



# Un enjeu actuel pour la France

# La Participation

**Synthèse du rapport du groupe de travail animé par  
Jacques Godfrain, Lionel Tourtier et Jean-Marie Dedeyan**

Nous prendrons connaissance avec grand intérêt des commentaires et des réflexions que ce rapport va susciter. Il en sera tenu compte pour la préparation du colloque sur la Participation que la Fondation Charles de Gaulle prévoit d'organiser en 2022 avec l'Institut Georges Pompidou pour prolonger le travail de nos rapporteurs et débattre des différentes propositions qui l'accompagnent.

**Mai 2021**

5, rue de Solferino - 75007 Paris - Tél. 01.44.18.66.77

*« Rien n'est plus important pour l'équilibre moral et social de la France que l'organisation, une organisation nouvelle, des contacts et de la coopération, entre ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés. Par exemple, entre les enseignants et les enseignés, entre les chefs d'entreprises et le personnel, entre l'administration et les administrés. Naturellement, il ne s'agit pas d'aller à l'encontre de l'autorité et de la responsabilité, car l'anarchie ne mène à rien, sinon à la ruine et à la mort. Mais il s'agit de faire en sorte, que les hommes qui accomplissent ensemble une œuvre commune soient assez près les uns les autres pour se comprendre, pour s'expliquer, pour s'associer, c'est cela la participation. Et faute que nous prenions cette voie-là, rien de ce qui est fait et qui doit l'être, pour réparer dans l'immédiat les conséquences de la crise récente, rien de tout cela n'aura, en fin de compte, rien résolu ».*

Charles de Gaulle

Entretien avec le journaliste Michel Droit du 10 avril 1969

# Fondation Charles de Gaulle

## Un enjeu actuel pour la France La Participation

**Synthèse du rapport du groupe de travail animé par  
Jacques Godfrain <sup>(1)</sup>, Lionel Tourtier <sup>(2)</sup> et Jean-Marie Dedeyan <sup>(3)</sup>**

- (1) Ancien ministre, Jacques Godfrain, lorsqu'il était Député de l'Aveyron, a notamment été l'auteur d'un rapport au Premier ministre sur l'amélioration du statut des salariés des secteurs publics et privés par la Participation (1993). Il a été rapporteur du projet de loi relatif à l'amélioration de la Participation des salariés dans l'entreprise (1994) et a écrit le livre « Politique sociale et Participation », préfacé par Philippe Séguin et paru en 1999 aux Editions du Rocher. Avec François Cornut-Gentille, Député de la Haute Marne il a effectué, en 2005, une mission parlementaire à la demande du Premier ministre du Président Jacques Chirac sur le sujet.
- (2) Ancien cadre de grands groupes bancaires (Indosuez et Paribas), et de la Direction financière de Renault ; ancien consultant en direction générale (dont plusieurs années au sein du Cabinet Altedia, fondé par Raymond Soubie) ; ancien membre du Comité confédéral de la CGC ; ancien Délégué Général de Fondact, de l'AFPEN et de Silverlife ; ancien enseignant au CNAM et dans diverses universités durant 35 ans. Lionel Tourtier préside aujourd'hui le Think Tank Generations E.R.I.C, ainsi que la Fondation Philippe Descarpentries dont l'objet est d'aider les jeunes. Il a écrit de nombreux articles sur la participation, la retraite, la silver-économie et l'épargne.
- (3) Professeur associé honoraire des universités, Jean-Marie Dedeyan a enseigné au CELSA, à HEC, à l'ENA et la Faculté de Casablanca. Il est actuellement vice-président de la Fondation Charles de Gaulle.

# SOMMAIRE

Préface d'Hervé Gaymard : page 5

A l'origine de la participation : page 7

Introduction au rapport : page 11

Liste des personnalités auditionnées : page 34

Synthèse du rapport : page 36

Postface : page 55

# La participation : belle idée gaullienne, grande ambition française

Par Hervé Gaymard

*« Il faut trouver pour les entreprises un système qui associe les travailleurs comme la Ve République associe désormais les citoyens ». Par ces mots rapportés par Alain Peyrefitte, le Général de Gaulle plaçait la participation au rang qui était le sien dans ses préoccupations, c'est-à-dire bien haut, avec pour la servir une ambition élevée, constante dans sa pensée : « une façon pratique de déterminer le changement, non point du niveau de vie, mais bien de la condition de l'ouvrier », comme il l'écrivait en 1966 au héraut du pan-capitalisme, Marcel Loichot. Le Général s'engageait alors franchement, n'hésitant pas à conclure, non sans bravade : « Si une révolution consiste à changer profondément ce qui est, notamment en ce qui concerne la dignité et la condition ouvrières, alors, certainement, la participation en est une. Et moi je ne suis pas gêné, dans ce sens-là, d'être un révolutionnaire, comme je l'ai été si souvent ».*

Près de soixante ans plus tard, les avancées législatives, réelles, dans le sens de la mise en œuvre de la participation sont assez mal connues. La Fondation a choisi de revenir sur cet espoir, longtemps porté par le Général, et qui demeure une exigence sociale indissociable de notre ambition nationale, et profondément adaptée aux réalités françaises. Le gaullisme est d'abord un refus, mais c'est aussi une énergie sans faille tendue vers le renouveau, sans crainte d'innover, et de briser les conservatismes, comme l'illustre avec force ce dense et riche rapport « **Réinventer la participation** » que la Fondation est heureuse de publier.

La participation n'est pas restée une simple « idée ». L'arsenal législatif existe, comme l'expose avec précision cet excellent travail. Il est à cet égard frappant que ces importantes avancées soient aujourd'hui plutôt passées sous silence dans la mémoire collective du monde du travail et soient rarement présentées dans le monde syndical comme une conquête ou même une avancée. Un travail de pédagogie reste à faire, indissociable de celui qui doit mieux faire connaître et comprendre aux Français les réalités du monde de l'entreprise et de la compétition économique, par-delà les filtres idéologiques souvent déployés.

L'énergie intellectuelle déployée autour de la participation ne s'est pas éteinte avec le départ du Général de Gaulle en 1969. Georges Pompidou a porté cette politique d'actionnariat salarié. Bien des hommes politiques disciples du Général, ont contribué à ancrer cette idée, notamment sous le gouvernement de Jacques Chirac, avec Édouard Balladur et Philippe Séguin, par la loi des 21 octobre 1986 sur l'intéressement et la participation des salariés aux résultats et l'actionnariat des salariés, puis sous le gouvernement d'Édouard Balladur par la loi du 25 juillet 1994 sur l'amélioration et la participation des salariés dans l'entreprise. Tout au long de ces cinq dernières décennies, notre ami Jacques Godfrain a tenu, parfois bien seul,

une place éminente dans ce combat pour la promotion de la participation, il en a fait le cœur de son engagement politique.

La lecture de ce très riche rapport, nourri de nombreux entretiens avec des représentants du monde du travail, de l'entreprise et des acteurs publics vise à ouvrir un débat sur des bases solides. Elles illustrent l'actualité de la pensée du Général à ceux qui voudraient la renvoyer au contexte, d'ailleurs souvent fantasmé, des « Trente glorieuses ».

La révolution numérique à laquelle nous sommes confrontés demande aujourd'hui de nouvelles approches sur bien des sujets : Qu'est-ce qu'une entreprise ? Sur quel fondement commun, sur quelle culture partagée peut-elle mobiliser des énergies ? Comment la participation répond-elle au développement quasi généralisé du télé travail, à la montée en puissance d'entreprises très innovantes dans le secteur du numérique, en apparence peu hiérarchisées ? La participation peut-elle être l'outil qui permettra de recréer du lien et de l'intérêt commun, par l'implication de tous ?

Il manquait un ouvrage de référence sur la Participation, à la fois historique et ouvert sur l'avenir. C'est désormais chose faite. Grâce à Lionel Tourtier, Jacques Godfrain et Jean-Marie Dedeyan, que je remercie pour leur formidable travail qui fera date.

Plus que jamais il nous revient de confronter l'essence de la pensée gaullienne au monde d'aujourd'hui, en l'exhaussant de son contexte historique pour construire le monde de demain. C'est la mission primordiale de la Fondation Charles de Gaulle.

Hervé Gaymard,  
Président de la Fondation Charles de Gaulle.

# À l'origine de la participation

Par Jacques Godfrain

L'Appel du 18 juin n'est pas qu'un cri d'espoir dans la tourmente militaire et morale de 1940. En quelques mots, le Général livre sa conception de l'Homme et de la Nation.

À ce double titre, il affirme que perdre une bataille n'est pas perdre la guerre. C'était essentiel pour que le jour venu la France soit assise aux côtés des vainqueurs.

Il appelle ensuite tous les Français, tous sans exception, à le rejoindre, mais surtout à mettre leurs talents, leurs connaissances, leurs caractères à disposition de la France qu'il entend incarner.

Il sait que le monde moderne est ouvert aux productions les plus diverses et aux échanges les plus directs. Dans ce déjà nouveau monde, les combattants s'appellent aussi les ingénieurs, les techniciens, les ouvriers, les logisticiens, les chercheurs et les scientifiques.

Deux ans plus tard, à Oxford, alors que l'on s'attendait à un discours de sa part sur la situation de la résistance à l'ennemi, le Général développe sa conception de l'Homme, de sa vie, de son travail ; car il est certain que l'ardeur, l'amour pour la France, l'espoir du succès feront triompher notre pays le jour venu. Il faut donc franchir cette étape pour construire un nouveau monde économique, social et humain.

Il envisage donc une nouvelle conception de l'Homme dans son travail, face à la société mécanique et déshumanisée. Pour y parvenir, la Participation de tous. Au fond, 1940 et 1942 relèvent du même esprit. Les deux appels sont cohérents et complémentaires.

C'est la même conception de l'individu face au monde de 1940 et à celui de l'après-guerre. À la participation à l'effort de guerre succèdera une autre participation à l'effort de reconstruction et de grandeur nationale en temps de paix.

Depuis longtemps, l'idée du changement du rôle et du statut des salariés dans l'entreprise était présente dans les esprits. Les encycliques de Léon XIII sur la condition des ouvriers et employés, les inventions de Godin et la création du familistère de Guise, l'arrivée de l'idée de coopérative, les réflexions sur l'organisation et la production et sur le partage de la plus-value se répandaient dans les esprits ; les expériences d'un autre monde patronal et salarial se développaient.

Le Général avait été pénétré par ces réflexions, avait pris en compte les principes du catholicisme social du Nord et avait observé ce foisonnement de tentatives de création de ce nouveau monde. S'inspirant de la pensée de Victor Hugo selon laquelle rien n'était aussi puissant qu'une idée dont l'heure était venue, de Gaulle estime que le moment est venu d'affirmer que nul ne pourrait se satisfaire d'une duplication à l'identique de la situation

d'avant la guerre. La condition ouvrière et le statut de l'entreprise devaient obligatoirement être autres.

Mais au-delà des mots, de quoi s'agit-il exactement ? Donner à l'homme au travail sa responsabilité et aux tâches accomplies tout leur sens.

Il s'agit surtout de charpenter l'ambition personnelle au profit d'une œuvre collective ; sans cela où est la fierté de la tâche accomplie et du métier ?

Le monde nouveau ne pourra se satisfaire d'une simple régulation de l'existant, de l'économie mondialisée, d'une insipide maîtrise des technologies dominatrices de nos vies.

La force de la pensée du Général apparaît alors en pleine majesté.

À la fois la construction difficile de la victoire de la France, mais aussi celle d'un monde nouveau dans lequel l'Homme sera au centre de tout, ce qui lui fait dire que la seule querelle qui vaille c'est celle-là, celle de l'Homme.

Et chacun d'entre nous peut développer cette attitude. Il ne s'agit pas d'un concept abstrait réservé à l'anonymat des grandes entreprises. Comme employeur, maire d'une ville moyenne où l'information court d'un citoyen à l'autre, j'avais observé qu'une des questions les plus fréquemment posées par les enfants à leurs camarades de classe était : « que font tes parents ? ». Connaître le métier du père ou de la mère du voisin de classe. L'essentiel était pour l'enfant d'être fier de ce que faisaient ses parents. Quel fossé alors surgissait entre le fils d'un médecin, d'un commerçant, d'un fabricant de gants et le fils d'un employé municipal qui ramasse les ordures ménagères à 5h du matin !

Je sentais un fossé psychologique très injuste à supporter pour les enfants ou adolescents. L'idée est donc venue d'organiser une journée portes-ouvertes des ateliers municipaux, accessibles aux familles. À la vue de ces camions, de ces outillages compliqués des soudeurs ou des menuisiers, l'équilibre de la fierté s'établissait.

Nous n'étions pas loin de la philosophie de la Participation où la part du rôle de l'individu dans la création de la plus-value est prise en compte, où l'utilité sociale et pas uniquement financière est largement prise en compte.

Si j'ai cité en exergue à cette introduction de ce rapport sur la Participation l'attitude des enfants de salariés par rapport aux métiers de leurs parents, c'est que le prolétaire au sens étymologique du terme n'a pour richesse à offrir à la communauté que sa progéniture. Celui qui n'a comme seule espérance que l'avenir des siens n'aurait-il pas droit à d'autres raisons d'espérer, dans son travail, son entreprise, ses créations...

Louer ses forces de travail et son talent est trop réducteur d'une vie pleine d'épanouissements. Pour garder l'étymologie familiale, disons que la Participation est l'ouverture d'un nouveau droit, celui au patrimoine, illustrant cette idée, donnant un sens à la vie, de laisser plus que l'on a trouvé en arrivant.

Quand on commence à réfléchir à cette place de l'Homme dans le monde en général, et pas seulement au travail, c'est ce que l'on pourrait appeler la plus belle idée que l'on puisse avoir de la politique. La dimension de la politique prend toute son ampleur s'il s'agit de servir l'Homme.

Elle ne peut être une simple régulation de l'économie mondialisée, une tentative de maîtrise des technologies pour leur éviter d'être dominatrices de la vie humaine.

C'est cette vision prémonitoire de l'avenir de l'Homme que l'on doit au Général. Peut-on imaginer qu'un seul homme puisse à la fois envisager tous ces domaines au-delà de l'horizon : politique, scientifique, diplomatique, militaire, philosophique et... social.

Le Général entendait par Participation bien plus et mieux qu'un tableau comptable de répartition des revenus ou des distributions d'épargne.

L'Homme est un tout, un producteur, un répartiteur, un stratège, une cellule solidaire d'un tissu fait de caractères les plus divers.

Le droit social et le droit du travail ne sont à ce jour que des commentaires mis en forme pour fixer des règles de vie dans le travail. Mais le droit social est très incomplet pour prendre en compte l'individu dans sa globalité. Ce droit est donc à ce jour très insuffisant par rapport à cette vision globale. C'est une signification qu'on peut donner au référendum du 27 avril 1969 ! La question était la première marche d'un nouveau monde, pour ne pas dire une nouvelle société.

Il faut observer comment le Général concevait cette forme de justice humaine, celle de l'égalité des chances entre les hommes quelques soient leurs localisations.

Par exemple, le grand réveil breton est dû certes à la volonté politique de l'Etat, pourquoi ? Parce que le Général avait apprécié le travail fait par la vie associative incarnée par le CELIB (présidé par M. Martray). C'était un acte fort, participatif, de ce que l'on appelle la société civile auprès des élus.

Il en fut de même pour le Massif Central avec les liens de confiance qu'il avait noués avec Michel Debatisse, grand responsable agricole.

A l'occasion de la mise en place de la politique agricole commune que le Général a proposé à l'Allemagne dès 1958, il s'agissait quasiment d'une cogestion de l'agriculture, comme il en approuvera tout le sens pour les offices franco-allemand et franco-qubécois de la jeunesse. C'était déjà une forme de Participation, tout comme ces offices de la jeunesse étaient dévolus à une cogestion, formule originale de la participation de la vie associative à la vie publique. Aucun de ces efforts n'a été perdu, ceux qui ont connu des échecs, comme ceux qui ont fait progresser cette certaine idée de l'Homme dans la société.

Tous les successeurs du Général, à commencer par Georges Pompidou, et y compris Laurent Fabius à Matignon, ont prolongé la réflexion et l'action sur ce sujet essentiel.

Chacun avec son approche, sa pédagogie, son rythme, a apporté sa pierre à l'édifice. Par exemple, la mensualisation créée dès 1969 était la marche indispensable pour escalader vers le sommet de cet ouvrage humain et social.

Ce rapport est le fruit de très nombreux échanges, lectures et discussions. Des dirigeants d'entreprises, des responsables syndicaux et des personnalités qualifiées ont beaucoup contribué à l'enrichir par leurs connaissances et leur expérience.

A aucun moment nous n'avons constaté d'effets de manche, ni de volonté de polémique ou d'électoratisme.

Nous remercions la Fondation Charles de Gaulle et son président de nous avoir fait confiance ainsi que ces personnalités d'avoir su envisager dans leurs réflexions plus et mieux qu'une compilation historique, mais une pensée prospective créatrice.

Nous sommes donc loin de ces réunions des comités de programme des années 1960 et 70 où rien ne manquait dans les engagements électoraux, la stabilité monétaire, la défense nationale, l'aménagement du territoire, la politique étrangère et européenne ; mais à la fin de ces réunions, une voix s'élevait, souvent celle de Philippe Dechartre, demandant : « et la Participation ? ».

Tant d'années plus tard, la Participation est toujours présente, toujours posée, pour colorer le discours gaulliste de social.

Le gaullisme est un tout, comme une sorte de grande cathédrale où chacun trouve sa place selon la lumière qu'il souhaite trouver. Si le plan est une évidente obligation, faisons-en sorte que cette certaine idée de l'Homme le soit aussi.

En un siècle tellement d'idées ou de philosophies ont proposé ou tenté d'imposer des organisations sociales nouvelles, que le lecteur dira « une de plus ! ».

Nous pensons que la Participation ne sera pas l'objet d'une proposition supplémentaire que l'on classe dans une sorte de collection historique mais au contraire la mise en œuvre d'une conception de l'Homme qui lui donne un véritable sens pour sa vie et celle des autres.

Jacques Godfrain  
Ancien ministre  
Président d'honneur de la Fondation  
Charles de Gaulle

# Pourquoi un nouveau rapport sur la participation?

Par Lionel Tourtier

Nous vivons une crise sans précédent. Elle est d'une ampleur telle qu'elle pose de nombreuses questions sur notre avenir, à commencer par le fonctionnement de notre système démocratique, le contenu de notre modèle social, la souveraineté de notre politique économique et donc notre rang dans le concert des nations. Il faudra effectivement tirer toutes les leçons de ce véritable choc. Il met à mal notre cohésion nationale et ouvre déjà la porte à toutes les utopies politiques les plus dangereuses pour la liberté, laquelle est déjà menacée par les déviations des réseaux sociaux et des premiers usages du numérique.

## Quel est le devenir de la participation dans un monde numérique ?

Initialement, l'objectif de ce rapport sur la participation était de s'interroger sur l'impact de la révolution numérique sur nos organisations du travail et le fonctionnement de notre pays, au regard de l'ambition gaulliste d'une reprise en main par l'Homme de son destin. Car il nous semble que la disruption engagée par la digitalisation de notre société porte en elle de nombreuses menaces, économiques mais aussi politiques. D'un capitalisme financier n'allons-nous pas passer à un capitalisme « numérique », encore plus oppressant et plus inéquitable ? N'allons-nous pas voir encore se réduire notre souveraineté nationale, déjà malmenée dans la mondialisation ? Nous avons considéré que la participation dans une conception renouvelée, encore plus audacieuse, pourrait être une réponse, pour autant que l'on en revienne à ses fondamentaux politiques. Adapter la forme, la moderniser, sans changer le fond, c'est-à-dire la conception politique qu'en avait le Général de Gaulle.

