

« FAIRE RENTRER L'ENTREPRISE DANS L'HISTOIRE DÉMOCRATIQUE »

Entretien avec [Isabelle Ferreras](#), Propos recueillis par [Élodie Béthoux](#), [Camille Dupuy](#)

De Boeck Supérieur | « [Négociations](#) »

2021/1 n° 35 | pages 125 à 146

ISSN 1780-9231

ISBN 9782807394629

DOI 10.3917/neg.035.0125

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-negociations-2021-1-page-125.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

GRAND ENTRETIEN

**« Faire rentrer l'entreprise
dans l'histoire démocratique »
Entretien avec Isabelle Ferreras.
Propos recueillis par Élodie Béthoux
et Camille Dupuy
“*Making companies a part of
democratic history*”
*Interview with Isabelle Ferreras. Led by
Élodie Béthoux and Camille Dupuy***

Isabelle Ferreras

*FNRS/Université de Louvain, Académie royale des Sciences,
des Lettres et des Beaux-Arts de Belgique¹*

Élodie Béthoux

Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Printemps²

Camille Dupuy

Université Rouen Normandie, DySoLab et CEET³

Démocratiser l'entreprise, voici le *leitmotiv* qui traverse les travaux d'Isabelle Ferreras. Professeure de sociologie à l'Université catholique de Louvain et présidente de l'Académie royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts de Belgique, elle réfléchit depuis le début des années 2000 aux principes de gouvernement des entreprises en interrogeant la place qu'y occupent les travailleurs et travailleuses. À partir d'une première enquête sur l'expérience de travail des caissières⁴, ses travaux explorent l'intuition qu'ont les travailleurs

1. isabelle.ferreras@uclouvain.be

2. elodie.bethoux@uvsq.fr

3. camille.dupuy@univ-rouen.fr

4. Ferreras, I. (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po.

et travailleuses d'être davantage que des facteurs de production au service de leur entreprise et de ses actionnaires, et leur attente de peser sur les décisions qui les concernent. Après avoir élaboré une sociologie politique du travail fondée sur l'analyse du travail comme expérience fondamentalement politique, Isabelle Ferreras a développé une analyse critique de l'entreprise en y important les concepts de la théorie politique. Si le projet démocratique est à poursuivre, défend-elle, c'est en donnant du pouvoir aux travailleurs et travailleuses car c'est de la sorte que nos sociétés se donneront les moyens d'en faire des véritables citoyens et citoyennes, qui le soient jusque dans l'entreprise.

Pour cela, elle a proposé, en étudiant les modèles historiques de gouvernement liés aux périodes de transition démocratique, de penser un gouvernement d'entreprise qui repose à son tour sur deux « chambres ». La première représente les propriétaires, les actionnaires, qu'elle nomme les « apporteurs en capital » ; la seconde, les travailleurs et travailleuses, qu'elle nomme les « investisseurs en travail », et qui ont jusque-là été privés d'une voix significative sur les décisions qui guident la vie de l'entreprise et pèsent directement sur leur existence. Or, dans le modèle de « bicamérisme économique », chaque chambre dispose précisément d'un droit de veto sur les décisions majeures de l'entreprise. C'est ce modèle qu'elle a mis en lumière et défendu, ouvrage après ouvrage⁵, depuis une quinzaine d'années, et que le contexte socio-économique et sanitaire d'aujourd'hui rend plus saillant encore⁶.

La revue *Négociations* voulait en savoir plus, tant sur les fondements et les principes de ce modèle original que sur ses applications pratiques. Il questionne notamment le rôle traditionnellement dévolu à la négociation collective d'entreprise pour créer les normes du travail. Revenant sur les idées structurantes de son modèle, mais aussi sur les conditions qui permettent de le penser d'une part et d'envisager sa mise en pratique d'autre part, Isabelle Ferreras nous livre ainsi son évaluation des dispositifs existant aujourd'hui (comité social et économique, société à mission, administrateurs salariés, codétermination, etc.) et ses espoirs pour demain.

Pour commencer, pouvez-vous nous dire comment vous définissez l'entreprise dans vos travaux ?

J'aimerais repartir du fait qu'à mes yeux, ce qui est central, c'est de penser le travail. Je vous propose donc de suivre une logique inverse, qui part de l'expérience du travail pour penser l'entreprise ancrée dans sa réalité. Et sa réalité, c'est qu'elle est l'institution qui gouverne le travail. Lorsque l'on

5. Ferreras, I. (2012), *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris, PUF ; Ferreras, I. (2017), *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism*, Cambridge, Cambridge University Press.

6. Ferreras, I., Battilana, J., & Méda, D. (2020), *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Le Seuil.

part de l'expérience du travail, on arrive à une définition de l'entreprise qui est bien différente de celle que l'on va trouver en théorie économique par exemple, et qui est pourtant beaucoup plus ancrée dans les pratiques, beaucoup plus informée de la réalité de l'entreprise, et qui peut être politiquement utile. Comme je l'ai montré dans ma thèse de sociologie sur les caissières de supermarché, publiée sous le titre *Critique politique du travail*, le travail est une expérience politique, une expérience qui confronte le travailleur, la travailleuse, à ses propres conceptions sur le juste et l'injuste, dans le cadre de sa propre inscription dans des collectifs. Mais ces conceptions ne font pas le poids face aux normes imposées par le management qui se trouve au service des apporteurs de capitaux. La négociation y est alors permanente, car dans le travail il y a immédiatement une dynamique de négociation qui est à l'œuvre. La négociation peut se dérouler entre le travailleur et lui-même, d'ailleurs, lorsqu'il vit comme injustes des principes de justice qui lui sont imposés par l'organisation. Il se trouve alors aux prises avec cette confrontation, qui ne peut pas le satisfaire, et, en même temps, à laquelle il doit se plier. Puisqu'il est soumis à un principe de subordination par contrat (de travail), il est – politiquement – de rang inférieur, c'est-à-dire qu'il doit mettre en œuvre les normes édictées par l'organisation, par l'entreprise. Et c'est ce qui va mener au *burn-out*, c'est ce qui va mener à toutes sortes de pathologies, liées à l'expérience même de l'incapacité des travailleurs à peser sur les normes de justice qui vont s'imposer à eux. Ainsi, au cœur même de l'expérience du travail, se loge cette dynamique de négociation qui est centrale dans la réalité de ce qu'est l'entreprise. Il me semble donc qu'on saisit mieux ce qu'est une entreprise en la définissant comme une entité politique : elle est la résultante de décisions nombreuses, qui se prennent en permanence à propos des buts et des moyens de l'action coordonnée à l'intérieur de l'entreprise, eux-mêmes étant liés, à chaque fois, non seulement à des enjeux d'efficacité, mais aussi de justice.

Dans le cadre d'une entreprise capitaliste, cette action coordonnée dépend de deux classes d'investissement : l'apport en capital et l'investissement en travail. Cette action coordonnée va affecter non seulement la vie de ces deux catégories d'acteurs, mais aussi d'autres catégories, que l'on va appeler des « parties prenantes ». L'investissement en travail est cependant distinct et spécifique, car il est le seul qui concerne un acteur véritablement gouverné par l'entreprise. Les principes d'organisation de l'entreprise – qui sont des principes de justice – vont s'imposer aux « investisseurs en travail » que sont les travailleurs et gouverner leur vie au travail (et en dehors du travail) alors qu'ils ne vont pas gouverner la vie des « apporteurs de capitaux ». Les apporteurs de capitaux vont apporter quelque chose qui va rester extérieur à eux-mêmes. C'est une épargne, c'est un capital, qui sera certes affecté, mais qui ne mobilise pas intégralement la personne. C'est pour cette raison que je pense qu'il faut parler d'*investissement* en travail, parce que la personne s'*investit* dans son travail, elle y met toute sa personnalité, son humanité, son intégrité physique et morale, sa santé. On le voit bien avec le télétravail aujourd'hui. Il y a évidemment l'ensemble des travailleurs essentiels qui sont

obligés de travailler sur site et mettent en danger leur santé physique. Mais il y a aussi l'ensemble des travailleurs, ces investisseurs en travail, qui mettent leur santé mentale en jeu dans le développement de l'entreprise. L'entreprise est donc une entité politique, non seulement d'un point de vue descriptif, mais également critique : elle va déployer son action en affirmant un principe de domination des apporteurs en capital sur les investisseurs en travail, puisqu'il est reconnu par le droit des sociétés que les apporteurs en capitaux peuvent se structurer juridiquement et, de ce fait, diriger l'entreprise. Les travaux de Jean-Philippe Robé⁷ insistent bien sur ce fait : la société anonyme est la structuration juridique qui règle les apports des capitalistes entre eux, mais l'entité politique qu'est l'entreprise reste, elle, encore à définir. Mon travail de recherche vise à fournir une réponse à cette question. L'entreprise est une entité politique qui met aux prises deux catégories d'acteurs au moins et qui, si on parle de l'entreprise capitaliste, a réservé le pouvoir de la diriger aux seuls apporteurs de capitaux. Nous avons donc affaire à une entité politique qui est sous le despotisme des apporteurs de capitaux.

