



HAL
open science

Entre Silence et Parole Évolution de la diffusion d'information comptable et financière aux salariés et représentants des salariés de 1884 à 1982.

Mathieu Floquet

► **To cite this version:**

Mathieu Floquet. Entre Silence et Parole Évolution de la diffusion d'information comptable et financière aux salariés et représentants des salariés de 1884 à 1982.. Gestion et management. Université d'Orléans, 2012. Français. NNT : . tel-00767398

HAL Id: tel-00767398

<https://theses.hal.science/tel-00767398>

Submitted on 19 Dec 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITÉ D'ORLÉANS



ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ

VALLOREM

THÈSE présentée par :
Mathieu FLOQUET

soutenue le : **16 octobre 2012**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université d'Orléans**

Discipline : Sciences de Gestion

Entre Silence et Parole

Évolution de la diffusion d'information comptable et financière
aux salariés et représentants des salariés de 1884 à 1982.
Le cas de trois entreprises sidérurgiques françaises.

THÈSE dirigée par :

Monsieur Marc NIKITIN, Professeur des Universités, Université d'Orléans

Monsieur Patrice LAROCHE, Professeur des Universités, Université de Lorraine

RAPPORTEURS :

Monsieur Michel CAPRON, Professeur des Universités, Université Paris VIII

Monsieur Yannick LEMARCHAND, Professeur des Universités, Université de Nantes

PRÉSIDENT DU JURY :

Monsieur Hervé STOLOWY, Professeur, HEC Paris

SUFFRAGANTS :

Monsieur Pierre LABARDIN, Maître de conférences habilité à diriger les recherches, Université Paris-Dauphine

Monsieur Christophe LAVIALLE, Maître de conférences habilité à diriger les recherches, Université d'Orléans



UNIVERSITÉ D'ORLÉANS



ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ

VALLOREM

THÈSE présentée par :
Mathieu FLOQUET

soutenue le : **16 octobre 2012**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université d'Orléans**

Discipline : Sciences de Gestion

Entre Silence et Parole

Évolution de la diffusion d'information comptable et financière
aux salariés et représentants des salariés de 1884 à 1982.

Le cas de trois entreprises sidérurgiques françaises.

RAPPORTEURS :

Monsieur Michel CAPRON, Professeur des Universités, Université Paris VIII

Monsieur Yannick LEMARCHAND, Professeur des Universités, Université de Nantes

PRÉSIDENT DU JURY :

Monsieur Hervé STOLOWY, Professeur, HEC Paris

SUFFRAGANTS :

Monsieur Pierre LABARDIN, Maître de conférences habilité à diriger les recherches,
Université Paris-Dauphine

Monsieur Christophe LAVIALLE, Maître de conférences habilité à diriger les recherches,
Université d'Orléans

L'université n'entend donner
aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses ;
ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.

SOMMAIRE

Introduction générale.....	15
PARTIE 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE	51
CHAPITRE 1. La diffusion d'information aux salariés : un état de l'art	55
CHAPITRE 2. Méthode, sources et méthodologie	107
Conclusion de la partie 1	157
PARTIE 2 : ÉVOLUTION DE LA DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS DE 1884 À 1982	161
CHAPITRE 3. De 1884 à 1939 : le silence	165
CHAPITRE 4. De 1939 à 1960 : la diffusion d'information aux salariés en quête de légitimité 243	
CHAPITRE 5. De 1960 à 1975 : L'acceptation réciproque	313
CHAPITRE 6. De 1975 à 1982 : vers l'institutionnalisation de la diffusion d'information aux salariés 371	
Conclusion de la Partie 2	427
PARTIE 3 : CONTRIBUTION THÉORIQUE À L'ANALYSE DE LA DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS	431
CHAPITRE 7. La réception d'information par le comité d'entreprise : une illustration des spécificités du syndicalisme français	435
CHAPITRE 8. Une pratique contrainte par un environnement	459
CHAPITRE 9. La rôle des acteurs	481
Conclusion de la Partie 3	515
Conclusion générale	519

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont, tout d'abord, au Professeur Marc Nikitin qui a accepté d'encadrer mon travail de thèse. Il a aiguisé ma curiosité et, en m'évitant les fausses routes et les impasses, il a pu me guider vers le plaisir de la découverte.

Je remercie, également, le Professeur Patrice Laroche, qui a accepté de co-encadrer ce travail. Ses conseils m'ont permis d'ouvrir mon champ de réflexion et d'explorer des voies inattendues.