Puis est survenue la crise, sanitaire d'abord, et économique ensuite, sans oublier toutes ses conséquences sociales dramatiques. Alors, les remises en cause de notre héritage gaulliste, le délitement des idées directrices du Général sur ce qui doit faire la grandeur de la France et l'épanouissement de nos concitoyens, nous sont devenues encore plus criantes.

Aussi avons-nous élargi notre champ d'étude en prenant en considération toutes les facettes de la crise actuelle. Cela ne modifiait nullement l'origine de notre questionnement. Au contraire, cela confortait l'idée que la « troisième voie » gaulliste, dans une mondialisation qui subsistera, quoi qu'on en pense, mais aussi dans une société fortement numérisée, doit désormais s'affirmer.

Ainsi, une plus large participation à tous les niveaux de la société doit être mise en œuvre (c'était bien l'idée centrale du référendum de 1969 ainsi qu'en témoigne la citation du Général en première page de ce rapport) avec, pour l'entreprise, une réelle association du Capital et du Travail, en s'affranchissant du capitalisme financier qui, on peut le craindre, a sans doute détruit plus qu'il n'a bâti. Reprendre ainsi en mains, de façon collective et face aux puissances émergentes, notre destin national, dans un cadre européen nécessairement différent de celui existant, afin de construire une société plus solidaire, plus responsable, plus performante et, point important, une France plus rayonnante. Pour ce faire, il fallait donc revenir aux

fondamentaux de la participation gaullienne, à commencer par celle dans l'entreprise, celle qui a été la plus expérimentée. Cette participation a suivi beaucoup d'évolutions depuis sa mise en œuvre par la publication de l'ordonnance du 17 août 1967.

En réalité, l'on devrait logiquement faire remonter la première base de l'édifice gaulliste de l'association « Capital Travail » à l'ordonnance du 7 janvier 1959<sup>1</sup> sur l'intéressement. Les diverses formes de participation et le droit à l'information qui les accompagnent y étaient déjà clairement précisés :

*1° Prévoir une participation de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise sous forme :*

- soit d'une participation collective aux résultats de l'entreprise ou de l'établissement ;
- soit d'une participation au capital ou à une opération d'auto-financement ;
- soit d'une participation à l'accroissement de la productivité.

*Ces participations seront réparties entre les diverses catégories de personnel et les divers agents.*

*2° Instituer un système d'information du personnel et de vérification des modalités d'exécution de l'accord.*

Ne manquait toutefois que le plus important : la participation aux décisions (« responsabilités ») dans l'entreprise, un objectif central pour le Général de Gaulle. Le plus important si l'on dessine sa vision horizontale de la Nation sous-jacente au référendum de 1969, couplée avec la verticalité du pouvoir de l'Etat pour maintenir des institutions fortes et stables.

Facultatif, l'intéressement ne rencontra que peu de succès<sup>2</sup>... Il fallut donc passer à un dispositif plus « volontariste ». Ainsi, l'introduction de l'ordonnance de 1967 rappelait que si les efforts entrepris à partir de la Libération de la France permirent une amélioration du niveau de vie et une sécurité plus grande (avec un régime de protection sociale fondé sur la responsabilité et la solidarité comme l'avait souligné Pierre Laroque), une étape nouvelle devait être franchie :

*« Il faut faire participer les travailleurs à l'expansion des entreprises et les y intéresser directement, et cela d'autant que le Vème Plan subordonne justement la croissance économique à une augmentation des investissements dus principalement à l'autofinancement : dès lors le progrès, œuvre de tous, doit être pour tous une source d'enrichissement, ce qui signifie que tous doivent prendre une part de l'accroissement du capital qu'il entraîne ».*

Dans cette déclaration, chaque mot pèse et chaque mot concrétise le but : que chacun profite de l'accroissement du capital du pays. Si l'on regarde notre situation aujourd'hui, les inégalités sociales et économiques restent fortes, malgré le poids de nos dépenses publiques et l'importance des flux de transfert sociaux. Quelle en est la cause ? Peut-être ce que l'on peut nommer le « néo-libéralisme ».

---

<sup>1</sup> Il y eut des projets antérieurs, dont un, les contrats de productivité entre 1948 et 1959 conçus par Paul Bacon (qui ne bénéficièrent qu'à guère plus de 60.000 salariés...).

<sup>2</sup> L'on estimait en 1967 le nombre de bénéficiaires des contrats d'intéressement à moins de 125.000 salariés...

Sans doute contrarié par les oppositions qui se firent jour et, consécutivement aux limites que le texte réglementaire de 1967 imposait à sa véritable ambition sociale, le Général de Gaulle entendit réaffirmer fermement sa vision. L'occasion lui en fut donnée trois mois plus tard, au tout début de sa conférence de presse du 27 novembre 1967 : « ... Il faut enfin que dans les entreprises, la participation directe du personnel au résultat, au capital et aux responsabilités devienne une des données de base de l'économie française. Très vaste transformation sociale dans laquelle l'intéressement qui est maintenant prescrit par la loi constitue une importante étape. »

**Participation aux résultats, au capital ET aux responsabilités.** Il s'agit là d'un tout indissociable dans la logique gaulliste et pas uniquement une prime de partage de profits qui joue le rôle de bonne conscience du néo-libéralisme sans autre contrepoids. C'est un triptyque qui a sa logique et sa cohérence, une philosophie des rapports sociaux autour de la notion de responsabilité qui doit caractériser le modèle de l'économie française, ainsi que l'expression d'une démocratie économique favorisant le progrès humain. Et une étape ; ce qui signifiait dans l'esprit du Général de Gaulle qu'il y aurait d'autres développements à cette transformation sociale, notamment dans les structures du pouvoir.

Le Général de Gaulle voulait transformer la situation de lien de subordination des salariés vers un modèle plus « entrepreneurial » au sein de l'entreprise. Tout ceci fut freiné pendant des décennies, soigneusement, par les forces opposantes, de gauche comme de droite. A droite, certains ne souhaitaient ni partager le pouvoir de décision, ni remettre en cause une organisation de l'entreprise très verticale que dénonçaient le Général et certains gaullistes de gauche comme René Capitant par exemple. A gauche, on lui préférait l'autogestion à la « yougoslave », ou plus à gauche encore, l'on ne voulait pas renoncer à la « lutte des classes » qui offrait un précieux alibi : soit pour préserver une « rente syndicale », soit pour maintenir l'existence d'un rapport de force politique autour d'un projet, « la dictature du prolétariat », d'ailleurs impossible à réaliser dans un contexte de guerre froide. L'histoire montra d'ailleurs l'impasse du Parti communiste français et son déclin inexorable. En ce sens, la participation constituait un projet dangereux, car démobilisateur, s'inscrivant en faux contre une lecture « classiste » de la société.

L'on comprend que certains milieux d'affaires, principalement au sein du C.N.P.F. devenu MEDEF, aient freiné des quatre fers<sup>3</sup>... Partager le pouvoir a été longtemps perçu de manière caricaturale comme « faire entrer les soviets » dans l'entreprise. Hypothèse inacceptable pour un patronat se transmettant souvent d'une génération l'autre : en 1979, une importante étude<sup>4</sup> montrait que 38 % des patrons des années 70 étaient eux-mêmes fils de grands

---

<sup>3</sup> Dès la libération, la CGPME nouvellement créée par Léon Gingembre fut également en froid avec le gaullisme. La CGPME préféra d'ailleurs rejoindre dès 1944 la « Commission Consultative pour l'Aide aux Entreprises » présidée par Pierre Ricard, qui concurrençait la « Commission de Représentation Patronale » (CRP), émanation du cabinet de Gaulle et présidée par Pierre Fournier. La CCAE était mieux appréciée du patronat. Certains ministres comme Robert Lacoste y voyait un moyen de contrebalancer l'influence gaulliste. Pour mémoire, Léon Gingembre avait été appelé en 1943 auprès de Jean Bichelonne, Ministre de la Production industrielle dans le gouvernement de Vichy. Il y avait été nommé Secrétaire général du Comité d'études PME. Enfin, « l'interventionnisme » des gaullistes, notamment à partir de 1958 était pour Léon Gingembre tout aussi suspect que le dirigisme socialiste (source « Léon Gingembre, défenseur des PME » Sylvie Guillaume).

<sup>4</sup> Etude réalisée sous la conduite de l'historien Maurice Levy-Leboyer : « Patronat de la seconde industrialisation ».

dirigeants patronaux, et 7 % issus de patrons moyens. Les proportions étaient encore plus fortes pour les dirigeants parisiens (presque la moitié en 1973). Cela témoignait d'un phénomène de reproduction sociale dans l'élite économique française. Cette réalité tangible fit donc hésiter les tenants du courant « démocratie chrétienne », soucieux de préserver les intérêts des entreprises dans un Marché commun destiné à s'élargir.

Au patronat familial se joignit le patronat techno-financier dans les années 80. Cela peut contribuer à expliquer que les progrès accomplis, dans les mécanismes de participation et d'actionnariat salarié sur les dernières décennies, ont toujours été difficiles à mettre en œuvre par rapport à l'ambition d'origine du Général De Gaulle. Jacques Godfrain, auteur de rapports parlementaires et de propositions dans ce domaine, peut en apporter témoignage.

Pour revenir à l'ordonnance de 1967, l'arrangement fut clairement financier. En effet, il existait un consensus non écrit entre le patronat et les organisations syndicales : en limitant la participation au versement d'une prime, sans toucher aux relations de pouvoir dans l'entreprise, l'opposition Capital/Travail subsistait : elle fit l'affaire des deux parties prenantes. A part la CGC, la cogestion fut un terme longtemps banni dans le corpus des grandes centrales ouvrières, comme dans les rangs du patronat. Il le reste encore aujourd'hui si bien qu'on lui a donné récemment un autre terme, dans une perspective peut-être plus consensuelle : la « codétermination », tirée de l'appellation allemande du « Mitbestimmung ».

Certains reprochèrent à Georges Pompidou de ne pas aller plus loin qu'une participation financière, dont d'ailleurs les simulations montraient qu'elle ne pouvait être que limitée en montant. Or, s'il est vrai que Georges Pompidou calibra à dessein la formule de la RSP<sup>5</sup>, avec Edouard Balladur, c'est parce qu'il était confronté aux défis de la modernisation de l'industrie française, peu préparée au plan de la compétitivité à l'élargissement imminent du Marché commun, puis au choc pétrolier de 1973. Et sans la mensualisation, mise en œuvre sous sa Présidence, avec le gaulliste Jacques Chaban-Delmas comme Premier ministre et Philippe Dechartre, la participation aux résultats ne se serait pas développée.

### L'opportunité ratée de l'actionnariat populaire

L'objectif de la participation était de rendre les français co-proprétaires du tissu économique, une manière oblique de faire évoluer le capitalisme. C'est bien d'ailleurs la finalité qui se dégage des premiers dispositifs tournés vers l'acquisition d'actions des entreprises et pas seulement sur le partage des profits. Cela fit dire d'ailleurs à certains commentateurs critiques que l'actionnariat salarié souhaité par De Gaulle était une forme détournée de la réappropriation des moyens de production : par conséquent, une idée « cryptocommuniste ».

D'autres<sup>6</sup> allèrent même plus loin, en parlant globalement de « connivence » entre De Gaulle et le communisme stalinien. En fait, tout fut et reste prétexte chez ces « accusateurs » pour remettre en cause le programme du C.N.R., le régime de protection sociale français qui en découlait et l'« Association Capital Travail ». L'on peut en sourire : en 1945, ce programme réunit l'ensemble du spectre politique français, bien au-delà des gaullistes, des communistes et des démocrates chrétiens (qui syndicalement se retrouvent dans la CFTC). Car en face de

---

<sup>5</sup> RSP : Réserve Spéciale de Participation.

<sup>6</sup> « *En finir avec De Gaulle... et vite* ». Eric Brunet- Atlantico 7 janvier 2017.

ces critiques des tenants d'un libéralisme « pur et dur », la musique est inverse du côté des « staliniens » : pour eux, dès 1945, De Gaulle « le libéral » ne fit que bloquer les dispositions contenues dans le programme du C.N.R. et mit en place une participation conçue comme « un leurre ». Bref, les opposants de tout bord firent feu de tout bois contre l'actionnariat salarié, en joignant leurs critiques aussi spécieuses que contradictoires.

En réalité, l'actionnariat des salariés, mais plus encore l'actionnariat populaire, était l'aboutissement de la réconciliation entre le Capital et le Travail. C'est avec le programme de privatisation lancé par Edouard Balladur<sup>7</sup> - celui-là même qui fut le rédacteur de l'ordonnance de 1967 - que l'actionnariat populaire et l'actionnariat salarié connurent une réelle avancée. N'oublions pas qu'il fut longtemps le conseiller social de Georges Pompidou.

Edouard Balladur avait comme objectif sincère, soulignons-le, de développer un vrai « capitalisme populaire ». D'ailleurs, il affirma de nouveau cette intention lors de la déclaration de politique générale du gouvernement à l'Assemblée nationale le 8 avril 1993, preuve que sa volonté demeurait intacte après la première opération de privatisation de novembre 1986 (privatisation de Saint Gobain).

*« Les privatisations seront l'occasion de reprendre la politique de participation, d'intéressement et d'actionnariat populaire à laquelle, inspiré par le message du général de Gaulle et de Georges Pompidou, je suis, vous le savez, tout particulièrement attaché »*

Il utilisa pour ce faire différentes incitations : pour l'actionnariat populaire, une priorité accordée aux petits porteurs en cas de sursouscription d'actions ; la distribution d'une action gratuite pour dix achetées sous condition d'une durée de conservation de dix-huit mois ; et pour l'actionnariat salarié (et ancien salarié), différentes formules avec décote. L'opération sans doute la plus exemplaire de cette ouverture à la démocratie économique fut l'OPV salarié (offre publique de vente) de la C.G.E<sup>8</sup> et son modèle de gouvernance.

Ces opérations connurent un réel succès de la fin 1986 jusqu'au « krach » de l'automne 1987 : le nombre de détenteurs d'actions passa de 1,7 million en 1982 à 6,2 millions en 1987. Ce fut un véritable élan culturel et sociologique<sup>9</sup>, mais discontinu en fonction des alternances politiques<sup>10</sup>. Néanmoins, l'actionnariat individuel atteignit 7,2 millions en 2007. Aujourd'hui, il est inférieur à 3,9 millions, mais dont 3,2 millions d'actionnaires salariés. Soit un nombre réel d'actionnaires individuels de 700.000 ... Ce qui montre le peu d'appétence des français à la prise de risque entrepreneuriale, malgré un nombre de créations d'entreprises en apparence important.

Les raisons de cette désaffection des français pour le placement en actions en sont multiples : l'impact de crises boursières successives et l'absence générale d'accompagnement

---

<sup>7</sup> Loi n° 86-793 - 2 juillet 1986 autorisant le Gouvernement à prendre diverses mesures d'ordre économique et social.

<sup>8</sup> Ce fleuron industriel que fut la CGE n'est plus, malheureusement...

<sup>9</sup> Voir « *Elaboration d'une communication de masse pour un actionnariat de masse* » L. Tourtier - Actes du neuvième congrès, Mai 1988 - HAL

<sup>10</sup> En effet, les privatisations ne reprirent qu'entre 1993 et 1997, 1997-2002, puis 2004 -2006 et enfin 2012-2016.

pédagogique du nouvel actionariat ; la pression des établissements bancaires pour réduire le coût de gestion des « petits portefeuilles » ; une communication parfois insuffisante comparée aux campagnes publicitaires de masse avant souscription doublée d'un manque de considération des dirigeants d'entreprise ; une fiscalité pénalisante ; et enfin des critiques virulentes à l'époque concernant la composition des noyaux durs. Tout ceci eut raison du «capitalisme populaire » souhaité par Edouard Balladur.

Sur le site Money-Vox, Pierre-Henri Leroy, président du cabinet Proxinvest<sup>11</sup>, fit en 2019 des critiques plus sévères sur les causes de cet échec<sup>12</sup>. Il dénonça de graves abus dans la commercialisation des opérations de souscription auprès des particuliers :

*« Du point de vue de ces personnes (les actionnaires), on peut parler de déception, voire parfois de spoliation. Du fait d'un grave déficit de bonne gouvernance et de régulation, l'intérêt des actionnaires minoritaires a été largement trahi au profit des émetteurs et banquiers. Du point de vue des banquiers, en revanche, il y a eu le bénéfice à court terme de fortes commissions de placement, puis les droits de garde et de trop grasses commissions de gestion ».*

En observant la chute du nombre d'actionnaires mais aussi des analystes financiers<sup>13</sup>, il en déduisit que « l'Etat français a préféré et préfère une économie de grandes banques et de dirigeants protégés par le droit de vote double à une économie de marchés vivants et équitables ». Il faut donc le souligner avec force : l'« actionariat populaire » a été une opportunité ratée, un tournant culturel manqué, à plus d'un titre (notamment acculturation et démocratisation économique) et, d'une certaine manière, l'on en paye le prix aujourd'hui.

Car on peut poser l'hypothèse que si l'Etat, ou plus précisément les gouvernements, avaient favorisé le maintien de ce « capitalisme populaire » en s'en donnant les moyens, en particulier vis-à-vis banques qui ne jouèrent guère le jeu<sup>14</sup> (le total des privatisations rapporta plus de 90 milliards d'euros sur la période 1986-2016 et beaucoup d'établissements bancaires percurent de somptueuses commissions et autres avantages), la transformation sociologique et culturelle des français à l'égard de l'économie de marché auraient pu changer les données du problème par rapport au déclin culturel et économique qui s'est engagé par la suite.

L'indépendance de nos grandes entreprises aurait également été sans doute mieux assurée. Car il eut été tout à fait possible, par exemple, d'orienter aussi les encours de l'assurance-vie vers le renforcement des fonds propres des entreprises, y compris de PME pouvant, potentiellement par leur taille et leur potentiel de croissance, faire l'objet d'une cotation en bourse. En d'autres termes, un mouvement de flux d'épargne vers le soutien aux entreprises dans une perspective d'assurer leur ancrage français face à la mondialisation.

---

<sup>11</sup> Un cabinet de conseil qui accompagne les investisseurs dans leurs votes aux assemblées générales et qui s'est spécialisé dans les bonnes pratiques du gouvernement d'entreprise.

<sup>12</sup> « Privatisations : quel bilan pour les épargnants français, 20 ans après ? » - Benoît LETY - 5 novembre 2019

<sup>13</sup> Le nombre d'analystes financiers a été divisé par deux en 15 ans ! Il y a de moins en moins d'entreprises cotées en Bourse : de 818, il y a dix ans, elles sont passées à moins de 700 et cette érosion se poursuit.

<sup>14</sup> Les banques, celles nouvellement privatisées notamment, estimaient que le coût de l'actionariat populaire était trop élevé alors qu'elles investissaient massivement sur la gestion informatisée des titres (suite à la dématérialisation des valeurs mobilières engagée en 1984).

La faiblesse de l'actionnariat individuel est donc à ce jour un handicap pour jouer un effet de levier dans la transformation culturelle dont le pays a besoin pour relancer les investissements de croissance et sa réindustrialisation. Seul l'actionnariat salarié reste une base culturelle pour favoriser un rebond de notre souveraineté économique et pour assurer une transition numérique maîtrisée<sup>15</sup>. Cependant, aujourd'hui, cet actionnariat est assez malmené avec la chute des bourses. Encore une fois dirions-nous... Et la faute en revient aux excès du capitalisme financier qui est à la base des crises boursières.