Votre définition interroge alors quant aux contours de l'entreprise. Un certain nombre de travailleurs et travailleuses concourent à la production d'une entreprise sans être directement subordonnés par cette entreprise, comme pour les prestataires ou les intérimaires. Est-ce que vous les prenez en considération comme investisseurs en travail de l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, il faut conduire un travail pragmatique d'enquête, au sens de John Dewey⁸, et sociologique : pour chaque situation, pour chaque entreprise, il importe de déterminer de quel investissement en travail dépend la production ou le service de l'entreprise. Le critère doit être celui-ci : de quel travailleur et donc de quel investissement en travail, entendu au plan collectif, va dépendre l'existence même de l'entreprise ? Prenons un exemple : ce que l'économie de plateforme essaie de faire croire, c'est que lorsqu'un travailleur assure le service de transporter des personnes en voiture, celui qui est derrière le volant n'est pas un travailleur de l'entreprise. C'est quand même un tour de force remarquable que de réussir à faire croire cela, puisqu'en fait, sans cet investissement en travail, il est certain qu'aucun capitaliste ne mettrait un dollar dans l'action Uber ! C'est évidemment parce qu'il y a ce *pool* d'investisseurs en travail, qui vont investir leur personne et leur travail dans l'entreprise Uber, que ça vaut la peine de mettre du capital dans Uber. Dans ma conception sociologiquement ancrée, les chauffeurs, les coursiers ou les livreurs sont bien des investisseurs en travail de l'entreprise et devraient être requalifiés juridiquement comme salariés. Les tribunaux aux quatre coins du monde ne sont pas complètement dupes et semblent le reconnaître

7. Voir par exemple Robé, J.-P. (2009), « À qui appartiennent les entreprises ? », *Le Débat* 3(3), 32-36.

8. Dewey, J. (2006), *Logique : la théorie de l'enquête* (traduit par G. Deledalle), Paris, PUF. (Ouvrage original publié en 1938 sous le titre *Logic: The Theory of Inquiry*)

progressivement⁹. Il n'est pas sérieux de continuer à prétendre que ce sont des travailleurs indépendants qui n'ont rien à voir avec le projet de la société Uber. Le concept d'investisseurs en travail permet donc à la sociologie de contourner les cadres du droit actuel, qui est terriblement marqué par le rapport de force capitaliste.

Ceci constitue une stratégie mise en place par les apporteurs de capitaux pour contourner leur responsabilité. J'ai proposé le terme de « *reductio ad corporationem* » pour désigner cette stratégie, qui consiste à réduire l'entreprise au maximum à la structure juridique qu'est la société anonyme, de manière à échapper à toute forme de responsabilité. Durant cette même période néolibérale, s'est développé depuis plus de trente ans le discours sur la responsabilité sociale des entreprises, qui opère comme un écran de fumée et, de fait, cache les véritables enjeux. Pour déterminer l'investissement en travail nécessaire à l'entreprise, il faut donc déterminer qui sont les travailleurs qui tirent la plus grande partie de leurs revenus de l'activité de l'entreprise et contribuent de manière principale au résultat produit par celle-ci. Il faut le faire de manière sociologique sans porter attention aux qualifications juridiques actuelles de « sous-traitant », « intérimaire » ou « prestataire ». Il faut faire fi de ces catégorisations, en tant que chercheur en sciences sociales, pour pouvoir dessiner la cartographie des investisseurs en travail de l'entreprise. Cette cartographie doit être conduite jusqu'au niveau individuel, en identifiant qui, concrètement, contribue où. Si on pense, par exemple, à une prestataire pour une entreprise de nettoyage qui travaille à temps plein dans les bureaux de Thales ou Total, on peut considérer qu'elle est une contributrice vitale à la qualité du travail qui y est produit. Elle devrait donc pouvoir être prise en considération parmi les investisseuses en travail de Thales ou Total et être représentée dans les organes de cette entreprise, alors que la relation est aujourd'hui simplement réglée par le droit commercial et que la travailleuse est subordonnée à l'entreprise-prestataire. J'attire ici l'attention sur le fait qu'il faut dissiper un malentendu fréquent : bien entendu, chacun des travailleurs, à titre individuel, n'est pas nécessairement amené à jouer un rôle dans des structures institutionnelles et collectives. C'est la raison pour laquelle on a besoin d'un droit collectif du travail qui règle les modalités de la représentation des travailleurs.

Un exemple qui me semble très parlant est aussi celui des 500 000 ouvriers des usines Foxconn en Chine qui fabriquent les produits de la marque Apple. Il me paraît assez difficile de dire qu'ils sont moins essentiels à l'entreprise que l'ingénieur qui est en train de réfléchir aux produits ou au design de ses produits à Cupertino en Californie. Par ailleurs, si Apple est absent du capital de Foxconn, ce sont pourtant bien des dizaines d'ingénieurs qui quittaient la

9. Par exemple, en France comme en Espagne ou au Royaume-Uni, des décisions de justice reconnaissent le caractère « fictif » de l'indépendance du travailleur et reconnaissent une relation de subordination entre des travailleurs de plateforme et les entreprises pour lesquelles ils et elles travaillent.

Californie chaque semaine (dans le monde pré-Covid) pour donner des instructions sur les lignes de production de Foxconn. Ces ouvriers sont littéralement dirigés par des ingénieurs Apple. C'est donc Apple qui s'implique dans la manière dont ses produits vont être manufacturés. C'est bien ce que Charles Sabel avait démontré de la nécessaire réintégration des moments de la conception et de l'exécution dans une économie postfordiste. Apple constitue ainsi une entité politique géante qu'il faut, à mon sens, réintégrer d'une manière ou d'une autre. Ces ouvriers-là ont toute légitimité à être considérés et représentés au sein de la chambre des investisseurs en travail d'Apple, ce qui est une condition nécessaire pour leur permettre d'accéder au partage de la richesse produite par leur propre travail. Justice distributive et justice politique sont intimement liées.

Vous proposez dans vos travaux que les représentants des investisseurs en travail soient représentés dans une chambre, comme les apporteurs de capitaux le sont de leur côté, et que les uns et les autres disposent d'un droit de veto sur les décisions. Est-ce une question de partage du pouvoir ou de partage des richesses ?

Les deux vont de pair. L'enjeu distributif se loge dans le problème de la gouvernance d'entreprise. Les travaux de Thomas Piketty, d'Emmanuel Saez ou de Gabriel Zucman¹⁰ mettent bien en valeur le fait qu'une fois la richesse produite, la fiscalité permet – ou devrait permettre – de la partager. Mais c'est également au sein même de l'appareil de production, qui est défini par les principes de *corporate governance*, qu'il faut mettre de la justice. Thomas Piketty défend aussi cette voie. Lorsque ces entreprises ne seront plus simplement des véhicules d'extraction du profit canalisé vers les actionnaires, la richesse sera redistribuée différemment, au niveau même de sa production. Si l'on se préoccupe de justice distributive, les choix en matière de gouvernance d'entreprise, qui déterminent comment les profits sont partagés, représentent un niveau préistributif capital.