J'adresse mes reconnaissances aux Professeurs Michel Capron et Yannick Lemarchand pour leurs conseils éclairés ainsi qu'à Pierre Labardin, Christophe Laviaille et au Professeur Hervé Stolowy d'avoir accepté de participer à mon jury de thèse et d'évaluer mon travail.

Ma gratitude va aux archivistes, ils ont su répondre à mes demandes et même les devancer. Je souhaite remercier, ici, tout particulièrement les équipes de Nathalie Voirgard-Legrand des archives d'Arcelor-Mittal et d'Ivan Kharaba de l'Académie François Bourdon.

Une écoute attentive, des critiques constructives, des encouragements ... Ce travail doit beaucoup à mes collègues de l'ISAM-IAE de Nancy et du CEREFIGE. Merci à Anne Stévenot et Loris Guery. Vous avez su tous deux me réconforter aux premiers doutes. Merci à Jérôme Hubler, Thierry Jacquot, Mireille Jaeger, Estelle Mercier, Serge Rouot ... Je n'oublie pas les compagnons orléanais. Merci à Rahma Chekkar et Aurélien Ragaigue.

Un grand merci à Betty, Francine et Françoise pour la chasse ingrate et éprouvante aux erreurs de syntaxe et d'orthographe.

Enfin et surtout, je dédie ce travail à Véronique pour son soutien indéfectible tout au long de ces trois années et à Léopoldine et Augustin qui, à leur façon, font partie de cette thèse.

AVANT-PROPOS - ENTRE SILENCE ET PAROLE

Le choix du titre de notre thèse s'inspire du titre de l'ouvrage de Jacques Le Goff¹, « *Du silence à la parole, une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours* ». L'évolution du silence à la parole résume parfaitement la progression que le droit du travail a connue en 150 années. Sous la plume de Jacques Le Goff, cette évolution devient une intrigue à l'issue pourtant bien connue.

En empruntant les substantifs « *silence* » et « *parole* » et en remplaçant l'évolution (du ... à ...) par l'opposition (entre ... et ...), nous proposons aux lecteurs de ce travail d'illustrer l'une des questions récurrentes posées aux gestionnaires : cacher l'information et entretenir le culte du secret ou diffuser l'information et accepter la culture de la transparence. À l'inverse de l'histoire du droit du travail, l'histoire des pratiques de gestion ne supporte pas un cadre évolutionniste. Les solutions managériales sont nécessairement dépendantes de leur environnement et contextualisées. Comme nous nous attacherons à le montrer, soutenir qu'il existerait une évolution vers une plus grande information des salariés ne résiste pas à l'étude des pratiques.

¹ J. Le Goff, *Du silence à la parole : une histoire du droit du travail - Des années 1830 à nos jours* (Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2004).

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En France, la normalisation comptable est le fruit d'une collaboration de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. À ce titre, le Conseil national de la comptabilité (CNC) en 2009 était composé de seize membres dont un représentant des organisations syndicales. Sa remplaçante, l'Autorité des normes comptables (ANC)¹, ne remet pas en cause le pluralisme de sa composition. Cette dernière traduit ainsi la volonté française de proposer un système d'information comptable cherchant à satisfaire les besoins spécifiques de chaque partie dans une vision partenariale de l'entreprise. Toutefois, l'évolution du système comptable français suit une tendance mondialisée de renforcement de la prééminence de l'information diffusée à l'actionnaire. Colasse et Pochet² montrent la rupture, depuis la réorganisation du CNC en 1996, des organes de réglementation comptable avec la tradition partenariale française. Au sein du CNC jusqu'en 2007, l'élaboration de la norme se faisait dans le cadre de discussions avec les parties prenantes. À partir de 2007 et plus encore avec l'ANC, la normalisation comptable française privilégie les débats d'experts.

¹ L'Autorité des normes comptables a été créée par l'ordonnance du 22 janvier 2009, la publication du décret d'application le 15 janvier 2010 a permis une première réunion de ses membres le 04 février 2010.

² B. Colasse et C. Pochet, « De la genèse du nouveau Conseil national de la comptabilité (2007) : un cas d'isomorphisme institutionnel ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 15, n° 2 (2009): 7-36; B. Colasse et C. Pochet, « De la nouvelle Autorité des normes comptables », *Revue d'Économie Financière* 97 (2010): 233-251.