Après avoir progressé dans notre pays ces dernières décennies, l'actionnariat salarié reste désormais relativement stable, mais avec un taux de démocratisation en baisse. C'est ce point qui devient préoccupant, car cela signifie que la concentration des actions s'opèrent entre les mains de ceux qui ont le plus de moyens financiers : cadres et dirigeants en particulier. En outre, pour avoir un impact réel sur l'orientation des décisions stratégiques qui les concernent tout autant que les actionnaires, il serait nécessaire que la part des salariés dans le capital des entreprises soient supérieures à dix pour cent. A quelques exceptions, nous en sommes loin et les bulles spéculatives sur les marchés, provoquées aujourd'hui par les politiques monétaires des banques centrales et donc les Etats, rendent cet objectif de plus en plus difficile à atteindre.

En outre, la gestion des ressources humaines n'a pas été toujours à la hauteur des exigences d'une véritable démocratie actionnariale interne. Lorsque l'on fait l'effort d'investir dans son entreprise, ce qui revient à encourir deux risques -celui de perdre son emploi et celui de voir son épargne baisser - l'on devrait être davantage associé aux grandes décisions parce que l'on est doublement concerné ! Mais ce n'est pas ainsi que l'ont entendu nombre de dirigeants et de DRH. Nous sommes restés dans un « système de récompenses » où l'on achète de l'implication, de l'« engagement » et nullement dans une expression d'association aux responsabilités. Il est temps de changer...

Comme nous venons de le souligner, l'existence de cet important actionnariat salarié n'a pas eu l'effet de propagation culturelle que l'on aurait pu souhaiter. Cela tient au fait qu'il a été majoritairement développé dans les grandes entreprises et peu dans les ETI et PME, là où pourtant réside l'emploi et son potentiel de croissance.

Mais allons plus loin. Il faut aussi reconnaître que les français ont perdu le goût de la conquête, et globalement, ils manquent d'appétence à la prise de risques<sup>16</sup>. Cela se retrouve dans leur pessimisme constant face à l'avenir aussi bien que dans la structure de leur épargne. Comme le soulignait le magazine « Challenge »<sup>17</sup>, ce pessimisme se nourrit d'un puissant sentiment de nostalgie d'une époque fantasmée « glorieuse et prospère ». Une nostalgie qui s'exprime au niveau national : un passé révolu où la France rayonnait, de Napoléon, de Louis XIV, de De Gaulle.

A la perception réelle du déclin de notre pays sur la scène internationale s'ajoute un sentiment de déclassement individuel et de l'arrêt de l'ascenseur social. D'où cette perception

---

<sup>15</sup> La transformation énergétique nous semble déjà intégrée dans les consciences, en particulier des jeunes générations.

<sup>16</sup> Cf. le baromètre IRSN 2019 sur les risques divers, les sondages sur l'aversion au risque des épargnants français.

<sup>17</sup> « Les Français, champions du monde du pessimisme » 2 février 2019

diffuse dans la population de la perte de grandeur de la France et la multiplication des fractures. Cela n'est pas sans rappeler ce qu'écrivait le Général de Gaulle dans les « *Mémoires de guerre* » :

*« Le côté positif de mon esprit me convainc que la France n'est réellement elle-même qu'au premier rang ; que, seules, de vastes entreprises sont susceptibles de compenser les ferments de dispersion que son peuple porte en lui-même ; que notre pays, tel qu'il est, parmi les autres, tels qu'ils sont, doit, sous peine de danger mortel, viser haut et se tenir droit. Bref, à mon sens, la France ne peut être la France sans la grandeur. »*

Notre pays a perdu plusieurs de ses fleurons industriels, faute d'un actionariat individuel et institutionnel suffisant, malgré un taux d'épargne important. L'on doit aussi y ajouter les effets d'un « capitalisme de connivence ». Sans doute, l'on ne prend pas suffisamment en considération l'impact, dans l'inconscient collectif, des cessions des grandes entreprises qui faisaient la fierté de nos concitoyens : Pechiney, Arcelor, Alcatel, STX, Technip ou encore Lafarge récemment. Ces groupes à dominante industrielle parlaient au peuple, composé notamment d'ouvriers qui, malgré les contraintes « mécaniques » dénoncées par le Général de Gaulle, conservaient une forme d'amour du métier, une identification forte à leur culture d'entreprise. C'est moins le cas avec les sociétés de service, souvent encore organisées de façon taylorienne. Et pour les leaders français du luxe, si le métier d'art est bien présent et valorisé, le produit reste quant à lui inaccessible pour une grande majorité de nos concitoyens. A cela s'ajoute la puissance des marques devenues internationales et qui perdent une part de leur identité d'origine nationale.

La perte de ces fleurons industriels a donc souvent été fortement ressentie par nos concitoyens. Par exemple, en 2014, les offres de rachat d'Alstom, formulées par General Electric et Siemens ont suscité beaucoup de réactions : le « Tableau de Bord politique IFOP » pour Paris-Match<sup>18</sup> montrait ainsi que 48 % des Français en avaient parlé avec leurs proches, chez eux ou au travail. Il en avait été de même, quelques années auparavant, en juillet 2007 lors de la vente par Danone de sa branche biscuits au groupe américain Kraft Foods (48 % des Français avaient également évoqué le sujet à l'époque).

Comme le soulignait l'auteur de ce sondage :

*« Cela renforce, si besoin était, le pessimisme très profond qui assaille notre pays. Ainsi seuls 16 % des Français la perçoivent plutôt « comme une bonne chose car cela signifie que les entreprises françaises sont de qualité et que la France est économiquement attractive » quand une écrasante majorité, 71 %, y voit plutôt le signe « que les entreprises françaises ne disposent pas d'assez de ressources financières pour se développer et que notre pays est en déclin ».*

On notera également que cette vision très pessimiste est partagée dans toutes les familles politiques...

Certes, la liberté de céder son entreprise est conforme au droit de propriété. Mais pour le Général de Gaulle, c'est le développement de groupes français à l'international qui devait être

---

<sup>18</sup> « Les Français et le rachat d'entreprises françaises par des groupes étrangers » Mai 2014

le bras armé de notre souveraineté économique. D'où l'intérêt de l'actionnariat salarié pour soutenir cette ambition. Mais cela n'est pas suffisant. A l'heure de la mondialisation, la perte de nos fleurons industriels pose indirectement la question du « patriotisme économique », notamment à un certain nombre de grands patrons et à leur actionnariat institutionnel.

Les opérations de croissance externe sont parfaitement légitimes et souvent nécessaires dans un marché devenu mondial. Mais elles mériteraient sans doute une meilleure prise en considération de l'exigence de souveraineté de la nation, une préoccupation politique dont on peut admettre qu'elle puisse déplaire aux tenants du libéralisme pur et dur. Mais ici, nous parlons de gaullisme et par conséquent du primat de l'intérêt supérieur de la France. Il nous semble donc qu'il est possible d'orienter certains objectifs de ces opérations, en particulier dans la situation actuelle. Ainsi que le souligne un ex-dirigeant que nous avons auditionné, Jean-Marie Descarpentries :

*« En termes de stratégie, de par sa taille face aux concurrents internationaux et prenant en compte les opportunités de marché, l'on est « chasseur » ou « gibier ». Et si l'on est « gibier », l'on peut choisir son « chasseur » et négocier intelligemment un vrai partenariat industriel, au bénéfice des actionnaires, des salariés (notamment leur emploi) et, j'insiste, de notre pays. A la condition que la motivation du dirigeant ne se limite pas, pour l'essentiel, à toucher rapidement une grosse enveloppe à la fin de l'opération, ce qui s'est malheureusement produit pour certaines cessions d'entreprises ! »*

Cette préoccupation de souveraineté économique s'est accentuée avec la crise du Covid 19, avec la pénurie de produits basiques : masques, gels hydroalcooliques, flacon en plastique et gants... Nous avons ainsi pris conscience, avec surprise, de la perte de notre « souveraineté de moyens », fruit de notre désindustrialisation. Mais nous n'avons pas encore pris toute la mesure de notre perte de souveraineté numérique ... Or, celle-ci va venir rapidement.

### « Sous-culture économique » et perception d'une perte de souveraineté

Les entreprises « françaises » parties sous pavillon étranger, et souvent loin du sol national, participaient auparavant de notre souveraineté économique et représentaient un vecteur de rayonnement à l'international. Ces départs, ces cessions à des étrangers ont eu un impact démontré sur le moral des français.

Or, un peuple se sent en sécurité et confiant dans l'avenir, grâce à la puissance de ses armées et grâce à la puissance de son économie. Aujourd'hui, beaucoup de grands groupes ont un actionnariat étranger diffus, en particulier au sein du CAC 40. Certains sont même devenus « apatrides » ; ils mènent une politique de développement hors de France qui ne semble concerner qu'eux-mêmes, en fonction de l'intérêt de leur technostructure managériale. Ces constats, François Bloch-Lainé les avait déjà formulés en 1963, sur la prédominance des intérêts des dirigeants. Il s'en sont trouvés fortement confortés au fil des ans.

En dix ans (2008-2018), les entreprises du CAC 40 ont réduit leurs effectifs en France de 150.000 emplois, à comparer avec une progression de 212.000 emplois dans le monde. Cet écart renforce la perception d'une désindustrialisation économique et humaine. En outre,

beaucoup d'entreprises ont développé leur effort de recherche en France, grâce au CIR (Crédit Impôts Recherche), tout en produisant les fruits de leurs innovations dans des pays étrangers où le coût salarial est plus faible qu'en France.

Cette situation de délocalisation des productions, d'externalisation internationale de certaines fabrications, etc. reste peu compréhensible pour nos concitoyens, si ce n'est leur perception qu'elle n'obéit qu'à des préoccupations financières, celles d'actionnaires sans scrupules et de « fonds de pension » jugés comme des « fossoyeurs ». Cela tient en partie à une faible démocratisation économique et à l'un de ses corollaires : l'acculturation aux lois de l'économie de marché, une économie libérale que l'on confond à tort avec le capitalisme financier exacerbé.

Rappelons à cet égard que le Général de Gaulle était favorable à l'économie libérale. Mais comme le souligne André Bergeron, « *il n'était pas libéral au sens qu'on donne aujourd'hui à ce terme dans la mesure où il était convaincu du rôle primordial de l'Etat dans la Nation* ». Un Etat fixant de grandes orientations et apportant les impulsions et le cadre nécessaires. Cela se retrouve dans les grands programmes industriels qui ont fait la fierté du pays dans les années 60 et suivantes, même si l'on doit reconnaître que tous ne furent pas un succès. La question du rôle de l'Etat dans notre système économique actuel est de nouveau posée. Mais dans une « économie sans capital », soumise aux bons vouloirs des marchés financiers dont les exigences de rendement sont devenues disproportionnées par rapport à la réalité des rendements économiques, la redéfinition de ce que doit et peut faire l'Etat n'est pas un exercice aisé, et moins encore dans un système communautaire européen qui apporte beaucoup de cadres et de contraintes à la liberté politique d'une nation normalement souveraine.

Par ailleurs, et d'une certaine façon, la carence en culture économique de nos concitoyens joue comme amplificateur de la crise sociale actuelle. Elle favorise les raccourcis et la diffusion d'idéologies trompeuses. Elle freine en même temps le dialogue social. Tel n'aurait pas été le cas si deux actions en profondeur avait été menée depuis 1967 : l'une hors des entreprises, l'autre dans les entreprises. Prenons les choses dans l'ordre.

Peu de personnes contestent l'idée du besoin d'un meilleur enseignement de l'économie à l'Ecole et à l'Université. Meilleur signifie quoi ? Les prismes idéologiques ont été et restent très puissants dans la formation académique à cette matière. Ils donnent parfois une image déformée de la réalité de l'économie d'entreprise tout en caricaturant le comportement des « patrons ». Ce manque et cette déformation de culture économique dans la situation de crise actuelle conforte l'antagonisme « Capital/Travail » et le retour d'une pensée marxiste ou plutôt de raccourcis de nature néo-marxiste.

Or, ce manque de culture économique pèse sur le développement de l'économie. Comme le rapporte le journal l'Opinion<sup>19</sup> :

*« Selon le Prix Nobel d'économie, Edmund Phelps, la France perd un point de croissance à cause de son déficit de culture économique. On pourrait sans doute expliquer cette « sous-culture » par des raisons philosophiques ou religieuses, mais on ne peut évacuer*

---

<sup>19</sup> « Lycée : l'enseignement de l'économie à nouveau sur la sellette » Edition du 29 janvier 2017.

*le sujet de l'enseignement de l'économie à l'école. Sujet sensible s'il en est où les protagonistes ne ratent jamais une occasion de s'écharper ».*

Le journaliste Eric Le Boucher dans *Les Echos*<sup>20</sup> prolonge ce constat :

*« Cette ignorance affecte également la classe politique, les fonctionnaires, les juges, la plupart des intellectuels et la majorité des journalistes. Or les premiers sont chargés de conduire les politiques publiques, les seconds d'élaborer les normes qui encadrent les activités économiques, les troisièmes du contentieux du droit des affaires et des relations professionnelles alors que les autres façonnent l'opinion ».*

Bien sûr, cet handicap freine également considérablement la mise en place des réformes pour relancer la compétitivité du pays.

Malgré les défis qui se posent à notre pays, professeurs de lycée et patrons continuent de s'accuser réciproquement d'avoir des approches idéologiques. Ainsi, le journal *L'Opinion* déjà cité, revint, lors d'une de ses éditions, sur la protestation de dirigeants de grandes entreprises auprès de la Ministre Najat Vallaud-Belkacem. Celle-ci, pour le programme d'économie en seconde, avait en effet rendu optionnel le thème « *du marché et la formation des prix* ». Il s'agit pourtant d'un point fondamental de l'économie de marché ... Pour quelles raisons ou plutôt à partir de quel raisonnement structuré et argumenté une telle décision fut prise ? L'on ne connaît pas la réponse...

Dans ce prolongement, la propagation de la culture économique au « lycée » est souvent à sens unique : par exemple, il n'y a pas réellement de concurrence au magazine *Alternatives Economiques*, largement diffusé dans le milieu scolaire et universitaire, et dont l'orientation partisane ne fait pas mystère. Ce n'est pas la qualité du magazine qui est en cause, mais le fait qu'il instaure un point de vue économique dominant, très marqué à gauche. Or, un réel apprentissage impliquerait un échange équilibré entre plusieurs sources.

Ensuite, dans l'enseignement supérieur, un certain nombre de professeurs orientés à gauche conjuguent économie, altermondialisme et sociologie, faisant perdurer subtilement la critique du capital, sans nuances, et ce d'autant plus que les affres de la financiarisation sont bien réelles. Pourtant, peut-on se passer du capital qui est d'abord la traduction de l'investissement ? Dans une économie mondialisée, peut-on raisonnablement croire qu'un Etat, au demeurant très endetté comme le nôtre, peut assumer les risques des investissements nécessaires à soutenir une souveraineté économique ? Le privé a un rôle nécessaire à jouer et il doit disposer du cadre et des moyens pour le faire efficacement. Sans procès d'intention à la base.

Les oppositions entre les « écoles <sup>21</sup> de pensée » sont également nombreuses. Il y a des « post-keynésiens » et des « néo-ricardiens » qui comptent les points dans les médias à chaque soubresaut de la conjoncture. Il y a un conflit latent entre certains économistes d'université et des économistes proches des milieux patronaux : avec une presse qui souvent met de l'huile

---

<sup>20</sup> « Macron face à l'inculture économique des Français » - Les Échos, 2 novembre 2017 -

<sup>21</sup> Par exemple entre les « orthodoxes » et les « Hétérodoxes ».

sur le feu en jetant la suspicion<sup>22</sup> ; avec des auteurs<sup>23</sup> qui dénoncent de façon inquisitoire de soi-disant conflits d'intérêts ; ou encore avec des syndicats dans les « médias chauds » qui voudraient bien priver de parole à la radio ou à la télévision (publiques notamment) certains experts qui ne sont pas alignés sur leur *credo*.

Peut-on rappeler ici les polémiques suscitées par les prises de position de Pierre Cahuc et André Zylberberg à l'occasion de leur livre « *Le négationnisme économique et comment s'en débarrasser*<sup>24</sup> » ou encore celles à l'encontre du livre de Jean Tirole, prix Nobel de l'économie, lors de la sortie de son ouvrage « *Economie du bien commun*<sup>25</sup> » ! Ces confrontations d'intellectuels (postkeynésiens, conventionnalistes, marxistes, orthodoxes...) portent même sur la lutte contre le réchauffement climatique<sup>26</sup>, sujet ô combien devenu clivant alors qu'il devrait susciter un large consensus, à la fois sur sa réalité (il y a débat entre les scientifiques) et sur les éventuelles mesures à prendre.

On ne sera donc pas étonné que nos concitoyens soient perdus et ne sachent pas quel diagnostic et quelles solutions sont à retenir pour redresser le pays et par là-même leur situation. D'où des clivages, des croyances, des anathèmes et une perception négative sans nuance, voire même un rejet brutal en bloc des notions de profits, de bourse, de capitalisation, d'internationalisation. Or, sans cohésion nationale par le biais de constats partagés, il sera bien difficile à notre pays de redresser la barre après la crise connue dans cette année 2021 et qui risque de se prolonger au-delà.

Enfin, force est de constater que dans les programmes de formation des Grandes Ecoles ou des Universités, rien n'a jamais été fait concernant la présentation de l'ambition gaullienne en matière de participation, de réconciliation du « Capital et du Travail » dans une perspective de politique économique. Seuls sont diffusés des enseignements concernant les politiques de rémunération et leur optimisation ... Quant aux pratiques dites de « management », elles sont souvent le parent pauvre dans les programmes d'enseignement supérieur spécialisé.

Côté entreprises, malgré les incitations contenues dans différentes lois concernant la participation et ce depuis l'ordonnance de 1967, l'information économique est faiblement diffusée. Elle est même souvent déléguée aux gérants des fonds d'épargne salariale, avec une présentation très globale et trop simplificatrice de la conjoncture économique.

Or, l'apprentissage des mécanismes économiques, en particulier ceux reliés au modèle économique de l'entreprise<sup>27</sup>, ainsi que la compréhension des contraintes auxquelles elle est confrontée dans une économie mondialisée, pourraient constituer un apport positif pour

---

<sup>22</sup> Le Monde diplomatique « Ces experts dont les médias raffolent »

<sup>23</sup> « Les imposteurs de l'économie. Enquête sur ces gourous médiatiques qui nous enfument ! », de Laurent Mauduit.

<sup>24</sup> Editions Flammarion. Ce livre suscita une forte opposition entre économistes « orthodoxes » et économistes « atterrés », et une forte réaction critique du magazine Alternatives économiques.

<sup>25</sup> Editions Puf – Edition 2018

<sup>26</sup> Libération du 7 juillet 2015 : « *Polémique entre économistes sur le climat* »

<sup>27</sup> « Business model » pour utiliser le mot dans le management anglo-saxon

réduire l'opposition entre « Capital et Travail »<sup>28</sup>. L'on peut même supposer que la mise en œuvre d'une telle démarche depuis 1967, dans une approche concrète, très pédagogique et dans la durée, aurait pu modifier sensiblement le climat social, tant dans l'entreprise qu'au sein de la nation<sup>29</sup>. Elle aurait ainsi été un préalable à une participation plus effective des salariés et, par extension, des citoyens. L'élargissement des prérogatives du Comité d'Entreprise adopté dans le cadre des lois « Auroux », puis par des textes plus récents, fut une initiative positive sur ce plan, mais notoirement insuffisante.

### La mondialisation « malheureuse », source de nombreuses déceptions et frustrations

De l'économie d'entreprise, de la micro-économie, il eut été possible de passer à la compréhension de la macro-économie. De fait, l'incompréhension des mécanismes économiques de la mondialisation suscite aujourd'hui de l'angoisse, et l'angoisse conduit à l'agressivité, ainsi que le retour des diatribes contre le « grand capital » et les « patrons voyous » avec une dialectique qui en est devenu stérile.