Il ne faut pas se laisser piéger par les frontières politiques, qui restent nationales, alors que les frontières économiques sont transnationales. Il faut obliger ces entreprises à intégrer la représentation de leurs investisseurs en travail, quelle que soit, en fait, la réalité juridique du contrat qui les lie à ces travailleurs-là. C'est par exemple l'un des enjeux des comités d'entreprise européens.

Si tous ces travailleurs, dans leur très grande diversité comme le montre l'exemple d'Apple, étaient représentés dans une chambre des investisseurs en travail, comment s'assurer qu'ils parviennent à se mettre d'accord entre eux ?

Il est très important de ne pas avoir une vue trop monolithique de la communauté d'intérêts de l'ensemble des salariés. Il y a, évidemment, des conflits qui

10. Voir par exemple Piketty, T. (2019), *Capital et idéologie*, Paris, Le Seuil, et Saez, E., & Zucman, G. (2020), *Le triomphe de l'injustice (richesse, évasion fiscale et démocratie)*, Paris, Le Seuil.

traversent les investisseurs en travail. Dans ce sens, le rôle des organisations syndicales est absolument crucial pour construire ce que Georges Friedmann visait par la dimension *transentreprise* de la solidarité, au-delà de l'entreprise. En étant présentes au travers de leurs délégués dans différentes entreprises, les organisations syndicales permettent de transmettre une culture et des priorités politiques qui transcendent les frontières des structures juridiques d'entreprise qui risquent d'enfermer les travailleurs, laissés à eux-mêmes, dans une forme de patriotisme d'entreprise. À mes yeux, une démocratisation des entreprises sans syndicat serait une catastrophe. Les organisations syndicales ont un rôle d'éducation et de formation à jouer. Elles doivent aider à définir des priorités, à hiérarchiser les demandes, à équiper les investisseurs en travail qui sont élus.

Sur ce point, en m'appuyant sur les travaux de la politologue Hélène Landemore, je m'intéresse de près à l'idée du tirage au sort comme technique de désignation des représentants du personnel. Cela permettrait de faire émerger une diversité de profils de personnes qui ne sont pas forcément aguerries au fait de prendre la parole en public, tout en renouvelant les profils syndicaux. On pourrait très bien imaginer que les représentants des travailleurs ne soient pas élus mais tirés au sort au sein de listes déposées par les organisations syndicales ou par les groupements à représenter dans l'entreprise, mais liés aux organisations syndicales.

L'entreprise se décompose en plusieurs niveaux, elle est à la fois le groupe international, son siège en France, les établissements régionaux, les agences locales. Dans votre modèle, à quels niveaux faut-il nommer des représentants des investisseurs en travail ?

Il faut poursuivre la dynamique à l'œuvre dans le monde réel. L'histoire des relations collectives de travail a produit différents niveaux de participation qui correspondent à différents types d'enjeux. Au niveau de l'atelier, du bureau ou du site de production, on ne va pas parler de la même chose qu'au niveau du conseil d'administration, mais ce sont des niveaux tout aussi pertinents dans la vie du travailleur puisqu'ils vont tous avoir un impact important sur la manière dont le travailleur est gouverné. Je pense qu'il faut poursuivre ce mouvement en clarifiant quels enjeux sont débattus à chacun des niveaux. À un niveau, on va parler d'horaires, de qualité de vie au travail, de sécurité ; à un autre niveau, de choix de l'équipe dirigeante, de stratégie d'entreprise, de répartition des profits. De toute évidence, ces enjeux ne peuvent pas tous être traités au même niveau. Je ne plaide pas pour une démocratie participative portant sur tous les sujets, tout le temps, avec tout le monde, de sorte que l'entreprise deviendrait ingouvernable – c'est là une caricature facile qui vise à ridiculiser le projet de démocratisation de l'entreprise. Regardez le groupe coopératif Mondragon au Pays basque, qui est d'une rare efficacité et gouverné de manière démocratique sur toute la ligne hiérarchique. La hiérarchie des normes doit être déterminée en fonction de la pertinence des sujets traités et des besoins de solidarité. On voit bien, par exemple, que la question de l'horaire ne peut se traiter seulement au niveau le plus local. Si subitement

une unité de travail, que ce soit un magasin, un bureau, un atelier, décide de diminuer sa journée de travail, cela aura un impact sur ce qui se vit ailleurs. Il faudra donc traiter cette question à un niveau supérieur, y compris peut-être même à un niveau de branche voire, pour la question de la durée hebdomadaire du travail, au niveau de l'économie tout entière.

Cette clarification nécessaire des niveaux de discussion des sujets pertinents, comment peut-elle être opérée ? Est-ce que c'est une question que l'on règle par la loi ou par la négociation dans chaque entreprise ?

Il y a des enjeux de principe, qui sont vraiment philosophiques et qui doivent, à mon sens, s'imposer à toutes les entreprises. Le principe philosophique, cohérent pour une société qui se pense et se veut démocratique, affirme que les personnes qui travaillent doivent pouvoir valider les normes qui vont s'imposer à elles et donc gouverner leur vie. C'est un principe philosophique très largement accepté et que l'on cherche par de nouveaux moyens participatifs à creuser dans le champ politique, mais il reste encore une non-réalité dans le champ économique. Ce principe philosophique, il faut le prendre très au sérieux parce que le projet démocratique n'est pas un projet valable ni viable s'il vise seulement un petit champ du réel. Le projet démocratique relève d'une dynamique sociétale, c'est un projet de société, qui concerne l'ensemble du champ social et s'applique donc aussi bien dans l'espace identifié institutionnellement comme politique que dans l'espace des pratiques dites économiques. Il faut donc se donner les moyens d'étendre la citoyenneté jusque dans le travail. C'est le projet de démocratisation de l'entreprise.

Ensuite, il y a ce qui va relever du pluralisme des formes qui, dans ma perspective pragmatiste, est aussi cruciale. Ici, la négociation collective entre apporteurs de capitaux et investisseurs en travail, représentés au sein des organisations syndicales, doit être le mécanisme par lequel la loi – le principe que toute personne au travail puisse participer à valider collectivement les décisions de l'entreprise – sera traduite dans les faits. On n'imagine pas que Facebook, par exemple, va être gouvernée comme une petite TPE ou une *start-up*. Il est évident qu'il va falloir trouver des formes organisationnelles différentes. De même, si l'on tient à l'analogie politique, on n'imagine pas qu'une petite commune de quelques centaines ou milliers d'habitants soit dotée du même système institutionnel que les États-Unis d'Amérique. C'est évident. Ce sont toutes deux des entités politiques qui essaient de faire droit au principe philosophique selon lequel les citoyens vont valider les normes qui s'imposent à eux, mais chacune développera un système institutionnel adapté à sa réalité et à son degré de complexité. C'est la même chose dans l'univers des entreprises, en prenant en considération les différences entre une petite et une grande entreprise, entre une entreprise du secteur nucléaire et une entreprise de conseil, etc. Je n'envisage pas du tout le travail du chercheur en sciences sociales comme celui du grand architecte qui va réaliser la planification de tout ça. Ce sont les acteurs – et les travailleurs eux-mêmes – qui sont légitimes pour le faire. Il faut adapter le principe philosophique à différentes structures et réalités.

Une fois reconnue l'idée qu'il faut adapter le principe philosophique à la réalité, à la taille, au contexte de la structure, il faut revenir à la négociation collective. La négociation collective témoigne d'un apprentissage majeur, qui est que l'investissement en travail est collectif et porté collectivement. Cet investissement doit rentrer en négociation avec l'apport en capital. C'est l'héritage de la déclaration de Philadelphie¹¹, d'un apprentissage des nations au travers de deux guerres mondiales. C'est la collectivisation de la compréhension de l'investissement en travail.