Le résultat le plus abouti de ce processus est observable par la normalisation comptable des comptes consolidés des sociétés faisant appel public à l'épargne confiée à l'International Accounting Standards Board (IASB). Si le cadre conceptuel¹ énumère l'ensemble des utilisateurs potentiels de l'information comptable et financière, il insiste également sur la primauté de l'investisseur financier pour le besoin de l'information financière². Cette position est justifiée par le rôle de créancier résiduel attribué aux actionnaires. Certes, la révision du cadre conceptuel de 2010 relativise la place des investisseurs financiers, mais, les utilisateurs et les objectifs de l'information comptable semblent ainsi définitivement déterminés, apportant une réponse à la question posée par Dumontier et Raffournier³ en 1989, dans la *Revue française de comptabilité* : « l'information comptable : pour qui ? pour quoi ? ». Vingt ans plus tard, lorsqu'en 2009, la revue repose la même question, Gilbert Gélard⁴, membre de l'IASB, répond :

« Il apparaît que la décision de privilégier les investisseurs actuels et potentiels, et de renoncer à satisfaire les besoins spécifiques de toutes les parties prenantes possibles ait été une bonne décision, au moins s'agissant des sociétés faisant appel public à l'épargne. Sans cette focalisation, il aurait été impossible d'obtenir cohérence et qualité. »

¹ IASB, *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements* (London: International Accounting Standards Board, 2001).

² Extrait du cadre conceptuel des normes IAS-IFRS « While all of the information needs of these users cannot be met by financial statements, there are needs which are common to all users. As investors are providers of risk capital to the entity, the provision of financial statements that meet their needs will also meet most of the needs of other users that financial statements can satisfy ».

³ P. Dumontier et B. Raffournier, « L'information comptable pour qui ? pour quoi ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° Mars, Avril, Mai (1989): 23-29.

⁴ G. Gélard, « L'information comptable : pour quoi, pour qui ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 427 (2009): 40-43.

À la faveur de la crise financière de 2008, les organisations gouvernementales et intergouvernementales souhaitent reprendre le contrôle de la normalisation, mais cette initiative politique risque bien de faire long feu.

Pourtant parmi l'ensemble des acteurs de l'entreprise, les salariés et leurs représentants recherchent des informations spécifiques. Clarke¹ montre que leurs attentes directes concernent la rémunération, la sécurité de l'emploi et la formation. Elles sont distinctes des attentes des actionnaires (dividendes et appréciation du cours boursier). La fin des années 1970 a vu l'émergence d'un courant, tant universitaire que professionnel, cherchant à proposer pour les besoins spécifiques des salariés de nouveaux modèles d'information. Dans ce courant, nous citerons la répartition de la valeur ajoutée, les surplus de productivité globale, la comptabilité sociale ou sociétale et le bilan social. Il demeure seulement le bilan social dont l'usage apparaît, cependant, bien limité². Pourtant, les élus du comité d'entreprise, en France, et du comité européen, au niveau communautaire, ont vu se renforcer leurs attributions économiques.

Aussi, dans un contexte institutionnel de normalisation comptable privilégiant l'information de l'investisseur, s'interroger sur le pluralisme et les spécificités des récepteurs d'information devient urgent. Le thème général de l'évolution du système d'information comptable et de l'information des salariés réunit des concepts et des niveaux d'analyse bien trop variés pour être traité *in extenso* dans le cadre d'un travail doctoral. Au préalable, à partir d'une thématique large, il nous a donc été nécessaire d'éliminer certains aspects pour nous concentrer sur un sujet de recherche.

¹ T. Clarke, « The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age », *Long Range Planning* 31, n° 2 (1998): 182–194.

² V. Zardet, « Bilan social et pratiques de pilotage : points de vue de DRH », in *Vingtième anniversaire du bilan social : « quelles leçons et quelles perspectives ? »* (Toulouse, 1997), 3-39.

Cette thématique peut être traitée au niveau des organes de normalisation et nous pouvons légitimement nous interroger sur l'évolution du rôle des représentants des salariés dans les organes de normalisation. Les travaux de Colasse¹ et de Capron et Chiapello² ont permis d'apporter des éléments de réponse sur l'évolution du rôle de chaque partie prenante, pas uniquement les salariés, dans l'évolution de la normalisation française et européenne. Ces travaux montrent le recul des acteurs publics au profit des acteurs privés.

Par ailleurs, nous aurions pu nous intéresser à un acteur spécifique de l'information comptable des salariés : l'expert-comptable du comité d'entreprise. L'étude de Capron³ montre l'évolution du travail de ce professionnel dans le cadre du dialogue social.

Nous avons pris, finalement, le parti de traiter de l'évolution de la diffusion d'information comptable et financière auprès des salariés. Ce sujet présente l'avantage de pouvoir s'intéresser tant à l'évolution de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, notamment l'environnement législatif et politique, qu'à l'évolution des « modes managériales », ainsi qu'à l'évolution des pratiques d'entreprise.