La révolte des gilets jaunes<sup>30</sup>, fruit d'une réelle souffrance sociale, a constitué sur la période 2018 à 2019 une première traduction des frustrations d'une large part de la population qui se sent de plus en plus précarisée. Pour nombre de nos concitoyens, la mondialisation comme vecteur des échanges commerciaux n'a pas eu les retombées positives qu'elle pouvait laisser prévoir. Elle est « malheureuse » car subie, à la différence des Chinois ou les Indiens pour lesquels cette mondialisation est une opportunité et un instrument de conquête. Faut-il rappeler que l'esprit de conquête ou celui du déclin, du défaitisme est d'abord dans les esprits ? Avons-nous oublié les leçons de 1940 et des années qui précédèrent notre défaite ?

Bien sûr, beaucoup de produits de consommation, fabriqués dans les pays émergents et importés, ont vu leur prix baisser. Mais ce gain relatif de pouvoir d'achat pour nos consommateurs français a été largement compensé par la montée du chômage et par des écarts de richesse (revenus et patrimoine) qui semblent devenus insupportables pour l'opinion publique.

Soyons conscients que le SMIC net dans notre pays s'élève actuellement à 1.231 euros alors que le salaire médian net en France est de 1.899 euros, soit 1,6 fois le SMIC. C'est cette grille de lecture que retiennent les Français. Combien de fois n'avons-nous pas entendu dans notre entourage : « *Tout augmente et les salaires ne suivent pas* » ? Mais, faute d'avoir été réellement associés aux décisions, ni dans l'entreprise, ni à l'échelon local, beaucoup de nos concitoyens ne comprennent pas le « *pourquoi du comment on en est arrivé là* ». L'interpellation du Président Macron par Jacqueline Mouraud en novembre 2018, avec cinq millions de vue sur les réseaux sociaux, résume ce déficit : « *Mais qu'est-ce que vous faites du pognon ?* ». Cette réaction nous ramène à la question d'une plus grande démocratie participative, cette fois-ci à l'échelle de la nation.

---

<sup>28</sup> C'était déjà une problématique posée en 1964 par rapport au Plan : « *L'information économique des citoyens reste à faire* » - Jules Klanfer - Communication & Langages – 1964. Voir également « *L'information économique aujourd'hui : marché et institutions* » - Gérard Maarek - Revue économique - Année 1992

<sup>29</sup> Le rapport sur « *L'état de l'information économique* » de 2018 de « l'Institut pour le développement de l'information économique et sociale » (IDIES) montre les progrès encore à accomplir sur ce point.

<sup>30</sup> Sur les causes et constats, l'on pourra lire le livre « *La France qui décline : Les gilets jaunes, une jacquerie au XXI<sup>e</sup> siècle* » de Pierre Vermeren, Paris, Taillandier, 2019.

Pourtant, les clefs de lecture sont connues. La désindustrialisation de la France qui a accompagné la mondialisation, soutenue par l'essor de la financiarisation, a conduit à une tertiarisation de notre économie, en repositionnant bon nombre de salariés sur des activités à faible valeur ajoutée, mais dont ils ont peu conscience. D'où la faiblesse des salaires. Cette évolution s'est accompagnée d'une déformation de l'emploi, augmentant les fractures sociales et le sentiment d'inégalité.

L'augmentation des prélèvements obligatoires sur le salaire n'a cessé de croître, réduisant d'autant le revenu disponible des ménages : le taux facial des cotisations et contributions salariales applicable aux rémunérations inférieures au Plafond de la Sécurité Sociale est passé de 12,77 % en 1980 à 22,21 % en 2017<sup>31</sup>. Mais qui s'en souvient ?

En d'autres termes, les ménages ont pris en compte le salaire net en bas de la fiche de paye ; mais ni l'élargissement (ou le maintien relatif aujourd'hui) des avantages de protection sociale qui leur étaient octroyés, ni les nombreuses dispositions concernant les transferts sociaux en faveur des plus défavorisés, lesquels entraînent toujours une part d'inégalité au regard de la limite de revenus pour en bénéficier. D'où également la hausse continue de la pression fiscale, avec une prolifération de taxes diverses et une augmentation continue de leur taux ou assiette de contributions.

C'est tout cela qui explique qu'une partie des ménages, notamment ceux des « classes moyennes », ont un « sentiment d'étouffement » qui conduit à la révolte, car sans possibilité de prise sur cette situation qui leur a échappé depuis plusieurs années. Une colère qui s'est également aggravée avec le constat que les services publics ont déserté les zones périphériques, celles-là même où nombre de ces ménages sont contraints désormais d'habiter en raison de la baisse de leur pouvoir d'achat immobilier.

Nous sommes bien au cœur de la problématique de « *l'homme qui veut reprendre en main son destin mais qui n'en a plus la possibilité, les moyens...* ». Tout le contraire de ce que voulait le Général de Gaulle, à travers deux de ses préoccupations majeures : l'augmentation du pouvoir d'achat et une vraie politique d'aménagement du territoire assurant une égalité de traitement pour tous sur le sol national.

L'impact du vieillissement de la population a aussi joué un rôle dans cette situation de précarisation, voire de paupérisation pour certaines franges de la population : la progression globale des dépenses de protection sociale, passées de 14,5 % à 31,9 % du PIB entre 1959 et 2013, est, dans sa quasi-totalité, due à la hausse des dépenses les plus concentrées sur les personnes les plus âgées. Quoi de plus logique : l'augmentation du nombre de retraités lié au « papyboom », plus l'augmentation de la longévité, ont mis en tension le système de retraite ; et les affections de longue durée, les plus onéreuses dans les dépenses de santé, augmentent avec l'âge à partir de 65 ans.

---

<sup>31</sup> 4 Cf « *L'évolution des taux de cotisation et contributions sociales sur les salaires du secteur privé depuis 1980* »

Tous ces éléments expliquent pourquoi le pouvoir d'achat et l'emploi sont à la source des tensions sociales, et pourquoi le coût salarial financé par les employeurs est, en partie, l'une des causes du chômage élevé<sup>32</sup>.

### Désindustrialisation, financiarisation, baisse de la productivité et... « mercenariat »

Malgré l'avancée des nouvelles technologies de l'information, la productivité de l'économie a ralenti au fil des décennies. C'est vrai en France, mais également dans de nombreux pays dans le monde. Si notre industrie s'est affaïssée<sup>33</sup> progressivement en quelques décennies, elle le doit à la pression de la financiarisation qui a favorisé les délocalisations (externalisations) dans le but de maximiser les profits des entreprises. Non seulement nous avons ainsi perdu une partie de notre souveraineté économique, dont on a subi plusieurs de ses conséquences durant la crise sanitaire, mais, ainsi que nous l'avons souligné, nous avons aussi perdu des activités industrielles qui généraient le plus d'augmentation de la productivité, celles conditionnant donc la hausse des salaires. Tout l'inverse de la pensée économique du Général de Gaulle pour lequel une industrie forte était le moyen de la souveraineté et d'une progression équitable du pouvoir d'achat des citoyens. C'est aussi, en partie, le prix que nous avons payé à l'élargissement plutôt qu'à l'approfondissement d'une Europe communautaire, peu solidaire et dont certains membres privilégient encore le « sourcing » américain, par exemple dans l'industrie d'armement ou l'aéronautique.

Pour autant, et paradoxalement par rapport à ce qui précède (ce qui démontre que rien n'est simple en France) la hausse réelle des salaires a été plus forte que l'évolution de la création de richesse<sup>34</sup>. Cela signifie que le niveau de distribution de la richesse a été plus important en volume que sa création même ! Dit plus simplement, nous avons distribué plus de richesses que notre pays n'en a créées.

Or, en économie, il n'y a pas de miracles. D'une part, l'écart négatif entre création et distribution aboutit *in fine* à de la dette. D'autre part, la montée de l'individualisation des rémunérations a creusé les inégalités salariales : sous prétexte d'une « guerre des talents mondiale » qui n'a jamais été démontrée avec moult précisions, les entreprises ont voulu fidéliser les salariés les plus « talentueux ». Ainsi, la répartition des hausses de salaires, y compris le bénéfice de nouveaux avantages sociaux<sup>35</sup>, n'a pas profité au plus grand nombre. Seuls les salariés rémunérés au SMIC ont connu une progression, parce que décidée par l'Etat, lequel a aidé les entreprises, au moyen de fortes exonérations de charges sociales, à maintenir ces emplois peu qualifiés.

Ainsi, entre les personnels les plus « qualifiés » et ceux positionnés au bas de l'échelle salariale, ceux au milieu, c'est-à-dire les classes moyennes, ont vu leur situation financière périliter en termes de pouvoir d'achat. Il faut insister ici sur le modèle qui s'est instauré progressivement dans l'entreprise : « individualisation » des rémunérations et

---

<sup>32</sup> La théorie « insiders-outsiders » tente d'expliquer pourquoi les salaires ne diminuent pas, voire continuent d'augmenter, en présence d'un chômage important.

<sup>33</sup> La contribution du secteur industriel à la formation du PIB est passée, dans notre pays, de 25,0 % dans les années 1975 à 10,0 % aujourd'hui (hors BTP),

<sup>34</sup> Ce n'est pas le cas des autres pays de l'OCDE.

<sup>35</sup> Voiture de fonction, retraite supplémentaire, retraite chapeau, « rémunération cafétéria », bonus divers...

« financiarisation » de l'entreprise, sont allées de pair pour faire naître une forme de « mercenariat » aux échelons hiérarchiques les plus élevés. Bien sûr, il y a des exceptions. Mais c'est un constat assez bien partagé par les personnalités que nous avons auditionnées.

*« Bien sûr, nous voyons bien des patrons qui signent tous les codes de gouvernance. Mais arrive un moment, où ce sont les premiers à trahir l'entreprise pour des contreparties financières, des stock-options, des retraites chapeau. Dans notre démarche concernant la création des sociétés à mission, nous avons expliqué que l'entreprise moderne n'a pas été faite pour cela ».*

Pire encore : la formation qui aurait pu favoriser une montée des qualifications et donc la progression des responsabilités du personnel des échelons intermédiaires, n'a souvent été réservée qu'aux cadres et aux « hauts potentiels », ceux ayant déjà acquis des diplômes universitaires ou de Grandes Ecoles.

Si le dispositif de « *Validation des Acquis de l'Expérience* » ou « VAE » a été une très bonne initiative pour reconnaître un niveau de qualification en fonction de l'expérience professionnelle, il faut néanmoins constater que depuis la mise en place du dispositif en 2002 et l'année 2015, seuls un peu plus de 330.000 personnes ont obtenu une certification ministérielle ! Par rapport au nombre de salariés dans notre pays, c'est un résultat insignifiant...donc plus que décevant. Cette procédure devrait être largement massifiée dans un cadre collectif (par branche par exemple), ce qui lui conférerait une toute autre dynamique à la fois de valorisation individuelle et de mise en confiance pour aborder la révolution du numérique.

Parallèlement au déficit de formation, les conditions de travail se sont dégradées. Beaucoup d'entreprise, qui ont mis en place les 35 heures en 1998 puis en 2000, l'ont souvent fait à effectifs constants<sup>36</sup>. D'où une forte recherche de productivité pour compenser cet écart d'heures travaillées, accompagnée de réorganisation permanente<sup>37</sup> avec toujours plus d'objectifs de performance, et la perte de liens sociaux, alors que ceux-ci favorisent une « respiration » nécessaire dans les relations de travail. D'ailleurs, c'est un constat similaire que l'on peut tirer de la période de télétravail obligatoire<sup>38</sup> que nous venons de vivre dans de nombreuses entreprises. Nous en aurons des illustrations dans ce rapport.

Avec cette « mise en tension » de l'entreprise par instauration des 35 heures à effectifs constants, l'on a vu ainsi apparaître, y compris et paradoxalement dans des entreprises ayant pourtant développé l'épargne salariale (terme sur lequel nous reviendrons) une dégradation du climat social, des situations de stress, et la montée des risques psycho-sociaux, incluant

---

<sup>36</sup> Pour Bernard Vivier, président de l'Institut Supérieur du Travail : « *la réforme des 35 H n'a pas véritablement créé une vague d'emplois supplémentaires, et elle a coûté à l'économie* ». CNEWS du 9 février 2018.

<sup>37</sup> Dans l'industrie, les organisations sont souvent passées en 3x8 afin d'augmenter le temps de travail des machines et la durée d'utilisation des équipements.

<sup>38</sup> Selon un sondage réalisé auprès de 2 000 salariés français entre le 31 mars et le 8 avril 2020 par Opinion Way- (pour le Cabinet Empreinte Humaine), 44 % des salariés se sentent en situation de "détresse psychologique" et 18 % présentent des signes de troubles mentaux sévères, anxieux, voire dépressifs. Premières victimes, les femmes : 22% d'entre elles déclarent souffrir de leurs conditions de télétravail contre 14 % des hommes.

même des gestes de suicides. Un économiste, Nicolas Bouzou,<sup>39</sup> parle même d'un « *management d'outré-tombe* ». Une expression peut être excessive, mais qui a le mérite de poser la problématique des entreprises sous tension de façon inconsiderée. En tout état de cause, quel que soit l'avis que l'on peut avoir sur cette mesure des 35 heures<sup>40</sup> et son efficacité réelle, les conditions de sa mise en œuvre ont été, en particulier dans les PME, préjudiciable aux conditions de travail. L'anti-modèle de la participation voulue par De Gaulle.

La financiarisation des entreprises n'est pas non plus étrangère à cette évolution. Elle en est même une des causes principales que nous étudierons dans ce rapport. D'où une critique du capitalisme qui s'est largement développé dans les esprits, ressuscitant par là-même le conflit « Capital-Travail », alors que la participation était un moyen de s'affranchir des méfaits de cette financiarisation sans âme. Mais, comme nous le verrons, la participation, aussi, a été financiarisée. Les maux du capitalisme financier ont ainsi gangrené les initiatives qui en étaient prémunies à leur origine. Seules quelques entreprises, sous l'impulsion de dirigeants convaincus par la justesse de la vision du Général de Gaulle, ont su mettre en place une politique sociale fondée sur les principes de la participation gaullienne. Nous avons donné dans le rapport la parole à quelques-uns de ces « grands patrons » qu'il faut saluer.

### La crise est l'opportunité de revenir aux fondamentaux de la participation gaullienne

La crise sanitaire que l'on connaît en ce premier semestre 2020 et ses multiples conséquences économiques renforcent davantage cette remise en cause de notre modèle et, par là-même, du « capitalisme financier » qui s'est développé sur les dernières décennies.

Notre société est donc de nouveau confrontée à des choix politiques pour notre avenir. Comme à l'issue de la seconde guerre mondiale ou peut-être davantage, lors des années 1957-1958 où la situation économique était aussi difficile qu'elle l'est aujourd'hui : déficit budgétaire de 6 % du PIB, recours chaque mois au financement du déficit par les américains, hausse des prix, paralysie gouvernementale ... ». Dans ses Mémoires d'espoir, le Général la décrit en une ligne<sup>41</sup> : « *Notre pays qui a guéri, au bord de la mort, son économie, ses finances, sa monnaie* ». Fort de son autorité morale et de sa légitimité politique nouvellement acquise, le Général lança dans son allocution du 28 décembre 1958, un message de responsabilité aux français que l'on aimerait bien entendre aujourd'hui :

*« Avec mon gouvernement, j'ai donc pris la décision de mettre nos affaires en ordre, réellement et profondément ; nous avons adopté et demain nous appliquerons tout un ensemble de mesures financières, économiques, sociales qui établit la nation sur une base de vérité et de sévérité, la seule qui puisse permettre de bâtir sa prospérité ».*

---

<sup>39</sup> « *Le management doit aujourd'hui être plus flexible, notamment dans les entreprises de services, il faut valoriser l'intelligence et laisser les gens travailler de chez eux, dans les transports... Plutôt que de garder les gens enfermés dans l'entreprise* ». Figaro 9 février 2018 : « Les 35 heures ont 20 ans : deux économistes font le bilan »

<sup>40</sup> Jean Peyrelevade que nous avons auditionné considère que « *Les années 2001-2002, est le moment où, alors que les Allemands entreprennent un effort majeur d'amélioration de leur compétitivité et de mise à niveau de leur appareil productif, les Français s'endorment, se laissent vivre* » ...

<sup>41</sup> Jean-François Sirinelli, professeur d'histoire contemporaine, spécialiste de la Vème République, déclarait dans Les Echos du 5 mai 2017 : « La France vit une crise profonde, une crise économique, morale et institutionnelle, une crise de la représentation politique. A certains égards, nous sommes en 1958 ».

Qui ne voudrait pas en ces temps difficiles de 2021, une « remise en ordre de nos affaires » ? Mais entre la poursuite d'un « capitalisme financier » aveugle, qui favorise les inégalités et l'épuisement des ressources naturelles, et un retour à des formes de collectivisme teinté de « démocratie » ou pire, il n'y a pas ou plus de messages politiques audibles dans notre pays. Qui plus est, porter un tel message en 2021 supposerait une très forte légitimité populaire.

Faute d'avoir tenu ses promesses, la parole politique a, en effet, perdu beaucoup en crédibilité. Beaucoup de sondages d'opinion en témoignent et les fortes absentions aux élections également. Il n'y a pas, réellement, de « vision audacieuse » proposée à nos concitoyens, puisée à la fois dans l'histoire et l'amour de la France, dans ses traditions profondes, dans ses valeurs fondatrices de « liberté, égalité, fraternité », et surtout conforme à son ambition de grandeur.

C'est sans doute pour cette raison que la personnalité du Général de Gaulle fait l'objet d'emprunts divers, à droite comme à gauche ou au centre. Mais se parer des habits de ce « géant » à l'occasion d'une visite, soigneusement médiatisée à Colombey-les-Deux-Eglises, ne suffit pas à proposer au peuple français une ambition qui le pousse à se transcender. Certains pourraient même dire que dans la mondialisation, face à la Chine et aux Etats-Unis, la France ne compte plus. Et demain, face aux GAFA, encore moins. Alors, à quoi bon...

Croyons-nous sincèrement que les Etats-Unis n'ont pas d'immenses défis à relever ? Les tensions raciales actuelles ne pourraient-elles pas annoncer leur déclin, voire la désagrégation de leur société multiculturelle ? L'évolution démographique de la population afro-hispanique met à mal l'identité historique des Etats-Unis, suscitant des réactions de plus en plus violentes : en 1960, 85 % des Américains étaient blancs ; ils ne seront plus que 43 % en 2060. Cette situation démographique se double d'une forte inégalité<sup>42</sup>.

L'économiste Omari Swinton, directeur du département d'économie à l'Université Howard commentait ainsi cette situation en juin dernier :

*« C'est difficile de bâtir de la richesse quand vous gagnez moins d'argent, que votre accès à l'éducation est plus difficile et que votre taux de chômage est deux fois plus élevé ».*

Cette inégalité raciale se double d'une inégalité générationnelle face à l'envolée de la valeur des actifs immobiliers, une situation qui accroît la remise en cause du pacte républicain, engagée depuis une vingtaine d'année. Et nous pourrions citer bien d'autres défis posés à l'économie américaine. Mais le plus grave reste la fracture entre électors lors de la dernière élection présidentielle de novembre dernier, ce qui peut conduire à de très graves tensions civiles, plus graves que l'invasion du Capitole à Washington. Nombre d'articles de presse et de livres en témoignent. Et ce depuis plusieurs années...

---

<sup>42</sup> « Pourquoi les Noirs sont 10 fois plus pauvres que les Blancs aux États-Unis » - La Presse.ca -3 juin 2020.