Vous partez donc de l'idée que les travailleurs souhaitent peser sur les normes de justice. Mais nos enquêtes de terrain nous mènent aussi dans des entreprises dans lesquelles les travailleurs n'ont pas envie de participer. Ils sont très contents de laisser les clés à leur employeur. D'autant plus dans des petites structures ou dans certains secteurs comme l'associatif, où il y a une difficulté à envisager que les intérêts des dirigeants puissent aller contre ceux des travailleurs. Dans ces espaces-là, ne risque-t-on pas de ne trouver personne pour prendre des mandats dans la chambre des investisseurs en travail ?

L'enjeu, ce n'est pas de se constituer *contre* mais *au nom de* cet investissement en travail. On sait que les choix d'organisation que l'on fait, socialement, construisent la culture que l'on souhaite voir advenir. Il y a vraiment une responsabilité forte dans les choix du modèle économique que l'on fait. Cette représentation collective des investisseurs en travail ne doit pas forcément être adversariale ou conflictuelle. Elle peut le devenir, et elle doit le devenir s'il faut défendre des principes comme celui d'une juste répartition des profits, par exemple. C'est absolument nécessaire. Dans l'exemple du secteur associatif que vous prenez, je n'ai pas de problème à envisager que quelques travailleurs dans une petite structure associative soient très satisfaits de leur situation et n'envisagent pas la réalité de leur travail sur le mode d'une grande conflictualité. On peut même s'en réjouir ! L'important, c'est qu'ils aient le droit de valider collectivement les décisions qui vont les gouverner. Maintenant, qu'ils les valident sans difficulté sur une base annuelle et qu'ils estiment que tout ça se fait dans une culture d'organisation coopérative où ils ont largement leur mot à dire dans les ajustements du quotidien, peut-être même une culture conviviale, c'est tant mieux. Mais il faut que la structure de pouvoir prévoie que les grandes décisions, auxquelles ces travailleurs doivent se soumettre, tant dans les finalités que les moyens, soient validées par eux. C'est une condition de légitimité du pouvoir même. Et à partir de ce moment-là, le jour où il y aura un problème, les travailleurs savent qu'ils seront en capacité de pouvoir se faire entendre sérieusement, s'opposer, bloquer si nécessaire. Peut-être qu'il y aura beaucoup moins de problèmes, de blocages et de conflits de la sorte d'ailleurs, et c'est tant mieux, parce que c'est en sachant qu'ils sont puissants qu'ils pourront éviter que les problèmes arrivent.

11. Déclaration du 10 mai 1944 qui crée l'Organisation internationale du travail et inscrit la solidarité entre les travailleurs.

Vous mentionnez l'importance pour les travailleurs de valider les décisions. Doivent-ils seulement les valider ou aussi contribuer à leur production ?

Cela dépend si on est idéaliste (ou maximaliste) ou pragmatique ! Pour construire une citoyenneté dans le travail, il faut donc reconnaître que la qualité de citoyen est valable jusque dans le travail. Dans ma conception, le minimum, le marqueur de la citoyenneté, c'est de pouvoir valider les décisions, les lois qui vont s'appliquer à soi-même, auxquelles on va se soumettre. Du point de vue d'une théorie politique, je ne crois pas beaucoup à la théorie libérale qui considère, pour le dire vite, que les structures politiques peuvent fonctionner en laissant le citoyen s'impliquer dans ce que Benjamin Constant appelait le domaine de la « liberté des Modernes ». Elle postule que l'on peut confier la charge des libertés publiques à un petit groupe de professionnels qui ont pour mission de s'occuper de la cité pendant que nous vaquons à nos occupations, nos « jouissances privées », comme disait Constant. Je ne crois pas à cette théorie. Je suis davantage républicaniste, parce que je pense qu'habiter le projet démocratique demande une éducation, une culture des institutions, une implication minimum de chacun. Comme John Dewey le disait, la démocratie, ce sont des institutions et une culture, toujours. Des institutions sans la culture, au quotidien, de l'implication, du sens des responsabilités et de la capacité à s'impliquer dans les débats, mettent en péril le projet démocratique. C'est la même chose dans le monde du travail.

Dans une position minimaliste, on peut donc dire que c'est le minimum si les travailleurs peuvent valider les lois de l'entreprise. C'est ainsi le principe que l'on propose dans le *Manifeste Travail*¹² : les travailleurs doivent pouvoir valider, et donc s'opposer, aux principes de gouvernement, aux finalités qui sont celles de l'entreprise. Mais dans ma conception, c'est le minimum, si vous voulez. C'est le seuil de la démocratisation. Ensuite, effectivement, je pense que ça ne suffit pas. Il y a une opportunité incroyable dans le monde du travail aujourd'hui car, *de facto*, les gens sont pris par le travail et sont constamment en train de définir eux-mêmes les conditions d'exercice de leur propre travail. Il y a un rapport beaucoup plus personnel à la création des normes que dans le champ politique. Si on ajoute que nous sommes dans une économie de service – avec une réintégration des moments de la conception et de l'exécution séparés par le fordisme, comme l'a montré Charles Sabel –, on comprend que les individus sont sans cesse en train de créer de la normativité dans l'expérience de travail. Mais le modèle organisationnel le nie et notre gouvernance d'entreprise capitaliste ne veut pas le voir. Pour pouvoir faire fructifier le projet de démocratisation de la structure, il doit donc aussi être un projet de démocratisation de la culture d'entreprise.

12. Ferreras, I., Battilana, J., & Méda, D. (2020), *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démar-chandiser, dépolluer*, Paris, Le Seuil.

Vous nous présentez une perspective que vous qualifiez de minimaliste. Mais dans une perspective maximaliste, on pourrait s'interroger sur la légitimité de la « chambre des actionnaires » elle-même à exister : pourquoi finalement aurait-elle autant de poids que celle des « investisseurs en travail » ? Pourquoi y aurait-il un double droit de veto ?

Tout à fait, merci d'avoir posé la question ! Quelle est la légitimité des « apporteurs de capitaux » ? Pour moi, c'est une légitimité, je dirais, historique, c'est de la *path dependency* en régime capitaliste. La perspective que j'ai suivie est de chercher un point de référence pertinent dans notre histoire démocratique pour penser le problème du despotisme auquel nous faisons face aujourd'hui dans l'entreprise. La manière dont les systèmes politiques ont pu affronter le problème du despotisme et amorcer leur démocratisation passe par ce que j'ai appelé un « moment bicaméral ». Bien sûr, parce que c'est un problème de despotisme du capital, on pourrait dire : « Passons le despote par la fenêtre ! » Cela a d'ailleurs été largement pratiqué dans l'Histoire... Mais comme dit Erik Olin Wright, sociologue marxiste américain : « Je me garde de la révolution, parce que la révolution n'est pas le chemin qui va mener au but poursuivi »¹³. Elle va dépendre de tellement de violence, de tellement de moyens contraires aux finalités énoncées qu'elle contredit son but même et mène à l'échec. Mais alors, comment faire face au problème du despotisme ? On a la formule révolutionnaire violente, donc. Mais il y a aussi celle de la réforme radicale.

La légitimité des détenteurs de capitaux est historique et elle est problématique vu qu'elle est le legs d'un despotisme. Du point de vue de l'idéal régulateur qui est le mien, dans cette perspective de démocratisation des entreprises, une entreprise est gouvernée uniquement par les humains qui s'y *investissent* – ce que j'appelle « le monacamérisme de travail ». L'idée même de donner des droits politiques à des représentants d'apporteurs de capitaux est problématique et ne se justifie pas, même au regard des justifications apportées par la théorie économique, à savoir la question du risque. Cette question du risque doit être contestée, parce qu'aujourd'hui, qui prend le risque ? Je ne pense pas que c'est celui qui a acheté une action pour quelques centaines d'euros, qui bénéficie de la « responsabilité limitée » et qui prend donc comme seul risque le fait de voir la valeur de cette action réduite à zéro. Le risque que prend l'investisseur en travail ou l'investisseuse en travail, c'est un risque beaucoup plus fondamental : sur sa santé ; c'est le risque de mourir, même, par une contamination dans le cas d'une pandémie, ou c'est le risque de la dégradation de sa santé mentale. Le risque pris aujourd'hui par les investisseurs en travail est bien plus important, au niveau existentiel. L'idéal régulateur, celui de la démocratie d'entreprise, c'est celui d'une entreprise gouvernée par ses investisseurs en travail où les apporteurs de capitaux ne jouissent pas de droits politiques.