NB : Les Noirs américains sont 10 fois plus pauvres que les Blancs américains, avec une richesse médiane (actifs) de 17.150 us \$ comparativement à 171.000 us \$. Ils gagnent des revenus annuels 40 % moins élevés que les Blancs. Et ils ont 2,6 fois plus de risques de vivre sous le seuil de la pauvreté.

Venons-en maintenant à la Chine : croyons-nous qu'elle puisse maintenir longtemps, sans graves secousses internes, la conduite d'une politique de « capitalisme d'Etat », inspiré du communisme, dans le cadre d'une économie mondiale profondément libérale ? Les contradictions sont énormes, même si leurs effets ne sont pas encore visibles partout. Par exemple, l'échec relatif de la mise en place du marché à terme « *Shanghai International Energy Exchange* », destiné pour des raisons de souveraineté économique à mieux maîtriser la fixation des prix pétroliers pour la Chine (plus gros consommateur dans le monde), a montré les limites du modèle chinois. Difficile d'être à la fois hors et dans l'univers de la spéculation internationale. Au-delà de cette question de cohérence politico-économique, la Chine va se trouver confrontée à trois défis, si l'on retient l'analyse de Patrick Artus<sup>43</sup> :

*« Le premier problème de la Chine va être un très fort ralentissement de la croissance potentielle, avec le vieillissement démographique, avec les difficultés dans la montée en gamme technologique si le conflit géopolitique avec les pays de l'OCDE continue, avec la déformation de la Chine vers une économie de services.  
Le deuxième problème va être la présence d'un endettement très important alors qu'il y aura croissance faible et recul de l'épargne.  
Le troisième problème enfin va être la faible attractivité de la Chine pour les investissements avec une demande intérieure en croissance lente et des coûts de production élevés par rapport aux autres pays émergents. »*

Beaucoup s'accordent à penser que la plus grande confrontation au 21<sup>ème</sup> siècle se produira entre ces deux géants.

### **Les menaces des GAFAM ne sont pas suffisamment prises au sérieux**

Quant aux GAFAM, l'une des plus sérieuses menaces, selon nous, pour la démocratie et l'équilibre économique international, leur expansion doit prioritairement être régulée. C'est d'ailleurs la démarche engagée par le Commissaire européen Thierry Breton. Il a présenté en fin d'année 2020 la nouvelle stratégie de Bruxelles, basée sur une plus forte prévention des abus et des sanctions renforcées<sup>44</sup>. D'autres mesures devront être adoptées.

Mais l'on aurait tort de penser que la Révolution numérique que poussent ces GAFAM n'est que d'essence « technologique ». Elle est fondamentalement politique, parce qu'elle vise à substituer à notre civilisation et ses racines profondes une nouvelle, radicalement différente, avec l'émergence d'une population mondiale « apatride » mais hyperconnectées autour de valeurs « libertaires libertaristes », ou « anarcho-capitalistes ». Ne croyons pas que ces courants de pensée vont s'estomper. Bien au contraire, ils vont se développer.

Non seulement la Révolution numérique va remettre en question tous nos modes d'organisation, mais peut conduire à propulser d'autres systèmes politiques, voire des « micro-nations ».

---

<sup>43</sup> « Natixis Beyond Banking » - 1034 – 15 septembre 2020 « *Pourquoi il faut être inquiet sur la situation de la Chine à moyen terme* ».

<sup>44</sup> Les Echos du 11 novembre 2020. « *Lassée de courir après les Gafa, l'Europe veut mieux les encadrer en amont* ».

## Relancer la « troisième voie » gaulliste

En résumé, en tant que gaullistes, nous pensons qu'il n'y a pas de fatalité à notre situation actuelle et surtout pas de renoncement.

*« Le gaullisme, c'est un état d'esprit face à l'adversité mais surtout une capacité à affirmer les valeurs de la France dans un monde en pleine ébullition<sup>45</sup> ».*

Les deux situations de pays jugés puissants que nous avons rappelées montrent que la France n'est pas la seule à être confrontée à d'immenses défis. Certes, les Etats-Unis et la Chine ont pris de l'avance dans de nombreux domaines stratégiques. Certes, ils sont devenus deux « puissances numériques » avec une supériorité technologique face à l'Europe. Mais, comme nous venons de le dire, ils devront aussi faire face à des situations internes difficiles. Tout comme nous, ils devront faire face aux ambitions des GAFAM qui, paradoxalement, représentent une part croissante de leurs richesses.

Il faut nous un « sursaut » et donc susciter au préalable une prise de conscience nationale. Nous avons la possibilité de relancer notre pays dans une nouvelle dynamique de croissance et de progrès social, face à la crise et à la disruption du numérique. Car la France a du génie. Tout gaulliste sincère, authentique, en est convaincu. L'histoire nous l'a démontré. Elle peut innover, avec audace, et proposer un autre modèle de société : la « troisième voie ». Une voie d'espoir. Celle tracée par le Général de Gaulle en 1941 à Oxford et qu'il nous revient maintenant de concrétiser dans les faits. D'aucuns pourraient croire que ce ne sont que des mots. Nous pensons le contraire : nous avons l'opportunité de mettre en place une vraie « société participative » et d'ailleurs, ça et là, nous avons vu émerger quelques premières briques, souvent à l'initiative des jeunes générations. Encore faut-il leur donner une substance politique.

Le contexte y est favorable. C'est même urgent. Mais encore faut-il préciser ce que représente cette troisième voie gaulliste, un « *objet politique non identifié* » comme le professeur Laurent Bouvet la qualifie.

Or, c'est une notion politique qui a été présentée de façon différente au cours du 20<sup>ème</sup> siècle et souvent peu en adéquation avec la vision gaulliste. L'une peut être résumée par le terme « économie sociale de marché ». Elle fut relancée en 1990, avec le concept de « Third way » lancé par Tony Blair<sup>46</sup> et son « New Labour », inspiré des travaux du sociologue Antony Giddens. La démarche de l'ancien Premier ministre anglais fut si médiatisée qu'elle passa sous silence toute référence au projet gaulliste. Aux Etats-Unis, « Third way » exprime aujourd'hui les idées de l'aile gauche du Parti démocrate, réuni au sein d'un *Think Tank* qui porte ce nom.

Mais la « troisième voie », plus exactement le « tercérisme » comme nous le verrons, a été aussi utilisée et le reste par des mouvements politiques extrémistes ou nationalistes, ce qui

---

<sup>45</sup> Jacques Chirac : « *L'engouement pour le gaullisme, marque d'une attente des français* » 20 minutes - 9 novembre 2010

<sup>46</sup> En 1995, à l'occasion de la conférence Fabian Society, Tony Blair fait l'éloge de David Lloyd George et des « nouveaux libéraux » du début du 20<sup>ème</sup> siècle, considérant que le socialisme démocratique britannique est l'héritier politique de ce « libéralisme radical » !

est bien plus préoccupant. Il en résulte ainsi une forte confusion avec les idées du Général de Gaulle qu'il appartient aux gaullistes et aux historiens de clarifier. Nous en donnerons une présentation dans ce rapport tout en indiquant déjà que la participation, et plus largement la « société participative » à tous les échelons de la société, en est un l'élément fondamental.

De Gaulle était un pragmatique. Sa mémoire nous invite donc à reprendre son ambition et à la concrétiser dans notre monde contemporain. Les fondations sont là : à nous d'élever la « maison commune » maintenant. Le temps presse pour concrétiser ce projet gaulliste. Car alors que notre société est déjà aux prises avec plusieurs défis structurels, et qu'elle s'interroge sur les causes de la profonde crise qu'elle subit aujourd'hui - la plus grave sans doute depuis la Seconde guerre mondiale et la période de 1958 - une nouvelle vague déstabilisante arrive : la révolution numérique que nous avons déjà mentionnée. Elle est certes porteuse de promesses, mais aussi de risques. Comme un symbole, il y a une face positive et une face négative à la digitalisation des métiers, à l'intelligence artificielle, à la robotisation, etc.

- **Risques économiques** dans un cadre mondialisé qui favorise déjà la primauté pour ne pas dire le l'oligopole de certaines entreprises internationales (les GAFAM) et leurs ambitions politiques.
- **Risques pour la démocratie**, car l'information avec le traitement des données et l'IA sera plus que jamais le pouvoir.
- **Risques enfin pour la cohésion** de la population, entre ceux qui pourront exercer leur savoir-faire dans les domaines technologiques, et les autres, privés de tout ou partie d'un travail.

### Reprendre notre destin collectif en mains pour une France radieuse

C'est donc face à la situation actuelle de crise sociale et aux perspectives encore imprécises mais menaçantes de la révolution numérique, que nous voulons relancer l'idée gaullienne de la « troisième voie », mais encore avec plus d'audace, ou du moins avec l'audace qu'il eut fallu avoir en 1967. Le message est clair : « reprendre notre destin collectif en mains ». A tous les niveaux de la société, car tel était bien l'ambition du Général de Gaulle.

Alors, comment adapter la participation aux contingences modernes ? Comment en faire cette fois-ci un levier de cohésion et non d'inégalités ? Comment en faire un instrument de progrès démocratique ? Comment en faire un levier de souveraineté, notamment « numérique et technologique », et de rayonnement dans le monde ? Et comment créer d'abord les conditions de réussite de cette démarche dans une France fracturée ?

Pour nous aider à mener cette réflexion, nous avons auditionné de nombreuses personnalités, venues d'horizons divers pour prendre en considération la diversité des opinions et des préoccupations sociétales. Cela a donné lieu à des débats riches mais ponctués parfois par certains désaccords. Nous avons ainsi échangé avec de grands patrons d'entreprise et de PME, des professeurs d'université, ceux en particulier qui avaient collaboré sur le projet d'« entreprise à mission » (une idée des plus innovante de ces dernières années, tout à fait dans l'esprit gaulliste), des experts en relations sociales, des avocats en droit social, des spécialistes du numérique, des praticiens de la participation, etc. Enfin, nous avons sollicité la

contribution de spécialistes, par exemple sur le numérique, la formation, la fonction Ressources humaines, ainsi que des représentants des jeunes générations, car il était important qu'ils apportent leur regard. C'est au total une trentaine de personnes qui ont été interviewées ou qui ont contribué à nos travaux, étant précisé que trois entretiens programmés ont malheureusement dû être reportés en raison du confinement.

Toutes ces personnalités, de façon unanime, ont salué cette initiative et considéré qu'elle était bienvenue dans les circonstances actuelles. Bien sûr, comme nous venons de l'indiquer, il y a eu débat sur certains points ; mais aussi une grande unanimité sur l'idée que l'on ne peut en rester là et que la nécessité de repenser le capitalisme financier et notre modèle de société est désormais nécessaire.

Toutefois, si l'enchaînement des faits autour de la crise mondiale traduit de fortes attentes de changement, pour autant, aucune vision politique n'émerge réellement pour dessiner les contours de ce que serait une autre société. C'est vrai en France, mais aussi en Europe, soumise à la tentation d'un repli identitaire.

Bien sûr, il y a le retour des « vieilles lunes » marxistes qui n'ont tiré aucune réelle leçon de l'expérience du communisme. Mais l'on sent bien, ça et là, la tentation, exprimée plus ou moins timidement dans la presse, de réduire le droit de propriété, de capter l'épargne individuelle, tout cela pour compenser les conséquences financières de la crise. Le plus surprenant, c'est que ces propositions émanent parfois d'organisations qui ne se revendiquaient pas, jusqu'à présent, de la pensée de Marx ou de celle de Lénine.

Or, le droit de propriété est non seulement constitutionnel dans la cinquième République, mais comme le rappelle Jacques Godfrain, la généralisation de la propriété privée est le principe essentiel de la participation voulue par le Général de Gaulle.

Il y a aussi des velléités « anarcho-écologiques », celles de tout détruire pour rebâtir on ne sait pas très bien quel monde, si ce n'est celui où le poids d'une « dictature verte » multiplierait les interdits, ce qui est contraire à la philosophie gaulliste : celle d'un Homme qui maîtrise librement son destin.

Enfin, il y a la tentation des conservateurs, reprenant cyniquement l'aphorisme du film « Le Guépard » : « *Il faut que tout change pour que rien ne change* »<sup>47</sup>.

Cependant, toutes ces postures risquent d'être balayées par l'émergence de nouveaux courants politiques œuvrant sous le couvert de la disruption numérique pour une déconstruction globale au profit d'un nouvel ordre civilisationnel.

Nous avons peut-être le tort de concevoir la régulation comme une « ligne Maginot numérique ». Alors que c'est la conscience politique de nos concitoyens qui sera le meilleur rempart. D'où l'impératif de la formation et de l'information.

---

<sup>47</sup> la phrase d'origine, dans la traduction de 1959 de l'agréée d'italien Fanette Pézard, était, très exactement, : "*Si nous voulons que tout reste pareil, il faut que tout change*".

## Un rapport de constats et de propositions pour servir de base à un dialogue national

Pour notre part, nous avons la conviction que la participation dans sa dimension politique constitue une des voies de sortie à la crise de confiance qui pèse sur nos institutions et notre système politique. Avec une véritable « Société participative » à tous les niveaux, en particulier au sein de nos entreprises, elle peut faire renaître l'espoir, un mot si cher au Général de Gaulle. Mieux encore, elle peut servir de modèle à d'autres pays, particulièrement en Europe.

Car si le Général de Gaulle a souvent mis en avant la souveraineté de la nation française, pour autant, il n'a jamais refusé que notre destin ne soit pas partagé avec d'autres Etats souverains européens. Au 21<sup>ème</sup> siècle, ce partenariat européen est même un des objectifs politiques qu'il convient de rechercher. Autant pour nous assurer une zone de paix que pour apporter à ces pays partenaires la profondeur des marchés économiques dont la France et eux ont besoin. C'est la voie à prendre pour exploiter ensemble notre potentiel d'innovations et ainsi ériger de nouveaux fleurons industriels ou technologiques européens face aux puissances émergentes. Cela implique une « Europe participative » et non une « association de commerçants ».

Il faudra sans doute refonder l'Europe communautaire sur de nouvelles bases, dans l'idée qu'en avaient à l'origine le Général de Gaulle mais aussi Georges Pompidou dont nous reprenons ici un extrait d'une interview donnée à la BBC le 17 mai 1971 :

*« Je ne vois que trois méthodes pour faire l'Europe. On peut la faire par la domination d'un pays européen sur les autres. Cela a été essayé un certain nombre de fois. Napoléon et même Hitler. Ce n'est pas votre solution. Ce n'est pas la mienne. Il y en a une seconde qui consiste à dire : nous allons décider demain qu'il y a une nation européenne et, par conséquent, puisqu'il y a une nation européenne, il y a un gouvernement européen, c'est une commission par exemple, qui aura les pouvoirs de décider. Je n'y crois pas parce qu'il n'y a pas de nation européenne. Il y a une nation britannique, il y a une nation française, il y a une nation allemande, il y a une nation italienne, etc. Par conséquent je ne crois pas qu'un pouvoir purement technocratique et administratif puisse s'imposer aux différents États et aux différentes nations, ou il ne pourrait le faire que s'il représentait une domination extérieure à l'Europe, ce que je ne veux pas non plus. Alors que reste-t-il ? Il reste ce que j'ai appelé une confédération, qu'on peut appeler comme on veut, cela m'est égal, qui consiste à mettre ensemble un certain nombre d'États et à faire que les gouvernements de ces États s'entendent pour organiser entre eux un système de décision valable pour eux tous.*

Pour terminer cette introduction, précisons que ce rapport n'a d'autres ambition que de susciter des débats pour éclairer les choix de nos concitoyens et leur éviter de sombrer dans d'anciennes illusions marxistes qui se sont toujours soldées par un échec, ou entre les mains d'un capitalisme numérique sans limites nourri toujours plus par le capitalisme financier.

Les orientations présentées en fin de rapport pour faire évoluer la participation de façon conforme à la vision fondatrice du Général de Gaulle, ne sont que des suggestions, qui n'engagent que leurs auteurs. Nous nous sommes attachés à les formuler en cherchant la cohérence avec ses idées politiques. Puissent-elles susciter réflexion féconde, débats constructifs et propositions porteuses d'avenir pour le vivre ensemble et l'épanouissement des générations qui forment la Nation française.



# LISTE DES PERSONNALITES AUDITIONNEES ET REMERCIEMENTS

**Nous tenons à remercier très chaleureusement les personnalités suivantes qui ont bien voulu nous apporter leurs réflexions et le fruit de leurs expériences.**

Madame **Emmanuelle Barbara** (avocat spécialisée en droit du travail, Cabinet Auguste Debouzy)  
Madame **Nadine Badin Levratto** (Directrice de recherche au CNRS, chercheur associé au Centre d'Etude de l'Emploi et du Travail)  
Madame **Salima Benhamou** (économiste, cheffe de projet à France Stratégie)  
Madame **Anne Claire Berg** (avocate, Vice-Présidente Culture & Engagement de Danone)  
Madame **Manuele Pennera** (Présidente du Cabinet Karente, conseil pour l'épargne salariale)  
Madame **Salwa Toko** (présidente du Conseil National du Numérique, fondatrice de l'association Becomtech)

Monsieur **Patrick Artus** (Directeur de la recherche et des études de Natixis)  
Monsieur **Charles Beigbeder** (fondateur de plusieurs entreprises, ancien président de Croissance plus, président d'un Fonds d'investissement dans les nouvelles technologies)  
Monsieur **Christophe Douat** (ancien consultant du BCG, PDG de Medincell)  
Monsieur **Denis Dubois**, professeur d'université en finance (décédé depuis)  
Monsieur **Jean-Marie Descarpentries** (ancien président d'entreprise, ancien président de Fondact et de la FNGE)  
Monsieur **Armand Hatchuel** (professeur à Mines Tech, historien, cotitulaire de la chaire « théorie et méthodes de la conception innovante »)  
Monsieur **Xavier Hollandts** (professeur d'université et spécialiste de la participation et de l'actionnariat salarié)  
Monsieur **Xavier Huillard** (Président de Vinci)  
Monsieur **Patrice Laroche** (Professeur des universités en sciences de gestion, CERFIGE)  
Monsieur **Aurélien Pradier** (Secrétaire général du parti Les Républicains)  
Monsieur **Jean Peyrelevade** (Directeur Adjoint du Cabinet de Pierre Mauroy, ancien Président de l'UAP, et Crédit Lyonnais, membre du Conseil de Surveillance de KLM)  
Monsieur **Antoine Réberieux** (Professeur d'économie à l'Université Paris 7 et membre du LADYSS. Co)  
Monsieur **Jean-François Roverato**, ancien Président du Groupe Eiffage  
Monsieur **Patrick Samuel** (Haut fonctionnaire, écrivain et essayiste français. Contrôleur général honoraire de l'Économie et des Finances, membre de la Fondation Charles de Gaulle)  
Monsieur **Bernard Vivier** (Directeur de l'Institut Supérieur du Travail, expert en relations sociales, Président de la Faculté libre d'économie et de droit de Paris, ancien Secrétaire général de la CFTC)

## Contributions écrites

Madame **Elisabeth d'Orion**, présidente de l'Observatoire français des sols vivants

Madame **Alizée Lozac'hmeur**, cofondatrice de l'Association MakeSense

Monsieur **Hervé Auch-Roy**, conseiller stratégique en numérique

Monsieur **Didier Cozin**, ingénieur de formation professionnelle

Monsieur **Bruce Dévernois**, économiste et ancien avocat

Monsieur **Hervé Hannebicque**, ancien DRH de grands groupes internationaux

## Recueil presse

Monsieur **Michel-Édouard Leclerc**, Président du Comité Stratégique des Centres Leclerc  
*(points de vue sur l'intéressement et la participation)*

# SYNTHESE DU RAPPORT

## LA FRANCE DU NUMERIQUE DOIT ETRE UNE FRANCE PARTICIPATIVE

Face à la montée en puissance de la « Révolution numérique » ainsi qu'à l'acuité de la crise sociale économique, provoquée par l'épidémie du Covid19 et les conséquences du confinement, la Fondation Charles de Gaulle a lancé une vaste réflexion sur la participation dans sa dimension politique.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de la Fondation, impulsée par son président Hervé Gaymard, de montrer que les idées visionnaires du Général de Gaulle trouvent aujourd'hui encore toute leur modernité et qu'il ne tient qu'à nous de prolonger l'Histoire rayonnante de notre pays.

## REVENIR AU PROJET INITIAL DE CREER UNE VRAIE « SOCIETE PARTICIPATIVE »

En effet, ce travail part de l'idée que l'ambition du Général de Gaulle d'instaurer une « société participative » à différents niveaux de la société française, était et reste la bonne réponse. Elle peut permettre de faire face à la crise ainsi qu'à l'essor du numérique, afin d'anticiper les bouleversements à venir au sein des entreprises, des administrations et des territoires. Il faut faire de cette « disruption » plus une opportunité qu'une somme de contraintes, mais plus encore, il faut en juguler les menaces réelles pour notre souveraineté politique et économique.

En outre, une telle démarche peut être de nature à recréer de la cohésion dans un pays déjà profondément divisé et soumis à l'affirmation parfois agressive de minorités qui, grâce aux réseaux sociaux, remettent en cause le principe d'autorité de l'Etat. Or, le numérique peut encore aggraver les fractures et les ruptures au sein de la société civile. A l'analyse des groupes sociaux du numérique à partir de l'expérience d'autres pays, il semble bien y avoir un courant majoritaire de Libertarisme empruntant politiquement parfois le chemin d'un Anarcho-capitalisme. Ainsi, ne doit-on pas voir dans l'utilisation des technologies numériques une volonté politique de créer une nouvelle civilisation, au-delà des frontières des Etats actuels ?

## Pour nous, la France du numérique doit être une France pleinement participative réunie autour des valeurs républicaines.

C'est un choix politique volontaire d'essence gaulliste. Car plus que jamais, la question sociale est posée : elle le fut au 19<sup>ème</sup> siècle avec la « Révolution industrielle », et elle doit nous interroger de nouveau avec la « Révolution numérique » qui va transformer profondément les statuts et conditions de travail, avec le risque de voir émerger un vaste néo-prolétariat. Ainsi, derrière cette « question sociale reposée », certes dans des termes contemporains, c'est le projet de société que nous voulons instaurer pour l'avenir et la place de notre pays dans le rang des nations. C'est même un choix de civilisation qui nous semble posé.

La participation dans sa dimension politique concerne l'entreprise, l'administration et les territoires pour lesquels le Général de Gaulle voulait voir une déconcentration des pouvoirs face au centralisme Jacobin : c'est donc bien plus qu'un dispositif de partage de profit, lequel ne fut qu'un compromis avec le patronat en 1967 pour faciliter la modernisation de la France et l'essor du Marché commun. Mais la collectivité nationale a payé durement le prix de ce compromis, en basculant dans un néo-libéralisme international, où la loi des marchés financiers a imposé ses règles.

*Quoi qu'on en pense, et plus encore avec la crise de la mondialisation et les méfaits du capitalisme financier, la recherche d'une troisième voie reste une nécessité*

Le Général de Gaulle voulut aller plus loin qu'une participation financière, et bâtir une « troisième voie » entre le capitalisme et le communisme y compris dans ses formes autogestionnaires. Cette volonté conduisit à transformer d'abord le salarié en associé, comme socle de la démarche pour remettre en cause, non pas l'économie de marché, mais les dérives du capitalisme. Puis à faire en sorte qu'une démocratie directe s'impose dans toutes les instances de gouvernance du pays pour aller dans le même sens : défendre et conforter une souveraineté économique et politique et ainsi maîtriser le destin du pays, ce qui n'excluait nullement des partenariats à l'international, notamment en Europe. Car pour négocier, il faut être fort.

Dès 1959, pour impulser l'« Association Capital Travail » dans les entreprises, le Général de Gaulle mit en place un mécanisme d'intéressement qu'il relança en 1967 pour l'élargir et le compléter. Il y intégra notamment l'actionnariat salarié que, dès 1970, Georges Pompidou renforça, sans pour autant que les salariés accèdent véritablement aux instances de gouvernance. De nombreuses tentatives sur les décennies qui suivirent essayèrent de favoriser cette représentation, mais avec des résultats mitigés face à la forte opposition du patronat. Il faut désormais franchir le « Rubicon » et les jeunes générations y pousseront.

Puis le Général de Gaulle poursuivit cette ouverture en 1968 avec l'université, en permettant aux étudiants d'être présents dans les Conseils d'administrations et d'être associés aux décisions concernant la vie étudiante, les formations et les budgets. La loi Faure de 1968, on l'a oubliée, reposait sur les grands principes de l'autonomie, de la participation et de la pluridisciplinarité. C'était un premier pas, même si les résultats concernant la « démocratie universitaire » n'ont pas toujours été à la hauteur des objectifs, malgré des aménagements par les lois de 1984, 2007, la loi « Fioraso » en 2013<sup>48</sup>. Il y a encore des progrès à faire en la matière, mais dans l'esprit de responsabilité qui est au cœur de la participation, c'est aux quatre parties prenantes de définir les améliorations à réaliser. Le rôle de l'Etat peut être de les y aider.

En 1969, le Général de Gaulle voulut étendre la participation à l'échelon régional, notamment en fusionnant le Sénat et le Conseil Economique et Social où seraient représentées les « forces vives » de la nation, travaillant ensemble à proposer des orientations qui seraient soumises

---

<sup>48</sup> La communauté universitaire est vaste et plurielle. Le « vivre-ensemble » est devenue complexe, à l'image de la société, et parfois, également, le corporatisme reprend le dessus. Mais le principe de base d'associer à la gouvernance de l'université les quatre types d'acteurs a été respecté (étudiants, personnels BIATSS, enseignants-chercheurs, et partenaires ou personnalités extérieures à l'université).

ensuite à l'Assemblée nationale. Il s'agissait de repartir des besoins du peuple pour aller vers la représentation nationale et positionner le gouvernement comme arbitre entre les exigences du court terme et celles du long terme. Comme pour la participation aux décisions dans l'entreprise, les forces conservatrices de l'époque l'en empêchèrent. Nul besoin de les citer : elles sont connues et restent d'ailleurs bien présentes dans la défense de leurs intérêts.

Force est de constater que le capitalisme financier exacerbé, comme expression d'une philosophie néolibérale, est aujourd'hui le grand gagnant des blocages et renoncement : ils lui ont ouvert une brèche dans laquelle la spéculation s'est engouffrée, mettant à mal le pacte social de la nation. Cela a conduit à terme à une impasse : ce capitalisme est le responsable d'une « économie de l'endettement » et de mouvements de capitaux apatrides ; il a ainsi pris en tutelle nos systèmes politiques, fragilisé la biodiversité, augmenté les inégalités, amplifié les migrations en pénalisant ainsi le développement des pays d'origine ; il a cassé les classes moyennes confrontées à une mondialisation subie et donc malheureuse. Il alimente le capitalisme numérique en cours de gestation.

Le Général de Gaulle avait donc raison de condamner les excès du capitalisme : nous en voyons les méfaits bien plus importants qu'ils ne l'étaient déjà à l'époque du Général. Voulons-nous rester dans une telle situation ?

Face à cette situation, les peuples pour certains ont commencé à baisser les bras et d'autres à se révolter. L'on a vu ainsi revenir des comportements de protectionnisme, des remises en cause des principes de base de la démocratie, impuissante à leurs yeux à relever les défis posés. Les sirènes du marxisme se sont de nouveau mises à chanter, comme dans l'épisode où Ulysse naviguait vers « l'Ile-des-Morts », une image qui sied bien à notre situation actuelle. Car c'est bien là où pourraient nous conduire de nouvelles formes de communisme et de dictature des idées qui prétendent faire le bien de tous en se substituant à la liberté de penser et d'agir. Tout le contraire de la vision gaulliste.

La crise actuelle a remis en cause nos modèles de développement. Toutefois, l'on distingue mal les alternatives à ces modèles, et l'opposition entre un capitalisme financier et un « néo-marxisme » altermondialiste demeure bien présente, y compris au sein d'une Europe communautaire qui a du mal à proposer d'autres modèles économiques et politiques, car enfermée elle-même dans une logique néo-libérale.

L'on voit bien que de nouvelles « luttes des classes » émergent ça et là. Elles pourraient demain entraîner de graves conflits civils, en France comme dans les Etats membres, en faisant ressusciter des mouvements aux relents extrémistes qu'en tant que gaullistes l'on aurait voulu oublier... Elles pourraient faire le lit d'une emprise politique transnationale, reposant sur les puissances numériques.

### ***Reprendre en mains notre destin dans une Europe redevenue des nations***

L'Europe communautaire, dominée par une vision économiste, a suivi principalement une logique commerciale d'inspiration néolibérale, sans assez réellement poser les bases d'un modèle social favorisant une convergence de destin.

Edgar Faure, qui n'était pourtant pas un gaulliste de gauche, avait déclaré un jour que, pour réussir, la participation devait être mise en œuvre à l'échelle européenne... Il avait raison. Mais il n'en fut rien. La situation actuelle vérifie les craintes exprimées en son temps par le Général de Gaulle qui souhaitait une Europe des Nations, où la coopération économique et politique s'opérerait sur le principe de décisions prises à l'unanimité, hors toute vassalisation des Etats membres par les Etats-Unis. Or, l'Europe communautaire a rapidement été bercée d'un « Atlantisme » naïf qui a attisé les égoïsmes nationaux et mis à mal une « communauté de destin ».

A l'heure où le gouvernement veut redresser le pays, fortement ébranlé dans ses fondements politiques et économiques, et où ses marges de manœuvre sont limitées par les traités européens et divers textes dérivés, la mémoire du Général de Gaulle nous ramène à cette question : doit-on subir les événements ou reprendre en main notre destin en adoptant un autre chemin, notre chemin ? Car pouvons-nous mettre en place une participation politique à différents échelons de la société française, si toutes les propositions émises par les acteurs sont rejetées par un pouvoir européen, sa technocratie et sa bureaucratie ?

Cette question est d'autant plus cruciale pour l'avenir de nos générations que les effets, pour ne pas dire les méfaits du « capitalisme financier » risquent de se voir complétés par ceux du « capitalisme numérique » comme nous l'avons mentionné. Cela pose explicitement les questions suivantes :

- celle de notre **indépendance politique**, car les outils du numérique peuvent réduire la démocratie, et les GAFAM ont la capacité d'influencer l'opinion des peuples comme cela l'a déjà été démontré ;
- et celle de **l'isolement, la marginalisation** d'une partie de nos concitoyens, ainsi que la disparition d'entreprises qui ne pourront franchir la « frontière technologique », avec à la clef un cortège d'exclus qui formeront un nouveau « Tiers état » révolutionnaire, sensibles aux promesses d'une « nouvelle civilisation ».

Déjà, l'on mesure le poids mondial des GAFAM américains, limitant les souverainetés numériques, voire politique des Etats : les réseaux sociaux les plus utilisés sont sous la coupe d'entreprises américaines, sans parler de l'accroissement des textes à portée extraterritoriale qui peuvent en sous-tendre l'usage. Notre industrie de l'armement est déjà très dépendante des données électroniques. Soyons-en certains : le reste suivra.

Mais demain, l'on aura aussi le poids des géants asiatiques. La montée en puissance de concurrents Chinois principalement va donc placer la France, et plus globalement l'Europe, entre deux zones d'influence. Les deux exerceront en tenailles de fortes tensions géopolitiques qui poseront des choix politiques à la France, et dont les conséquences seront difficiles à gérer, même dans le cadre d'une coordination européenne qui serait plus solidaire, ce qu'elle n'est pas aujourd'hui.

Or, dans un marché où les compétiteurs les plus puissants vont renforcer leur oligopole (selon le principe de l'économie numérique « the winner-takes-all », ou le « gagnant remporte tout ») la France est pour le moment désarmée. Pourtant, elle compte des compétences d'ingénieurs bien formés, et de chercheurs réputés. Si elle ne dispose pas de la profondeur de marché pour rentabiliser les investissements numériques nécessaires à sa souveraineté – bien

que la Russie ait montré qu'il était possible d'assurer dans ce domaine une certaine forme d'indépendance – la France peut s'associer à certains européens confrontés au même dilemme. Mais encore faut-il que les modalités d'accord ne soient pas entravées par un cadre réglementaire européen qui suit une autre logique, et que les intérêts nationaux des pays membres s'estompent devant un intérêt collectif. Dans le cadre politique actuel de l'Europe communautaire, cela nous semble illusoire. Le défi stratégique posé à la France devrait commander de reposer la question de l'appartenance communautaire pour relancer une dynamique européenne, même si celle-ci ne repose que sur quelques pays. C'est d'autant plus nécessaire que la vitesse d'évolution des technologies du numérique est croissante. Il faut donc plus et mieux anticiper par rapport aux menaces, et surtout décider plus rapidement. Ce n'est pas l'apanage de l'Europe communautaire.

Par ces constats, qui pourraient sembler nous éloigner de la participation, nous voulons rappeler au contraire que la participation entraine dans un schéma global de société, très cohérent et synergique entre diverses composantes de la politique. C'était le génie de la vision du Général de Gaulle. Encore fallait-il faire l'effort de comprendre que dimension sociale et indépendance nationale étaient intimement liées dans un même projet politique. Car avoir la volonté de « maîtriser son destin » ne signifie pas le remettre en d'autres mains.

L'année 2021 et les suivantes seront donc l'heure des choix et la perspective de l'élection présidentielle en 2022 est une opportunité pour que le peuple français s'exprime sur les décisions à prendre qui réclameront, en tout état de cause des efforts d'adaptation. Pour ce faire, il faut lui proposer un projet : certains avancent l'idée d'un nouveau « pacte citoyen », d'autres un nouveau « contrat social ». Peu importe la dénomination.

Rappelons-nous les messages du Général en juin 1940 et en décembre 1958. Il n'y a pas place pour la fatalité, il n'y a de place que pour l'engagement dans l'action. Nous sommes aujourd'hui dans le même dilemme qu'il avait résumé par : « *La faillite ou le miracle* ».

L'expression du peuple sera d'autant plus volontaire et responsable que celui-ci disposera d'une bonne compréhension des enjeux civilisationnels et qu'il sera associé non seulement par son vote aux actions à entreprendre mais aussi à leur mise en œuvre. C'est la « participation dans le redressement du pays » et dans la défense de la souveraineté numérique et technologique.

C'est ici que repose, en premier, toute l'importance des débats qui s'engageront pour cette élection, comme le Général de Gaulle le faisait en son temps pour consulter nos concitoyens. C'est ici que les structures dédiées à des formes de participation directe, notamment dans les entreprises, les administrations et les territoires, seront utiles pour ne pas dire nécessaires.

Ensuite, le peuple français ne s'engagera dans cette consultation que pour autant que lui soit proposé un nouveau « contrat social de progrès », où la participation au partage des fruits du redressement sera pour tous égal et ce à travers une diversité d'avantages sociaux et économiques pour lesquels l'Etat devra s'engager à en garantir le maintien, ce qui implique nécessairement le retour à une orthodoxie budgétaire. Voici les principaux éléments du contrat à passer :

- l'égalité des chances à l'École avec un nouveau programme pédagogique adapté à l'économie numérique pour donner les clefs de lecture des évolutions à venir ;
- le maintien d'une protection sociale suffisante pour couvrir les risques de la vie et le vieillissement des aînés ;
- l'assurance de l'employabilité par une formation contractualisée tout au long de la vie professionnelle, en particulier pour les technologies numériques qui vont s'accélérer ;
- un vrai partage des profits réalisés par les entreprises ou, pour les administrations, par le partage des gains d'économie ou de productivité ;
- un accès à la propriété, qui a toujours été une préoccupation gaulliste ;
- un cadre de sécurité qui permet de penser librement et de se déplacer en tous lieux ;
- et la mise en œuvre de structures de « pouvoir partagé » pour que les citoyens soient davantage associés aux prises de décision.

Voilà ce que devrait être la promesse d'une « société participative ».

## DES LEÇONS DE L'HISTOIRE COMME CLEFS DU FUTUR : PRINCIPALES ORIENTATIONS

Si la pensée du Général de Gaulle fut relativement connue en son temps, aujourd'hui, elle est sans doute moins partagée au sein des jeunes générations. Il était donc nécessaire dans notre rapport d'expliquer comment le Général de Gaulle avait forgé sa vision et ses convictions. Nous avons voulu inviter le lecteur à entrer dans sa logique, afin, ensuite de mieux comprendre les objectifs qu'il poursuivait. Puis, il était indispensable de comprendre les raisons et les formes de blocage qui ont empêché la mise en œuvre de la participation dans sa dimension politique.

C'est l'objet du chapitre I. Il nous a semblé nécessaire de relater l'histoire de la participation gaulliste et, disons-le, l'échec de ce projet.

### *Les blocages du patronat jaloux de ses prérogatives du pouvoir*

Parmi les principales causes, il faut mentionner la position du patronat, qui n'a jamais accepté de partager le pouvoir, considérant ainsi les salariés comme de « simples fournisseurs » selon les propres mots des rapports Lasserre en 1948 et Bloch-Lainé en 1963.

Même si le discours a évolué, avec la fameuse expression tarte à la crème, « il n'est de richesse que d'hommes », les faits ne témoignent pas de cette considération. A l'exception, précisons-le, de certaines catégories de personnel pour lesquelles les attentions du patronat ont toujours été importantes. Si bien que s'est parfois développée une forme de « culture du mercenariat » au plus haut de la hiérarchie des entreprises.

Les moyens mis en œuvre par le patronat pour contrôler tous les projets de réforme de l'entreprise ont été très importants, à partir du Rapport Lasserre en 1948, puis avec celui de Bloch-Lainé en 1963 et enfin le Rapport Sudreau en 1975. Les freins mis au projet récent d'« entreprise à mission » sont d'ailleurs la marque de cette posture continue où le pouvoir du capital reste prédominant. Ce n'est que par la pression de la société civile, notamment

portée par les jeunes générations, que certaines ouvertures se sont faites dans le cadre de la loi Pacte.

Le paradoxe, déjà soulevé par Lasserre en 1948, c'est que le véritable pouvoir n'est pas celui des actionnaires, que celui d'une forme de technocratie qui a pris depuis longtemps la direction des entreprises. La mobilité des capitaux est un fait avéré, notamment chez les investisseurs institutionnels, et plus encore dans une gestion d'actifs qui devient essentiellement fondée sur une gestion passive, celle des ETF.

### *La posture idéologique ou trop revendicative des syndicats a conduit à leur déclin*

De leur côté, les organisations syndicales se sont également opposées, et de façon constante, à cette « participation politique ». Les uns, par pure raison idéologique, toute collaboration avec le chef d'entreprise étant jugée comme une collaboration remettant en cause l'existence confortable de l'argument de « lutte des classes ». D'autres, pour des raisons tenant au fait qu'ils considéraient que leur base ne voulait pas se sentir responsabilisée dans la prise de décision concernant la gestion de l'entreprise. Il était plus facile de rester dans une position de subordination tout en jouant la carte des revendications, à grands coups de grèves et ce d'autant plus que dès 1968, le mouvement gauchiste avait pénétré l'intérieur des syndicats. Les mentalités ont évolué avec les idées d'autogestion, mais les quelques tentatives des années 70 ont démontré la difficulté de cette forme de participation collective. Seules les Scop ont fait la preuve qu'un modèle de participation organisée pouvait fonctionner. La démocratie sociale engagée avec les lois Auroux en 1982 a fait aussi bouger les comportements et renforcé le dialogue social.