13. Wright, E. O. (2017), *Utopies réelles*, Paris, La Découverte.

Le fait de réserver des droits politiques à ceux qui apportent du capital est un legs de l'Histoire dont il faut sortir. Thomas Piketty, dans son dernier livre, *Capital et idéologie*¹⁴, rappelle combien l'histoire de la démocratie est celle du relâchement de ce lien entre capital et droits politiques. Par exemple, les lords britanniques ont des droits politiques parce qu'ils sont les détenteurs des terres de l'Angleterre, ils détiennent la propriété. L'enjeu pour nos sociétés, c'est d'approfondir cette perspective de démocratisation, qui est séculaire et qui tente de relâcher le lien entre propriété et droits politiques. C'est donc un compromis historique de reconnaître un poids égal aux despotes et aux investisseurs en travail, pour ensuite faire un pas au-delà.

C'est ce que vous proposez quand vous parlez de « bicamérisme », donner le même pouvoir aux actionnaires et aux travailleurs ?

Ici, il est important de mobiliser le concept de parties « constituantes », comme je l'ai proposé dans *Gouverner le capitalisme*¹⁵. Le bicamérisme dans l'histoire implique le fait de reconnaître qu'il y a une partie constituante, qui monopolise jusqu'à ce moment de transition le pouvoir politique et qui se comportait comme un despote : ce sont les patriciens à Rome, l'aristocratie, les lords et le roi, en Angleterre. Aujourd'hui, dans l'entreprise, ce sont les actionnaires. Ils sont constituants de l'entreprise capitaliste, *de facto*, et ils monopolisent le pouvoir. Or il n'y a pas qu'eux, il y a une autre partie constituante qui reste pour le moment en dehors du système de pouvoir de l'entreprise : ce sont les investisseurs en travail. Les investisseurs en travail sont la partie constituante oubliée de l'architecture de pouvoir de l'entreprise. C'est ce que j'ai essayé de clarifier dans cet ouvrage. Si l'on acte cela – évidemment, certains peuvent le contester – et que l'on veut soutenir le projet de la société démocratique, il faut se demander comment faire advenir au pouvoir la seconde partie constituante qui était oubliée. Et pour faire ce geste-là, à mon sens, c'est pertinent de s'inspirer de comment, historiquement, nous l'avons déjà fait. Ce n'est pas moi qui me suis réveillée un matin en me disant : « Tiens, si un jour, on faisait du bicamérisme en entreprise ! » Non, c'est en cherchant comment, dans l'Histoire, quand une partie constituante monopolisait le pouvoir, on a amorcé la démocratisation de l'entité politique, que la référence m'a sauté aux yeux. Et c'est par le bicamérisme. Le bicamérisme, en fait, c'est la reconnaissance qu'il y a une autre partie constituant l'entité et qu'elle doit pouvoir avoir la faculté de valider ou non les décisions. Il s'agit donc bien d'un droit de veto collectif.

On parle de bicamérisme, parce que c'est la manière dont ça s'est le plus souvent traduit d'un point de vue organisationnel : avec une seconde chambre. Mais dans la Rome antique, en 497 avant Jésus-Christ, il n'y a pas deux chambres, c'est simplement la faculté pour la plèbe de choisir deux tribuns disposant d'un droit de veto sur les décisions des patriciens. Ils ont la faculté

14. *Op. cit.*

15. Ferreras, I. (2012), *Gouverner le capitalisme*, Paris, PUF.

de bloquer les décisions, c'est-à-dire de les valider ou non. C'est le principe philosophique issu de l'histoire bicamérale. On peut donc lui donner différentes traductions organisationnelles : deux chambres, un seul conseil d'administration avec des collèges de vote, etc.

Est-ce que certaines structures de représentation existantes vont déjà dans le sens de ce bicamérisme ? Quelle évaluation en faites-vous ?

En France, on a les comités sociaux et économiques (CSE), qui sont à mes yeux la préfiguration de cette seconde chambre. Je ne vois pas pourquoi il faudrait aller chercher ailleurs. En revanche, il faudrait la peupler différemment, en profitant de la question posée quant au pouvoir collectif des travailleurs pour traiter celle d'une augmentation du périmètre de l'entreprise. Le comité d'entreprise, dans le programme national de la Résistance issu de la Seconde Guerre mondiale, a été pensé pour traduire l'idée de citoyenneté dans l'entreprise. C'est vraiment l'intuition d'une seconde chambre. Simplement, elle est là au titre de l'information-consultation, alors qu'elle devrait être là au titre de la décision et de la validation. Il faut donc la doter de plus de droits. En Belgique, c'est la même chose, nous avons aussi un conseil d'entreprise.

Il est possible d'imaginer un autre dispositif, qui est peut-être la voie que la loi Pacte de 2019 en France permettrait un jour : la chambre unique. Mais là, il faut faire un choix, évidemment. Dans le modèle américain, c'est clairement la voie privilégiée et sur laquelle je travaille en ce moment avec Harvard et l'Institut Aspen : c'est le fait de peupler les conseils d'administration. L'idée est de garder une chambre unique, mais de la peupler de représentants des investisseurs en travail et, quel que soit le nombre de ces représentants, qu'ils constituent 30 % ou 50 % des membres du conseil comme dans le modèle allemand par exemple, on considère qu'ils constituent un collège de votants au sein duquel il va falloir trouver une majorité pour valider les décisions. On a donc le principe d'une faculté de validation ou de blocage pour la majorité des représentants des investisseurs en travail. Dans ce cas, nous ne sommes pas du tout dans le modèle de la codétermination allemande, qui est bien moins exigeant, même si le bicamérisme partage avec la codétermination allemande le fait-clé de reconnaître la seconde partie constituante de l'entreprise que sont les travailleurs. En effet, ce que la codétermination allemande a permis, c'est de reconnaître une seconde partie constituante au niveau du pouvoir législatif de l'entreprise, là où on fait les lois de l'entreprise : le conseil. Mais la codétermination, en étant à 50-50, ne correspond pas au principe bicaméral qui requiert une majorité au sein des représentants de la seconde partie constituante. C'est une forme de participation où il suffit de convaincre *un* représentant des travailleurs pour valider une décision, ce qui n'est pas le seuil de la démocratisation. On n'est pas dans une perspective d'héritage de la négociation collective, on est là dans une perspective de représentation individuelle des travailleurs, et pas celle d'une voix collective qui seule permet qu'ils puissent s'exprimer et peser collectivement.

Il y a un modèle qui existe déjà aux États-Unis, et qui est intéressant quand on l'hybride avec une transition institutionnelle bicamérale : le modèle Esop (*Employee stock ownership plan*). Il permet à l'ensemble des travailleurs d'une entreprise de se constituer en *trust* et de pouvoir collectivement faire un emprunt qui va permettre de racheter toutes les parts de l'entreprise. À ce moment-là, ils transforment ce qui était un actionnariat détenant des droits politiques sur le gouvernement de l'entreprise en un prêt auprès d'une banque. On peut imaginer que les banques publiques serviraient à ça, aider des entreprises bicamérales à faire la transition vers le monocrémisme de travail. À d'autres époques, on parlait d'autogestion, un terme mal choisi car il s'agit bien d'autogouvernement des travailleurs. Ça donne une sécurité à l'entreprise démocratisée, qui doit rembourser pendant vingt ans tel capital à tel taux, mais les droits politiques n'y sont plus attachés. De la même manière que lorsque vous achetez un logement pour votre famille, vous ne donnez pas au banquier de droits politiques pour venir diriger votre foyer, régler vos rapports avec votre conjoint, l'organisation des enfants, etc. Vous remboursez un prêt, ça durera le temps que ça durera, et c'est tout.

Le bicamérisme est donc une première étape ?