En fait, ce sont les privatisations des années 86 et suivantes - grâce aux convictions d'Edouard Balladur qui a initié le mouvement - que s'est développé un actionnariat salarié important, conduisant à des revendications légitimes de représentation dans les instances de gouvernance. Les organisations syndicales furent un temps opposées à l'actionnariat salarié. Puis, ils ont pris le train en marche à travers des associations, ayant saisi l'opportunité qu'elles présentaient en termes de contre-pouvoir... Lorsqu'elles suivaient des orientations idéologiques, elles ont galvaudé l'esprit de réconciliation du capital et du travail que représentaient ces associations, de la même manière qu'elles avaient manipulé les comités d'entreprises à des fins de revendications.

Malgré la croissance du nombre et un poids significatif de l'actionnariat salarié dans le capital de grandes entreprises, ainsi qu'un début de présence d'administrateurs salariés au sein des instances de gouvernance, le patronat a mis beaucoup de freins à cette évolution. Par son blocage, le « patronat technocratique » a renforcé de fait la vigueur du capitalisme financier. Le patronat a renforcé le courant néolibéral initié dans les années 80 parce qu'il en a perçu tous les avantages.

### *L'opposition croissante du courant démocrate-chrétien*

Sur le plan politique, il est clair que deux principaux courants traversaient la majorité gaulliste : le courant des gaullistes sociaux ou de gauche, venant souvent de la résistance et du

socialisme planiste ; et celui des démocrates-chrétiens, de plus en plus gagné au fil des ans par un libéralisme anglo-saxon et par la construction d'une Europe fédéraliste.

Ces deux courants combattirent :

- l'un pour la « troisième voie » et une cogestion responsable, sans d'ailleurs que l'autorité du chef d'entreprise soit remise en cause comme l'avait souligné le Général de Gaulle ;
- l'autre pour l'autonomie totale de direction des entreprises, afin de disposer des marges de manœuvre nécessaires pour faire face à la montée de la concurrence européenne au sein du Marché commun, dont l'instauration entraînait la suppression des droits de douane, lesquels avaient constitué un moyen efficace de protectionnisme pour les industriels français...

Les gaullistes de gauche voulaient une participation politique pour guider l'ouverture à la mondialisation naissante ; les néo-libéraux voulaient le minimum d'entraves au développement de l'entreprise, considérant que c'était par la politique de revenus que l'on pouvait opérer le partage des fruits de l'expansion.

Or, concernant ce dernier point, ce ne fut pas le cas. C'est le partage du chômage que cette orientation néo-libérale favorisa, en créant une fracture croissante entre des salariés protégés (« insiders » selon les termes anglais des économistes) et des non-actifs marginalisés (outsiders). Beaucoup de salariés subirent ainsi la mondialisation sans n'avoir aucune prise sur leur propre destin professionnel et familial. La participation politique aurait-elle changé la situation ? Nous le pensons. Elle aurait offert une meilleure maîtrise des politiques menées par les entreprises, alors que leurs dirigeants n'ont pas hésité à délocaliser des pans entiers de leurs activités, à externaliser certaines fonctions, voire à céder des branches entières au titre d'un recentrage stratégique, destiné à maximiser les profits. Par comparaison, l'Allemagne avec sa cogestion a su intelligemment préserver son industrie.

Du fait de ces deux courants opposés dans une même majorité, c'est la personnalité du Général de Gaulle qui permettait un arbitrage, souvent en faveur des idées sociales. Mais la majorité pencha de plus en plus vers le courant néo-libéral. Georges Pompidou tenta de réaliser un équilibre, mais il ne réussit pas à convaincre les gaullistes de gauche qu'il fallait aussi moderniser l'économie et que cela supposait l'engagement du patronat et des investisseurs. D'où un minimum de compromis : c'est le sens de l'ordonnance de 1967. Le Référendum de 1969 aurait dû permettre de franchir une autre marche.

Les forces conservatrices surent habilement tirer parti des attentes d'une population en proie à des attentes de changement : changement de qualité de vie avec une société de consommation en plein essor, changement de mœurs, attentes de libertés diverses et variées, mais un tout qui finalement ne changea pas grand-chose dans le statut des travailleurs. Des aspirations sociétales ne constituaient pas réellement un projet politique au sens gaulliste. Et ce fut donc une série d'échecs inéluctables : celui du giscardisme, puis celui du mitterrandisme, puis celui du chiraquisme et ainsi de suite. Jusqu'à en arriver à la situation actuelle où le mal être a envahi nos concitoyens parce qu'ils ne maîtrisent plus rien et qu'ils ont le sentiment que les gouvernements successifs n'ont pas choisi les bonnes options, d'où

cette défiance dangereuse envers les politiques. D'où cette revendication de plus de démocratie directe pour les uns, ou de repli sur soi pour les autres.

Si l'on remonte le cours de l'histoire, la rupture au sein de la majorité qui soutenait le Général de Gaulle fut franche à partir de mai 1968. C'est à ce moment-là que le courant des gaullistes de gauche se scinda entre des gaullistes entrant de plus en plus dans l'opposition, et des gaullistes dits sociaux, s'efforçant de rester dans une majorité libérale mais au sein de laquelle ils essayaient de maintenir la poursuite des réformes sociales engagées par le Général de Gaulle. C'est à eux que l'on doit les améliorations des dispositifs sur les décennies suivantes, notamment les premiers pas de l'actionnariat ouvrier puis de l'actionnariat salarié. Il faut ici saluer les initiatives de Georges Pompidou et de son premier ministre, Jacques Chaban Delmas, qui, nous l'avons déjà évoqué, permirent par la mensualisation le développement de la participation et de l'intéressement.

L'élection de Valéry Giscard d'Estaing fit basculer ce qui restait du « gaullisme » dans la mouvance libérale. La participation ne fut plus une préoccupation majeure de son gouvernement, malgré la tentative du Rapport Sudreau sur la réforme de l'entreprise et à laquelle Valéry Giscard d'Estaing mit lui-même un terme. L'alternance avec les socialistes, qui, il faut le reconnaître, firent faire certains progrès à la démocratie sociale, se sanctionna quant à elle par une cuisante déconvenue au sein de son électorat de gauche. L'on doit regretter ici de nombreuses erreurs économiques, favorisées par un Keynésianisme mal compris ou perverti par la facilité de l'endettement. L'on plongea ainsi dans une « économie de dette » qui fut fortement défavorable à l'idée même de participation. Car celle-ci, dans l'esprit des valeurs du gaullisme, est une école de responsabilité et non un encouragement à la facilité.

### *La financiarisation progressive de la participation parallèlement à la financiarisation de l'entreprise*

Cette économie de dette reposa en large part par un changement de modèle du fonctionnement des banques venant des Etats-Unis (« *originate to hold* à *originate to distribute* ), lié au développement des techniques de titrisation : d'un crédit, l'on en faisait un produit de placement, puis du placement, des produits dérivés hautement spéculatifs. Les plus riches s'enrichissaient dans la Bourse et les plus pauvres s'enfonçaient dans une économie du réel qui se réduisait de plus en plus.

Dans le chapitre 2, nous abordons cette évolution des années 80 et 90, jusqu'à la situation actuelle. Nous remettons en perspectives certaines évolutions majeures de cette économie financiarisée. Ainsi, à partir des années 80 et 90, la financiarisation gagna l'entreprise, sans que les politiques puissent s'y opposer, étant eux-mêmes adeptes de l'endettement pour faciliter leur réélection. Rares furent les gouvernements qui revinrent au bon sens gaulliste et à une gestion rigoureuse des finances de l'Etat. Car pour le Général de Gaulle, la dette ne pouvait que compromettre l'indépendance du pays et sa souveraineté. Il avait en souvenir les fins de mois assurées par le gouvernement américain dans la période 57 et 58. Or, un pays ne pas rester maître de son destin s'il est dépendant de créanciers dont les motivations ne sont pas uniquement la perception d'intérêts...

Quelques patrons « pionniers » ont néanmoins voulu poursuivre l'idée de l'Association Capital Travail, et ont fait preuve à cet égard d'une certaine innovation. Mais cette créativité dans le dialogue social et dans la conception des outils de participation fut de plus en plus limitée par une réglementation rendant complexe la mise en place des dispositifs.

A partir de la Loi Fabius, le terme « Epargne salariale » se substitua à celui de participation. Plus qu'une modification sémantique, l'on glissa progressivement vers une démarche d'optimisation des rémunérations ainsi que la mise en place d'un « marché » où la dimension politique n'avait plus d'espace ; parce qu'elle n'apportait pas un intérêt commercial dans la constitution des encours d'épargne.

La financiarisation de l'épargne salariale fut conjointe à la financiarisation de l'entreprise. D'où une quête permanente aux avantages fiscaux, supportés financièrement et indirectement par les non bénéficiaires des dispositifs au profit des salariés chanceux qui travaillaient dans les grandes entreprises.

### *La participation financiarisée a conduit à une situation d'inégalité et à un marché du travail dual*

L'hyper réglementation, associée à une forte instabilité fiscale, découragea et décourage encore les patrons de PME à entrer dans cette démarche participative, malgré plusieurs mesures favorables (y compris pour leur conjoint). Les efforts pour les inciter, notamment pour les formules d'intéressement, furent plus nombreux qu'on veut bien l'admettre dans certaines sphères patronales. Ce qui conduit à s'interroger plus en profondeur sur les raisons de la faible introduction des dispositifs de participation financière dans ces TPE et PME.

Une première cause est le fait qu'il existe un pôle d'entreprises riches dans notre pays, c'est-à-dire les 3.000 entreprises qui sont au cœur de l'économie française. Celles qui emploient 5,2 millions de salariés du secteur marchand, investissent le plus et à la base du chiffre d'exportation de notre pays. Plusieurs études de l'Insee en témoignent. Les autres entreprises présentent des rentabilités plus faibles, pour un nombre important de salariés, de l'ordre de 10 millions dans le secteur marchand. L'écart est encore plus grand si l'on prend l'ensemble du salariat, soit environ 20 millions de personnes.

En d'autres termes, la création de richesse du pays est concentrée dans un petit noyau d'entreprise, ce qui est démontré par les statistiques de la Dares : grandes entreprises et certaines branches concentrent les versements des primes et abondements. Au sein de ce panel, il apparaît en outre que la répartition des primes versées montre une captation excessive par les salariés disposant des plus hautes rémunérations. C'est un second niveau d'inégalité ...

De même, l'actionnariat salarié est majoritairement développé dans les sociétés du SBF 120 qui n'emploient qu'une faible partie du salariat. En outre, le taux de détention d'actions de l'entreprise est proportionnellement plus important chez les dirigeants et les cadres supérieurs par rapport au reste du personnel. C'est le troisième et quatrième niveau d'inégalités.

En résumé, le paradoxe de la participation, c'est qu'elle est devenue un facteur d'inégalité et à l'origine d'un marché dual du travail. Cette fracture par l'argent dans la nation n'est pas ce que le Général de Gaulle souhaitait... L'on peut toujours présenter avec satisfaction des chiffres de développement de la participation et de l'épargne salariale, la réalité est bien différente. Mais dans une logique de marché, la dimension sociale n'a pas sa place.

En second lieu, beaucoup de PME sont des sous-traitants des grands groupes internationaux. Il existe donc une captation de la valeur par les grands donneurs d'ordres, qui accroissent ainsi leurs marges, ce qui se fait au détriment des salariés des sous-traitants, mais au bénéfice des salariés des grandes entreprises. La situation est encore plus préjudiciable pour les salariés des sous-traitants de second ou troisième rangs... Cela signifie que les salaires sont plus faibles et que dans ces entreprises sous-traitantes, les possibilités de participation financière sont très réduites, ou très instables selon les diktats sur les prix des grands donneurs d'ordre.

L'on doit se rappeler comment certains groupes voulaient se servir du CICE pour faire pression sur leurs sous-traitants. Bien sûr, d'aucuns diront qu'il ne faut pas généraliser. C'est vrai, mais regardons le résultat au final et la situation financière des salariés des PME, ceux notamment qui appartiennent aux classes moyennes et qui font plus de quarante kilomètres par jour le matin pour rejoindre leur lieu de travail et autant le soir. De même, la moitié des PME subissent des retards de paiement, alors qu'elles n'ont pas suffisamment de fonds propres. Cela les place dans des situations de vulnérabilité. Encore une fois, nous ne sommes pas dans la vision d'une société participative. Et la crise en 2020 et 2021 va accentuer ces fragilités.

### *Une situation que la Révolution numérique risque d'accentuer !*

Aux « insiders » et « outsiders » pour reprendre les termes des économistes anglo-saxons, s'est ajoutée une situation de perte de qualification progressive de la population active. Car pendant des décennies, l'effort de formation a surtout été concentré sur certaines catégories du personnel. Ensuite, notre désindustrialisation a accentué cette « déqualification ». Et la crise actuelle - dans certains secteurs pourtant de haute technicité, comme l'aéronautique et l'automobile - va conduire des milliers de salariés, pourtant bien formés, à se reconverter dans des activités qui ne seront pas toutes à haute valeur ajoutée. Un gâchis certain.

Plusieurs économistes regrettent la faiblesse de la main d'œuvre française que constitue le manque de qualification. Car c'est un handicap majeur pour passer la « frontière technologique ». La question n'est pas aujourd'hui d'investir en robots ou en outils d'intelligence artificielle, mais de disposer d'une main d'œuvre suffisamment formée pour gérer ces investissements avec efficacité, afin de recueillir les gains de productivité et de compétitivité attendus. En outre, dans une partie du tissu économique, nous accusons déjà un fort retard dans les technologies : ainsi, un tiers environ des PME ne disposent toujours pas d'un site internet. Sans doute le télétravail imposé par la crise a conduit à plus investir dans les technologies, mais la situation reste préoccupante pour une partie de nos entreprises.

De plus, l'implémentation du travail à distance pour les entreprises dont les activités le permettent, ne résout pas l'impératif du maintien du lien social et donc du collectif. Dans une société déjà individualiste, comment faire en sorte de resserrer l'esprit d'équipe pour partager le projet de l'entreprise ? Comment gérer une partie du corps social dont la psychologie n'est

pas adaptée à un travail en solitude ? Quels sont les risques psycho-sociaux qui peuvent apparaître dans un environnement isolé ? Si nécessité fait loi, la responsabilité sociale implique des aménagements. Il faut noter aujourd'hui que certaines entreprises refusent le télétravail à des salariés demandeurs, par crainte de perdre leur pouvoir sur le rythme de travail. D'autres, *a contrario*, l'imposent par diverses voies, alors qu'une partie de leur personnel a rencontré des difficultés et a mal vécu le travail à distance. Il faut donc des organisations plus adaptées, plus souples et une nouvelle fois, c'est dans la participation aux décisions que la solution résidera.

Dans les années 90 et suivants, sous la poussée de la financiarisation, la « théorie de la valeur » (en particulier *l'Economic Value Added* ou EVA) avait conduit les entreprises à fortement décentraliser leur portefeuille d'activités en divisions ou centres de profits responsables de leur compte de résultat. Il s'en était suivi un mouvement de déconstruction de l'entreprise, ce qui avait d'ailleurs entraîné des tensions sociales, notamment en raison de primes de participation fortement inégales entre filiales. La notion de groupe sur le plan social était ainsi battue en brèche. C'est grâce au dispositif de participation de groupe que cette situation put en partie être améliorée par une meilleure solidarité. Mais la forte individualisation des salaires, aboutissant à des augmentations annuelles très différenciées, a remis à mal la cohésion interne. La guerre des « talents » qui va se renforcer va accentuer les fractures internes. Plus que jamais, redonner du collectif et de la solidarité doit devenir une priorité.

La digitalisation de l'administration est également un sujet important. Non pas seulement pour éviter une marginalisation d'une partie de la population dans l'accès aux services publics, mais aussi parce que la modernisation qui est déjà engagée doit permettre aux catégories de fonctionnaires les moins qualifiés de trouver un espoir de progression professionnelle.

Certes, il y aura toujours des tâches primaires et dont on a pu mesurer l'importance durant la crise sanitaire. Mais nous pensons que les évolutions, du fait de l'intelligence artificielle et des processus d'authentification, comme la *block chain*, vont fortement modifier les postes de travail dans l'administration publique et dans l'administration territoriale. Il y aura également un impact dans le domaine de la santé, mais c'est une problématique bien plus large qui se pose.

Tant dans l'entreprise que dans les administrations, une condition devra être impérativement respectée : l'impératif de changer totalement les modes d'organisation et non de plaquer des outils numériques sur des schémas anciens. Ce serait l'échec assuré.

Enfin, François Bloch-Lainé, inspiré par les idées du Général de Gaulle, il convenait que les entreprises se coordonnent avec les collectivités dans les territoires pour joindre les efforts. Là aussi, la participation doit être réfléchie pour que les services de l'Etat soient une force d'accompagnement et non une concentration de contraintes administratives. C'est un changement profond de logique culturelle que l'Etat doit engager au sommet et à sa base.

Le rapport délivre bien d'autres constats. Mais nous en avons résumé l'essentiel.

## Des orientations pour nourrir un débat national

Nous en venons au chapitre 3 et aux suggestions.

Il n'appartient pas à la Fondation de développer un programme politique. En revanche, il est de sa mission de perpétuer la mémoire du Général de Gaulle et, dans le cadre de cette démarche, de porter un regard sur la situation actuelle par rapport aux idées qui constituait son ambition politique. Cela conduit à rappeler quelques éléments formulés au chapitre 1 car ils peuvent servir d'inspiration aux responsables politiques qui ont la volonté de diriger le pays.

### Nous commençons par les aspects institutionnels.

Edifier une « Société participative » implique d'abord de réaffirmer les valeurs républicaines au cœur de notre identité, afin de maintenir la cohésion sociale et laïque de notre pays. L'on voit mal comment nous pourrions aborder l'avenir si notre pays reste soumis à une déconstruction progressive de ce qui a fait son histoire et son identité, et qui aspire à rester un projet commun. C'est un préalable parce que la disruption provoquée par le numérique risque d'accentuer cette situation.

Il faut ensuite déterminer quelles sont nos marges de manœuvre dans l'espace communautaire, ce qui implique de s'interroger si, pour un gaullisme authentique, il peut exister une souveraineté européenne qui, politiquement, se place au-dessus des choix des peuples souverains. La question est d'autant plus cruciale que la révolution numérique soulève de graves questions et qu'elle suit un rythme de progression très rapide, obligeant par là-même à prendre des décisions structurelles également très rapidement. Comment assurer la souveraineté politique et économique de la France alors que les réponses aux défis du numérique ne peuvent être envisagés que dans un partenariat européen ?

La troisième question porte sur le capitalisme financier et l'économie de l'endettement. Il faut se donner aujourd'hui les moyens de réduire ce capitalisme, ce qui signifie limiter le plus possible les sources de la spéculation que sont les produits structurés. Il faut donc revoir la réglementation bancaire et donc le rôle des banques. Cela conduit également à s'interroger sur celui de la BCE, afin de déterminer comment l'on peut sortir d'une économie de l'endettement qui, finalement, nous précarise. Sans passer par cette étape, la financiarisation des entreprises se poursuivra et celle de la participation également.

### Nous poursuivons par l'entreprise.

Le Général de Gaulle doutait de la pérennité du statut du salariat, car il traduisait un lien de subordination qui précarisait sa situation. Il souhaitait que les travailleurs aient la possibilité de reprendre en mains leur destin, professionnel bien sûr, mais qui ne peut être séparé du destin personnel et même familial.

D'où l'évolution vers un statut d'associé, conduisant à faire de tous les travailleurs des capitalistes, et ce faisant, à modifier la nature même du capitalisme. L'on retrouve en partie cette démarche d'inflexion dans la création des « sociétés à mission ».

Favoriser le capital était donc un objectif majeur, ce qui confirme par ailleurs le respect du droit de propriété et à la propriété. Le partage du capital était collectif dans la démarche mais individuel dans la détention, de telle sorte que les décisions soient discutées entre actionnaires et salariés, avec un cadre d'exercice de droit qui place les salariés et les actionnaires en face de leurs nouvelles responsabilités. Soulignons que ce droit de propriété a fait l'objet des débats sur la question : à qui appartient l'entreprise ?

Mais il y a aussi une autre interrogation à prendre en considération : comment adapter ce droit de propriété si l'on va vers d'autres usages que vont faciliter les développements de l'économie digitale ? Pourquoi détenir si l'on peut louer ? Et dans ce cas, le démembrement de la propriété de l'entreprise permettra-t-il encore une association au capital qui ait encore du sens et de l'efficacité ? Doit-on créer des regroupements dans des formes de structures associatives qui vont partager des projets, comme l'on pourrait l'imaginer avec l'économie circulaire ? Par exemple, une coopérative de production, travaillant de concert avec une coopérative de distribution en relation avec une coopérative de consommateurs. Comment gérer leurs relations de participation et comment gérer la participation de leurs collaborateurs ? Ne risquons-nous pas d'assister à une économie cellulaire avec la multiplication de ce type de cellules collaboratives, formant autant d'enclaves économiques centrées sur leur projet et non pas œuvrant à une ambition nationale ?

Sans aller jusqu'à ces hypothèses, nous avons retenu que l'intelligence collective, qui débouche sur l'intelligence collaborative avec les clients (« symétrie des attentions »<sup>49</sup>) est au cœur de la démarche participative. Cela implique un partage et une transparence de l'information et surtout une formation continue car la progression des technologies du numérique sera exponentielle, d'où un risque de pertes de compétences et de qualification.

L'information doit être rendue plus transparente avec les outils du digital, pour autant qu'une structure représentative des salariés veille à l'intégrité des données pour éviter toute manipulation.

La formation doit être partagée : elle ne peut être simplement individualisée ; elle doit aussi se déployer dans une démarche collective pour maintenir une cohésion. C'est d'autant plus important que de nouveaux métiers experts vont apparaître et que la crainte existe que l'on se retrouve dans les organisations avec une classe de « patriciens » et de « plébéiens ».

Déjà, la projection de rémunérations dans le domaine du numérique montre des salaires de plus de 7.500 euros, alors que le salaire médian de 1.850 euros environ actuellement risque de chuter en raison de la forte automatisation des processus. L'on comprend bien que si cette situation se développait sans contrôle, la participation financière renforcerait encore plus les inégalités qu'elle ne le fait aujourd'hui.

La cohésion qui résulte de la démarche participative aux décisions, notamment stratégiques, renforce la cohésion nationale, car le déclin amorcé de la France commande un effort collectif. Nous avons parlé d'un « contrat social de progrès ». Il faut en définir le contour et les

---

<sup>49</sup> La Symétrie des Attentions pose comme principe fondamental que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs.

modalités de mise en œuvre. Ce doit être un engagement non pas d'un candidat ou d'une équipe gouvernementale, mais bien celui de l'Etat.

Au-delà de ces considérations, qui sont formulées comme des interrogations, nous avons dressé une liste d'orientations à suivre, et en particulier celles qui nous semblent prioritaires. Nous avons retenu **six orientations** de nature structurelle.

### **ABONDEMENT FORMATION DU CPF POUR UN CHOC D'URGENCE**

**Le premier axe est celui de la formation, notamment au numérique** : nous pensons qu'une démarche participative doit être engagée dans l'entreprise, dans l'administration, et de façon transversale avec les territoires, pour augmenter rapidement les qualifications aux métiers ou traitements numériques. Ramenée aux formules de participation, d'intéressement et d'abondement, nous proposons qu'un mécanisme adapté soit mis en œuvre dans ce but : par exemple un fléchage sur le *compte personnel de formation*, avec un abondement majoré. Les dernières années, l'épargne salariale s'est focalisée sur la retraite avec le PERCO (devenu PERCOL) et désormais le PER. Nous pensons que ce n'est plus la priorité, sauf pour les seniors. Et encore : ceux-ci sont très vulnérables à la disruption du numérique. Rappelons qu'il y a environ dix millions de personnes âgées entre 40 et 50 ans. Ce sont eux qui vont porter le plus grand risque dans la disruption. La formation est donc un impératif. C'est même la clef de réussite pour assurer le succès des investissements numériques dans les entreprises. Sur ce principe, d'autres mécanismes peuvent être envisagés. Aux experts de faire des propositions, étant rappelé qu'il n'y a pas de compétences individuelles aujourd'hui sans compétences collectives.

Cette démarche de formation concernerait bien sûr aussi les fonctionnaires.

### **CONTRAT DE COMPETENCES SE SUBSTITUANT AU CONTRAT DE TRAVAIL**

Nous devons considérer l'hypothèse que le modèle du salariat va disparaître, tôt ou tard. Cela rejoindra ainsi la vision des gaullistes de gauche, comme Louis Vallon et René Capitant, à laquelle le Général était sensible. Pour les salariés qui le souhaiteraient - car ce ne peut être au départ qu'une démarche volontaire - un « contrat de compétence » serait passé entre l'employeur et le collaborateur. L'engagement de l'employeur serait de maintenir l'employabilité de son collaborateur sur dix années, avec une progression de rémunération assurée dès lors que des contrats d'objectifs seraient fixés et atteints, de façon individuelle mais également dans le cadre d'une équipe. L'entreprise va en effet passer de plus en plus en mode projet.

En outre, les synergies avec le client vont devoir se développer et, comme nous l'avons souligné, la collaboration entre le collaborateur de l'entreprise et le client devra s'accroître, à travers les échanges d'expériences. Nous avons rédigé en annexe du rapport une note technique sur ce « contrat de compétence ». Nous pensons qu'il est parfaitement adapté à la notion d'intrapreneuriat (développement de projets propres aux salariés sur le lieu de travail) mais qu'également, cela peut constituer un cadre stable de relations de travail pour les personnels des plateformes (moins précaire que le statut d'autoentrepreneur). Bien sûr, « le

contrat de compétences » serait assorti d'un régime de protection sociale. Le collaborateur pourrait être rétribué également par attribution d'actions.

Le « contrat de compétences » pourrait être également mis en œuvre au sein de l'administration, notamment pour la conduite des projets de modernisation ou de pilotage de l'E-administration. Il serait également possible de le prévoir dans le cadre de programme d'économie budgétaire géré de façon participative, notamment pour une simplification des procédures et une réduction du champ réglementaire qui pénalise les entreprises et donc l'économie.

La multiplication des « contrats de compétences », incluant une valorisation monétaire par rapport à un engagement de rémunération sur dix ans, pourrait permettre de faire évoluer la comptabilisation du capital humain dans les normes comptables.

### ***PME, TERRITOIRES ET CIRCUIT COURT D'ÉPARGNE***

Pour les PME dans les territoires, nous considérons que plusieurs mesures devraient être étudiées.

En premier la relance des contrats d'intéressement de projet entre entreprises, c'est-à-dire entre donneurs d'ordre et sous-traitants de façon à aider les PME et leurs salariés à mieux bénéficier des gains globaux du projet.

Cela passerait par un accord de partenariat de moyen terme assorti de clauses spécifiques par lesquelles une partie des primes de participation versées aux salariés (ou aux collaborateurs en contrat de compétences) du ou des donneurs d'ordre servirait à alimenter - par exemple dans le cadre du dispositif actuel d'épargne solidaire, - un « fonds de financement de proximité », destiné au développement des PME dans le territoire concerné. Ce fond aurait deux objectifs :

- la modernisation de l'entreprise PME pour développer les gains de productivité,
- et la possibilité de mieux diversifier ses activités afin de moins subir la pression de la filière du donneur d'ordre. La Région pourrait être le garant du respect de cet accord.

Ce faisant, la PME dans le cadre de l'accord conclurait avec ses salariés un accord de participation ou d'intéressement.

Nous voudrions ici que la participation dans les territoires soit un levier de synergies concrètes entre les diverses entités économiques, au bénéfice des PME qui sont les créateurs d'emplois. Cette gestion participative au sein du territoire pourrait également donner lieu à un accompagnement des services de l'Etat.

Un « comité de participation » serait mis en place au sein des PME pour favoriser l'association aux décisions opérationnelles.

## **DEREGULATION ET NEGOCIATION LIBRE DANS L'ENTREPRISE**

Les mécanismes de participation ont subi une forte inflation réglementaire. Nous pensons que le temps est venu de réduire fortement les textes et de faire confiance à la négociation dans l'entreprise pour définir le meilleur cadre de participation.

Nous proposons donc de supprimer une large partie des textes, en particulier ceux imposant des obligations qui ne sont plus dans l'esprit d'une responsabilité partagée entre l'entreprise et son personnel. Ainsi, la participation ne serait plus obligatoire. Nous verrons comment le patronat se positionnera.

Bien sûr, cela a une contrepartie : l'arrêt des avantages fiscaux, lesquels ne profitent aujourd'hui qu'aux entreprises les plus riches. En outre, dans un cadre où les déficits sont croissants avec une dette qui ne cesse d'augmenter, ce sont les jeunes générations qui supporteront la charge de ces dispositifs.

De deux choses l'une : ou la participation de façon générale produit une efficacité de fonctionnement et donc de meilleures performances dans l'entreprise, à la condition qu'elle repose sur une association des équipes aux objectifs (ce qui est démontré dans les travaux de recherche) ; ou alors, elle n'est que le sous-produit d'un avantage fiscal qui permet une optimisation des rémunérations, et ce en majorité pour les plus hauts salaires. Si l'Etat n'a comme préoccupation que le pouvoir d'achat (ou politique des revenus dans le langage du plan des années 60), il doit aider les entreprises, par un environnement propice, à augmenter leur productivité, base de l'augmentation des salaires.

Cependant, la déductibilité des sommes versées au titre de la participation par l'entreprise serait maintenue, mais le régime fiscal du versement aux salariés serait identique à la fiscalité des dividendes : taux de 30 %.

Dans ce prolongement, la prime de participation serait versée pour un montant unique à l'ensemble du personnel. Ainsi, la prime de participation serait un véritable dividende du travail.

Le dialogue social interne permettrait d'échanger sur la répartition des résultats sur une base comptable, en retenant le principe des quatre parts : celle versée à l'Etat (selon l'option fiscale retenue par l'entreprise dont la discussion mériterait d'être débattue), la part conservée pour le renouvellement de l'outil de travail, celle réservée aux actionnaires et enfin la part des salariés (ou collaborateur). Nous parlons ici de répartition négociée des parts en fonction de l'intérêt social de l'entreprise et non d'une répartition en tiers comme le suggérerait Serge Dassault. La discussion annuelle ne serait pas limitée à l'analyse du résultat comptable avec impôts et sa répartition, mais également à d'autres agrégats financiers permettant de mieux appréhender la stratégie financière de l'entreprise ; par exemple l'ETE ou Excédent de Trésorerie d'Exploitation (pour se rapprocher du Cash Flow to Equity anglais-saxon). Le rapport soumis à l'assemblée annuelle comporterait une partie consacrée à la gestion participative, son évolution, son utilisation, ainsi que les attributions d'actions.

Les primes d'intéressement pourraient continuer d'être versées de façon proportionnelle, puisqu'elles traduisent la recherche d'objectifs de performance qui reposent sur l'animation des responsables d'équipes et de cadres. Mais il serait également judicieux pour une meilleure solidarité de les partager également de façon égalitaire. Le versement serait traité fiscalement comme le régime de droit commun des salaires.

Les PME qui signeraient un premier accord bénéficieraient d'un cadre fiscal et social assorti d'un crédit d'impôts sur cinq ans. C'est la seule exception que nous retenons à la suppression des avantages fiscaux.

Nous pensons que l'épargne salariale doit être repositionnée comme « épargne projet », notamment avec l'utilisation du PEE qui est un bon outil à cette fin. L'entreprise pourrait consulter son personnel pour déterminer, selon les classes d'âges et les situations, les projets prioritaires à abonder et ce de façon différenciée : logement, étude des enfants, dépendance des aînés, etc. Il reviendrait au dialogue social d'aider à définir des priorités, avec le cas échéant une validation référendaire.

Enfin, la participation doit rester une formule indépendante de celle de l'intéressement et donc nous marquons un profond désaccord avec tout projet de fusionner les deux dispositifs. Ce serait une marche en arrière : la participation a été constituée pour apporter un droit aux bénéficiaires, ce qui était une première brèche dans le capitalisme.

## **CREATION D'UN FONDS NATIONAL DE PARTICIPATION**

En l'état du tissu économique de la France, et de la faiblesse de la croissance potentielle, notamment induite par la politique monétaire actuelle, il est évident qu'une partie des entreprises continueront à ne pas faire bénéficier leur personnel d'une participation financière. La dérégulation envisagée avec la suppression des avantages fiscaux remédiera en partie aux situations anormales créées, par exemple, par les fusions et qui avaient supprimé tout espoir de participation dans les entreprises.

La réalité de l'enrichissement des actionnaires ne provient pas, contrairement aux idées reçues, de la seule perception des dividendes, puisque l'impact financier de ceux-ci est mécaniquement reporté sur la valeur de l'action qui baisse lors du versement. La raison est ailleurs : elle réside dans les plus-values de cession et donc dans le calcul du rendement global ou « total return » dans le jargon financier anglais. La véritable création de richesse de l'entreprise perçue par les actionnaires réside là.

Nous pensons qu'une véritable solidarité implique de mutualiser en partie la perception de cette création de richesse, hors de toute socialisation du profit. Par conséquent, un pourcentage minime des plus-values de cession serait reversé à un Fonds National de Participation (idée qui était déjà formulée par Albin Chalandon) dont les fonds seraient attribués tous les cinq ans, en priorité aux salariés n'ayant pas perçu de primes de participation ou d'intéressement sur la période considérée.

## PARTICIPATION AUX ORGANES DE GOUVERNANCE

Il existe aujourd'hui plusieurs dispositions légales concernant la représentation, d'une part des salariés, et d'autre part, des actionnaires salariés. La loi Pacte a renforcé la présence d'administrateurs salariés dans les entreprises cotées et non cotées selon des seuils d'effectifs. Mais ces dispositions n'infléchissent pas fondamentalement le capitalisme dans le sens de l'homme, alors que l'objectif recherché par le Général de Gaulle l'était. Comment trouver un nouveau mode d'équilibre des pouvoirs qui favorise l'évolution du capitalisme ? C'est bien une question de rapport de force et non pas seulement un choix d'une orientation de responsabilité sociale. Par conséquent, il nous semble qu'il faut poursuivre les réflexions sur la constitution d'un organe de représentation des salariés. A cet égard, le statut de la SAPO paraît constituer une base qu'il serait possible de moderniser juridiquement. Cette construction juridique pourrait être relié au champ de l'entreprise à mission, afin de créer un cadre réellement collectif à cette fin.

*« Il n'y a pas de rendement sans l'autorité, l'initiative des chefs d'entreprise et sans la productivité du travail »,* disait en juin 1947 le général de Gaulle en lançant l'idée de l'association capital-travail.

La participation dans l'esprit du Général de Gaulle traduisait une architecture démocratique devant permettre à nos concitoyens de participer aux décisions, afin de maîtriser leur destin collectif. Ce faisant, c'était unir les forces vives de la nation pour renforcer la souveraineté économique et donc politique de la France.

## POST FACE

Les lecteurs et lectrices de ce rapport ont certainement compris à sa lecture que la Participation n'est pas un simple mot, parfois galvaudé et souvent ignoré. L'idée va, en effet, bien au-delà d'un simple aménagement du droit du travail. Elle ne correspond pas, non plus, à une simple ligne sur la feuille de paye.

Le développement d'internet, des réseaux sociaux, la mondialisation des échanges commerciaux, l'extension de la pandémie de la Covid à tous les continents, les changements qui en résultent dans l'organisation du travail, ont conduit les médias à multiplier analyses et commentaires sur ce qui paraît à beaucoup correspondre à l'émergence d'un nouveau monde en devenir. Un monde nouveau qui reste à imaginer en tenant compte des effets de la crise sanitaire mondiale qui a suscité tant de craintes, d'angoisses et de deuils.

L'espérance d'un nouveau monde ne date pas de l'irruption du nouveau virus dans la vie de milliards d'hommes et de femmes. Depuis longtemps, les penseurs, les philosophes, mais aussi les hommes d'action et certains politiques, ont voulu imaginer d'autres visions de la vie et de la société.

Ce n'est donc pas seulement l'entreprise qui est à la recherche de formules lui permettant de mettre l'Homme au centre de tout. Cette recherche est essentielle pour bien sortir de la crise et préparer l'avenir. Produire, certes, mais pour qui et comment ? Une répartition plus juste de ce surplus, oui bien sûr, mais aussi une chaîne de décisions sur laquelle chaque acteur doit pouvoir se prononcer.

Le Général de Gaulle avait bien perçu que cette question ne se limitait pas aux murs de l'entreprise, de l'usine ou de l'atelier, mais qu'elle s'étendait à l'ensemble de la vie en société.

Adoubant le Conseil Économique et la diversité de ses membres dans les instances les plus élevées de la République dès la fin de la guerre, initiant les comités de développement économiques régionaux, proposant aux Français, hélas sans succès, de faire travailler ensemble les forces vives du pays avec ses élus nationaux dans un sénat rénové, le Général avait bien vu que sans compréhension mutuelle il ne peut y avoir de réussite de l'action engagée.

Puisse ce rapport inciter les élus, les acteurs socio-économiques, les responsables professionnels et syndicaux, les spécialistes et les observateurs des relations sociales à considérer qu'au-delà de leurs titres et des fonctions exercées, ils ont aujourd'hui une obligation à l'égard des jeunes générations : réfléchir et préparer l'entreprise de demain. Si rien ne change, le vivre ensemble et l'épanouissement des jeunes générations qui constituent l'avenir la Nation française risque de subir des déconvenues. Et pour faire bien redémarrer l'activité de nos entreprises lorsque le traitement de la pandémie leur permettra d'envisager des perspectives de sortie de crise, l'intéressement et la participation constituent de bons outils de motivation.

On ne peut concevoir l'entreprise sans relation aux autres, que ce soit au plan interne ou au plan externe. Une entreprise doit être une communauté d'objectifs, de moyens, de réalisations et de projets où chacun déploie son talent, répondant aux besoins de sa clientèle avec des collaborateurs, des fournisseurs, des prestataires et des partenaires concourant à la satisfaction des attentes des clients dans un climat de confiance donc de dialogue constructif visant à partager des objectifs, des intérêts et des résultats en prenant en compte les enjeux et les contraintes auxquels son activité sectorielle ou la conjoncture l'exposent.

La Participation dans ses différentes composantes est évidemment la voie à suivre pour y parvenir durablement. Sans dialogue participatif, sans effort partagé, sans intéressement aux résultats, la stabilité et la confiance indispensables à la bonne marche de l'entreprise et à son développement peuvent être fragilisés et dès lors remettre en cause son équilibre collectif voire sa pérennité.

Nous prendrons connaissance avec grand intérêt des commentaires et des réflexions que ce rapport va susciter. Il en sera tenu compte pour la préparation du colloque sur la Participation que la Fondation Charles de Gaulle prévoit d'organiser en 2022 avec l'Institut Georges Pompidou pour prolonger le travail de nos rapporteurs et débattre des différentes propositions qui l'accompagnent.

**Jean-Marie Dedeyan**  
Vice-président de la Fondation  
Charles de Gaulle