Je vois le bicamérisme comme une étape transitoire, une étape qui est cruciale pour démocratiser l'entité politique qu'est l'entreprise, mais le but n'est pas d'en rester là. Il est de cesser de reconnaître des droits politiques à ceux qui apportent du capital. Ils peuvent bénéficier de l'action de l'entreprise, par exemple, en prêtant du capital contre un retour sur ce prêt, comme une banque peut le faire ou comme un État le fait au moyen des obligations. Il y a une affinité entre le projet de démocratiser l'entreprise et de définanciariser l'économie¹⁶.

Envisager le bicamérisme dans cette perspective dynamique, c'est le considérer comme l'outil qui va permettre aux travailleurs de comprendre ce que veut dire gouverner une entreprise. Il y a des compétences, évidemment, qu'il faut acquérir. Il faudra créer cette culture nécessaire à une transition qui sera un succès pour éviter les expériences malheureuses qu'on a connues dans le monde coopératif, dans le cas d'entreprises qui ont pu être récupérées mais qui ont finalement fait faillite, faute de compétences des travailleurs. Il faut une montée en compétences : les travailleurs sont 100 % capables. Le bicamérisme peut être l'outil institutionnel permettant de démocratiser, pas seulement une ou deux entreprises, mais l'ensemble de l'économie. C'est quand même ça l'enjeu ! L'enjeu pour que le projet démocratique soit durable, c'est de démocratiser l'ensemble de l'économie et non de garder juste une petite niche pour l'économie sociale ou coopérative, considérée comme une sorte de réserve d'Indiens.

16. Voir les deux volumes *Democratizing Finance* et *Democratizing the Corporation. The proposal of the bicameral firm*, Verso, London. Forthcoming 2022.

Est-ce que l'on peut revenir sur le cheminement de vos travaux et sur le dialogue qu'ils ont engagé avec d'autres ? Cela fait une quinzaine d'années que vous avancez cette proposition : de votre point de vue, qu'est-ce qui a évolué pendant cette période sur la façon de penser le modèle bicaméral et de le mettre en discussion ?

C'est une question difficile. Je dirais que, même si la réalité du monde a plutôt tendance à me décourager, l'évolution, en termes d'interaction ou de cadre pour mon travail, a été positive. Alors que les problèmes n'ont cessé de s'aggraver, la conscience des inégalités produites par le modèle de gouvernance d'entreprise dominant est maintenant un fait de plus en plus reconnu. Ainsi, les effets délétères de ce modèle d'entreprise extractive sur la planète sont devenus incontournables. Il en va de même pour la grave mise en péril de nos modèles démocratiques : avec l'élection de Donald Trump il y a cinq ans ou le Brexit, il y a eu une forte prise de conscience chez les Occidentaux que le projet démocratique n'était peut-être pas si durable ni si évident que ça, et qu'il fallait réfléchir à ses racines. C'est cette contradiction entre capitalisme et démocratie qui est vraiment au cœur de mon analyse. Le Covid est une crise qui révèle tout cela au grand jour et qui rend le problème de plus en plus incontournable. Le travail est véritablement un « fait social total » au sens de Mauss. Au travers de l'analyse du travail, on va remonter à l'entreprise, on va remonter à la démocratie, on va remonter à la vie des gens. En étudiant le travail, on touche à tout ça, et on a une clé pour renforcer la démocratie.

Quand j'ai terminé ma thèse de doctorat en sociologie, en 2004, cette idée de bicamérisme économique était la dernière note de bas de page du manuscrit alors que la thèse portait sur l'expérience de travail des caissières. Je l'ai reprise dans la conclusion de *Critique politique du travail*¹⁷. À ce moment-là, j'étais fort seule. J'avais compris au travers de mon travail de thèse combien c'était pour moi crucial de disposer des outils de la théorie politique. Je suis donc allée étudier la théorie politique au Massachusetts Institute of Technology aux États-Unis. J'avais décidé de travailler sur le problème du gouvernement de l'entreprise. Et quand je revenais en Europe, on me disait : « Mais qu'est-ce que tu fais ? C'est délirant... Les syndicats ne vont pas aimer. Tu vas te décrédibiliser. Ce n'est pas de la recherche... » C'était un discours assez décourageant. Mais j'ai pu profiter de l'esprit de liberté qui souffle dans les institutions de sciences américaines, en tout cas les plus privilégiées : elles ne sont pas effrayées. Au contraire, elles sont heureuses d'être confrontées à des idées nouvelles. Alors qu'en Europe, dans les milieux académiques que je fréquentais, il y avait plutôt de la frilosité. Et c'est vrai que lors de la crise de 2008, *Critique politique du travail* venait seulement de sortir, je n'étais pas prête. Il fallait que je comprenne moi-même mieux toute cette perspective de démocratisation. Ce sont des années de travail à essayer de mieux se faire comprendre, de mieux comprendre soi-même, etc., et toujours avec le soutien

17. Ferreras, I. (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po.

du Fonds national de la recherche scientifique en Belgique, mon employeur, qui m'a donné « la liberté de chercher », c'est sa devise, et du centre où je suis associée depuis 2004 à Harvard, le *Labor and Worklife Program*, qui a soutenu mes recherches avec constance et patience.

Aujourd'hui, ça m'encourage beaucoup de voir qu'il y a une compréhension beaucoup plus partagée dans la communauté scientifique des enjeux du travail. Plus de 6 000 chercheurs ont souscrit aux principes du *Manifeste Travail*¹⁸. C'était très impressionnant de constater que ces trois principes – démocratiser l'entreprise, démarchandiser le travail, dépolluer la planète – ont une résonance universelle, sur les cinq continents, parmi plus de 750 institutions universitaires. Après, évidemment, démocratiser l'entreprise, ça peut vouloir dire des choses différentes, adaptées à leur contexte. Par exemple au Brésil, dans une économie où la majorité des travailleurs sont dans l'informel, démocratiser le travail ne signifie pas la même chose. Mais, pour les signataires, l'horizon est pertinent et partagé. Et c'est vraiment un encouragement de voir que ces préoccupations sont partagées.

Ce que vous dites renvoie à l'idée, aujourd'hui bien connue, selon laquelle le travail a été en partie chassé, dans les préoccupations académiques et politiques, par les questions d'emploi pendant un certain temps et qu'on aurait, aujourd'hui, une sorte de retour à la question du travail...

Oui, absolument, je crois que c'est aussi un vrai enjeu, du côté des organisations syndicales en particulier. Les organisations syndicales ont été dans une logique défensive que l'on peut comprendre, face aux coups de boutoir des réformes néolibérales depuis cinquante ans et à l'opposition systématique à leur propre existence. Pour avoir conservé un pied aux États-Unis et l'autre en Europe, j'ai pu constater par moi-même combien le fait syndical n'était pas du tout une réalité, n'était pas assuré : ce sont des droits pour lesquels il faut se battre tous les jours aux États-Unis et l'actualité le montre bien¹⁹. Mais face à cette situation très adverse, les organisations syndicales elles-mêmes semblent souvent abandonner les enjeux du travail au profit de l'emploi, alors que cet enjeu de citoyenneté dans le travail est au cœur de leur capacité de reconquête. Il est urgent qu'elles puissent se reconnecter à la puissance du travail. C'est ce que j'écrivais dans *Gouverner le capitalisme*²⁰ : la puissance subversive de l'intuition critique de la justice démocratique qui se trouve dans le travail est considérable. C'est ça qui est, à mon sens, le plus grand potentiel de renouvellement des organisations syndicales, afin de développer un discours qui soit offensif et qui rencontre les attentes des travailleurs. Aujourd'hui, se battre pour des questions salariales, c'est crucial, mais on voit bien que

18. Voir le site internet de cette initiative : <https://democratizingwork.org>

19. La dernière en date est l'impossibilité pour le Syndicat national des employés de la distribution de s'implanter dans un entrepôt Amazon en Alabama suite à une campagne de sabotage de la part de la direction.

20. *Op. cit.*

les travailleurs ne se battent même pas pour eux-mêmes, sur ces questions salariales, parce qu'ils se trouvent tellement dans une situation critique et, en même temps, qu'ils croient tellement aussi à ce qu'ils font – le travail est expressif. Pensez aux infirmières et aux caissières. C'est toute l'ambiguïté.

Vous mentionnez les syndicats, et cela évoque aussi deux termes qui sont sous-jacents dans la discussion, mais qu'on n'a pas abordés de front. On pourrait en effet, à certains égards, lire vos travaux comme le passage d'un « contre-pouvoir » à un « pouvoir partagé » : est-ce que vous reprendriez ces termes à votre compte ?

C'est un terrain un peu miné, parce que je voudrais me garder de projeter l'idée d'une compréhension de l'entreprise comme d'une communauté d'intérêts, au sens de la doctrine sociale de l'Église, qui est en fait très contraire à ma propre compréhension, en tant que sociologue, de la conflictualité sociale. Pour moi, et en ça je reste à la fois une élève du jeune Marx et de Touraine, il y a une vraie conflictualité qui est à l'œuvre dans la vie sociale, et jusque dans le travail. L'entreprise, comme les autres institutions de la société, est animée par la conflictualité sociale. Et je crois que ça n'aide pas de le masquer en disant qu'on est tous d'accord, en faisant croire que cette conflictualité n'existe pas. Cela fait partie de la beauté humaine, qu'il y ait des divergences, des différences, et c'est justement d'être capable d'en faire quelque chose de constructif et de positif qui fait la force de l'humanité. Les conflits qui traversent l'entreprise, ce sont des tensions pas toujours adéquatement gérées. Au mieux, dans la version la plus positive et qui n'est pas lénifiante, ce sont des tensions qui alimentent la compréhension, par les acteurs de l'entreprise elle-même, de ces grands enjeux, tensions desquelles il faut sortir par le haut. L'enjeu des institutions, et certainement l'enjeu des institutions démocratiques, c'est de construire des solutions qui sont viables pour tous les acteurs et qui sont productives. Mais c'est justement en prenant ces tensions au sérieux qu'on évite des situations délétères, qui vont produire de la conflictualité très dure et collectivement appauvrissante. On voit bien qu'on n'est pas loin aujourd'hui d'une conflictualité très dure, quand on fait face à un mouvement comme celui des Gilets jaunes. Si la société ne traite pas cette conflictualité, elle lui revient de face, de toute façon. Donc quand on parle de « pouvoir partagé », l'idée de partage peut donner lieu à une compréhension un peu communautariste, catholique au sens de doctrine sociale de l'Église catholique, de l'entreprise dans laquelle je ne me retrouve pas.

Je me situe plutôt dans une perspective que je qualifierais d'agonistique, pour faire une référence à la théorie politique, où il y a de la conflictualité qui peut être forte. Cependant, c'est justement la beauté de la société et la beauté des projets d'entreprise particuliers que de pouvoir, en tant qu'adultes, faire face à ces divergences et trouver des terrains d'entente. Et moins on prend cela en considération, plus on traite les individus de manière puérile, moins ce sera productif et moins cela rencontrera l'idéal d'une citoyenneté responsable – une citoyenneté d'acteurs qui prennent en main leur vie et la vie de la

collectivité avec eux, et la vie de la planète. À mes yeux, une perspective de démocratisation, c'est vraiment une perspective de souveraineté du *démos*. C'est ça la question centrale, la souveraineté des personnes reconnues comme « égales en dignité et en droit » (article 1 de la Déclaration universelle des droits humains) qui investissent en travail ; ce n'est pas celle de partager le pouvoir.

Dans cette citoyenneté en entreprise, comment s'assurer que les « investisseurs en travail » ne vont pas, eux aussi, chercher à maximiser le profit ? Surtout s'ils participent financièrement au capital, comment s'assurer qu'ils ne vont pas appuyer eux aussi les intérêts du capital plutôt que de chercher d'autres intérêts, comme celui de dépolluer par exemple ?

Alors ça, c'est vraiment une très belle question, parce que c'est vrai qu'il y a une image, souvent peu prometteuse, du rapport que les travailleurs entretiennent avec l'entreprise. Souvent, par une sorte d'homologie, on leur plaque le type de rapports que les apporteurs de capitaux entretiennent avec l'entreprise, en se disant : « Vous voulez démocratiser, vous allez augmenter le *pool* de gens qui vont avoir du pouvoir mais, en fait, vous allez juste renforcer encore plus la dynamique parce que les travailleurs voudront plus de profits... » Pourtant, les travailleurs sont dans un rapport au travail et à l'entreprise qui est très différent de celui des capitalistes, et c'est largement ignoré. C'était le cœur de mon travail, au départ, sur les caissières : la question de ce rapport expressif, public et politique au travail, et des conceptions sur la justice qui en découlent. Cela induit une rationalité que j'ai qualifiée de fondamentalement expressive, alors que les capitalistes sont plus généralement animés par une rationalité instrumentale vis-à-vis de leurs appports.

Il faut rappeler sur ce point que ce n'est pas parce qu'on se préoccupe de démocratiser l'entreprise et de ce niveau de pouvoir-là, qu'il faut négliger l'importance de l'État, de la puissance publique. À mon sens, ce sont deux intentions qu'il faut poursuivre de concert et il est absolument impératif que les États reprennent la main sur l'économie et imposent des normes de viabilité environnementale à l'action économique. Il n'est juste pas possible que l'on continue à accepter que, parce que les entreprises peuvent choisir de se faire de la concurrence sur tel type de pollution ou tel autre, elles gardent la main là-dessus. Imposer des normes environnementales à l'action des entreprises représente un enjeu en soi. Il faut le rappeler, parce que souvent, dans la discussion sur la gouvernance d'entreprise, les gens croient tout d'un coup que ceux et celles qui se passionnent pour ce sujet pensent qu'il ne faut pas d'État, que les entreprises démocratisées résoudre tous les problèmes demain... Pas du tout ! Il y a un cadre à l'économie et ce cadre d'action, il doit être mis en place par la puissance publique. Des normes de respect de l'environnement doivent être mises au cœur même de la définition du contexte d'action des entreprises.

Une fois qu'on a dit ça, le modèle de gouvernance d'entreprise que l'on va choisir aussi est déterminant. Il y a ce chiffre que je répète souvent : 73 % de la consommation d'énergie mondiale pourrait être économisée grâce à la transformation de nos systèmes productifs. Les ingénieurs de Cambridge l'ont montré : trois-quarts de la consommation d'énergie mondiale pourraient être économisés aujourd'hui, si on le décidait ! Mais qu'est-ce que ça veut dire, « si on le décidait » ? Ça veut dire que les technologies sont là, on les connaît, on n'a pas besoin qu'Elon Musk nous prétende qu'aller sur Mars nous fera faire des découvertes vitales pour la survie sur Terre. En revanche, on a besoin de systèmes de décision très différents. Aujourd'hui, ces décisions-là nécessitent plus de main-d'œuvre. Pour transformer les modèles productifs, on doit donc décider d'embaucher plus, et donc d'augmenter les dépenses de main-d'œuvre. Et si nous restons dans une économie où ceux qui pilotent sont ceux qui apportent du capital et attendent un retour en capital, il est évident qu'ils ne vont pas prendre la décision, comme ça, éclairée, tout d'un coup, d'embaucher. Et surtout pas si les coûts d'énergie sont faibles. Donc, pour cette raison-là et rien que pour celle-là, évidemment qu'il faut changer le rapport de force à l'intérieur même de l'entreprise, pour que les décisions d'embauche soient beaucoup plus liées au pouvoir des travailleurs. Là, il y a une affinité évidente entre les intérêts des travailleurs en général et les intérêts de la planète.

Maintenant, ça ne suffit absolument pas, et on connaît tous ces exemples où des travailleurs s'accrochent à leur usine qui pollue fortement, parce que c'est leur identité, c'est leur usine, c'est leur gagne-pain. C'est là qu'il y a une interaction très intime, entre démocratiser et démarchandiser. Il faut démarchandiser le travail, au sens où le travail doit être garanti à tous ceux qui le souhaitent, et donc sorti du marché du travail par le biais d'une garantie d'emploi pour tous et toutes²¹. Celle-ci permettrait de traduire concrètement l'article 23 de la Déclaration universelle des droits humains : « Tous les êtres humains ont... droit au travail ». Il s'agit de rendre le droit au travail opposable, pour ces ouvriers qui sont dans des industries très polluantes, avec aussi des organisations syndicales qui exerceraient un *leadership* en faveur de la planète, qui cultiveraient ces travailleurs et les pousseraient dans ce sens de respect de la planète. Ils seraient rassurés quant à leur futur emploi et on pourrait leur dire : « Cette usine-là, on va la fermer, on va maintenant se reconvertir, faire autre chose et on a une garantie d'emploi ». Cela produirait un monde fort différent de la société que l'on connaît aujourd'hui. Aujourd'hui, si vous pensez à des travailleurs qui ont des compétences très spécialisées, en milieu de carrière et dans des régions où il n'y a pas beaucoup d'autres possibilités d'emploi... tout le monde s'accrocherait à son travail, c'est évident ! C'est trop facile de dire : « Ah, mais en fait, les travailleurs sont les premiers à vouloir polluer. » Voyons quelles sont les options, les systèmes de choix dans lesquels ils se trouvent : est-ce qu'ils ont la liberté de dire non ? Pour ça, il faut démarchandiser le travail

21. Sur la proposition de Garantie d'emploi, voir Tcherneva, P. (2020), *La garantie d'emploi. L'arme sociale du green new deal*. Paris, La Découverte.

et cela va de pair avec le fait de démocratiser l'entreprise, car ceci permettra aux travailleurs de faire valoir leurs priorités dans l'entreprise. Dominique Méda parle d'une véritable reconversion écologique. Il est absolument nécessaire que les travailleurs et les représentants pèsent sur les choix qu'elle implique. Parce qu'eux sont d'ailleurs les premiers concernés, au sens où, souvent, quand les sites de production sont pollués, ce sont eux qui sont les premiers impactés au niveau de leur santé, en général leur famille n'habite pas loin, etc. En démocratisant et en démarchant, les travailleurs auront gagné du pouvoir sur leur vie : les moyens de peser en interne sur les décisions de l'entreprise en faisant valoir leur vision, leurs revendications et, en même temps, ils auront toujours une option de sortie. C'est comme cela qu'on sortira de la logique de l'armée de réserve du capitalisme que constitue le chômage massif, qui fait qu'effectivement, aujourd'hui, parce qu'il y a un chômage important, les travailleuses et travailleurs pris dans des circonstances telles que décrites ne se sentent pas libres de pouvoir valoriser des intérêts autres que la simple lutte corporatiste de maintien de leur emploi.

Au regard de ces évolutions et de cet enjeu de démocratisation, que penser d'une innovation comme la qualité de « société à mission » introduite en France en 2019 par la loi Pacte ?

Il y a deux enjeux différents. L'enjeu de la légitimité de la finalité du projet économique de l'entreprise posé par la Loi Pacte est important. Il permet de poser le fait que cette finalité puisse être compatible avec une série d'impératifs tels que le respect de l'environnement. C'est une discussion absolument cruciale, qui a été oubliée de manière délirante. Dire simplement « gagner de l'argent pour l'actionnaire, c'est le but », c'est plus que réducteur. Heureusement, la crédibilité de la théorie de Milton Friedman date ; on a compris que c'était bien trop limité. Ce n'est pas pour autant qu'il faille croire que cette discussion sur la raison d'être de l'entreprise est suffisante. Elle ne doit en effet pas cacher la discussion sur la démocratisation. Il y a deux sujets différents. Car la question de la démocratisation, c'est la question de la légitimité du pouvoir de gouverner l'entreprise. Et là, nous en avons parlé, il y a une catégorie, la partie constituante que forment les investisseurs en travail, qui est soumise au gouvernement d'entreprise, de manière incomparable par rapport aux apporteurs de capitaux qui sont simplement affectés. Les travailleurs ne sont pas des parties *prenantes*, ils sont la partie constituante, qui est gouvernée par le gouvernement d'entreprise. C'est crucial de se préoccuper de mettre dans les conseils d'administration des représentants des collectivités, peut-être des consommateurs, toutes sortes de parties prenantes, qui sont pertinentes pour soutenir la légitimité de l'action de l'entreprise. C'est crucial, et les travaux de Julie Battilana²² font la démonstration qu'une entreprise peut en effet poursuivre des objectifs multiples, hybrides, et relever ce défi avec succès. Mais

22. Battilana, J. (2019), « La poursuite conjointe d'objectifs sociaux et financiers dans les entreprises. L'entreprise sociale comme laboratoire d'étude des modes d'organisation hybrides », *Entreprise & société*, 2 (4), 53-94.

ce n'est pas parce que la loi Pacte introduit la notion de « raison d'être » qu'il n'y a pas d'autres questions à se poser. La loi Pacte, en mettant un ou deux représentants des salariés dans les conseils d'administration, n'a pas relevé le défi de la démocratisation ! On voit bien qu'elle fait des gestes dans cette direction, mais c'est une mesure cosmétique, à ce stade. Une évaluation va venir. De ce que j'en apprend, il faut constater combien ces administrateurs salariés touchent à des questions absolument vitales pour les travailleurs, et ceci ne fait que conforter le programme de la nécessaire démocratisation, mais il est évident qu'ils n'ont aucun pouvoir et que si on veut rendre les travailleurs effectivement capables de peser, alors il faut avancer vers le bicamérisme, en tant que principe. Il faut donner aux travailleurs le pouvoir collectif de valider les décisions de l'entreprise, au sein du conseil d'administration, si c'est la voie privilégiée par rapport au comité social et économique, et alors *via* un conseil à double majorité.

La distinction entre les deux enjeux est très claire et très utile, mais là où il peut être intéressant de penser ces deux éléments ensemble, le projet de démocratisation et le label « société à mission », c'est que, sans parler de leur effectivité, ils nous poussent l'un et l'autre à repenser ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle peut être ou ce qu'elle doit être. Cela conduit à bousculer les représentations qu'on peut en avoir.

Absolument. Dans tous les pays où il y a actuellement une réflexion sur le *purpose* en Angleterre, les « sociétés à mission » en France, etc., tout ça est très positif car cela montre qu'il y a des vraies questions qui sont saisies par des acteurs différents, d'une manière différente : les directions d'entreprise saisissent la question par la société à mission ou la raison d'être plutôt que par la démocratisation, évidemment. Mais on voit bien que l'on est sur un enjeu de redéfinition de la place de l'entreprise. À mon sens, si on pense aux travaux de Renaud Sainsaulieu, par exemple²³, qui définit l'entreprise comme institution centrale d'une société, en réalité cela n'aide pas forcément à comprendre l'enjeu. L'enjeu, c'est de penser comment l'entreprise doit rentrer dans l'histoire démocratique. Ce n'est pas l'institution centrale, comme si elle était plus importante que l'État, que nos collectivités locales, que toutes les entités politiques qui organisent la vie. Elle est précisément une de ces institutions qui organisent la vie, et elle doit donc être rendue conforme à notre idéal démocratique, ou à tout le moins compatible avec lui. C'est l'enjeu de la transition bicamérale pour aller vers l'idéal. L'enjeu, c'est véritablement de faire rentrer ces entreprises dans l'histoire démocratique. Et c'est urgent, parce que si on ne le fait pas, c'est le projet démocratique politique lui-même qui s'effondrera. C'est ce que l'on a touché avec la présidence Trump ! On est dans un moment crucial dans l'Histoire de l'humanité, avec un certain nombre d'accélération délétères dans la foulée du Covid : c'est la décennie vitale pour la survie de la planète. Il est urgent de faire rentrer notre modèle de

23. Sainsaulieu, R. (dir.) (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de Sciences Po.

développement dans les limites planétaires. S'il y a pour nos gouvernants un minimum de capacité à prendre un peu de recul, ils doivent s'atteler au défi de la santé démocratique dans le même temps. Démocratiser et dépolluer iront de pair ou échoueront ensemble. Ceci passera par revoir radicalement les structures de l'entité politique qu'est l'entreprise, afin de la faire enfin rentrer dans l'histoire démocratique.