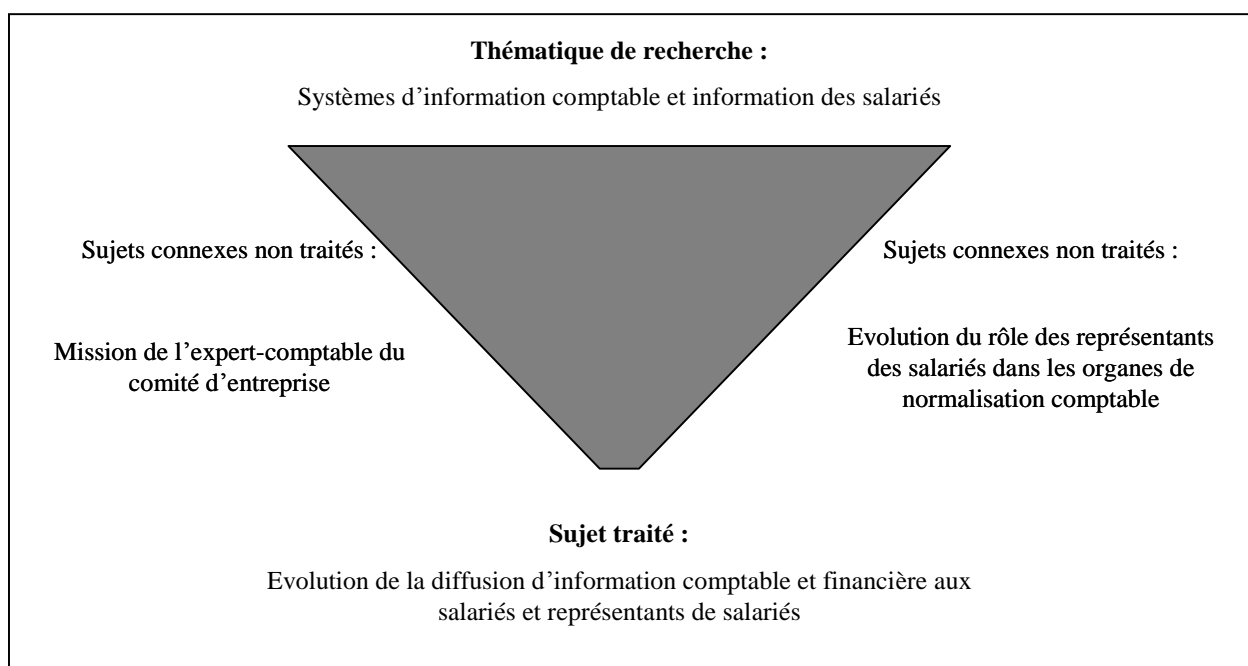
La figure 1 illustre les arbitrages opérés dans la définition du sujet.

¹ B. Colasse, « La régulation comptable : entre privé et public », in *Les Normes Comptables Internationales, instruments du capitalisme financier* (ed, Capron, M.) (Paris: Ed. La Découverte, 2005), 27-48.

² M. Capron et E. Chiapello, « Les transformations institutionnelles : l'Europe recule, l'IASB s'impose », in *Les Normes Comptables Internationales, instruments du capitalisme financier* (ed, Capron, M.) (Paris: Ed. La Découverte, 2005), 49-87.

³ M. Capron, « Accounting and management in the social dialogue: the experience of fifty years of works councils in France », *Accounting, Business & Financial History* 11, n° 1 (2001): 29-42.

Figure 1 Systèmes d'information comptable et information des salariés comme thématique de recherche – la diffusion d'information comptable et financière aux salariés et aux représentants de salariés comme sujet de recherche



PROBLÉMATIQUE

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la diffusion d'information aux salariés apparaît comme une obligation légale avec notamment la création du comité d'entreprise dont l'objectif est d'associer les salariés à la bonne marche de l'entreprise. Avant cette institutionnalisation, certaines entreprises ont pu souhaiter mettre en place des systèmes de diffusion d'information aux salariés (DIS). Ils peuvent être perçus en filigrane des lectures des romans du XIX^e siècle. Ainsi, Émile Zola l'illustre en évoquant l'annonce, le lendemain de l'inventaire dans « *Au bonheur des dames* », du chiffre d'affaires réalisé au cours de l'exercice écoulé. Cette information représente un enjeu de taille pour les salariés, une partie de leur rémunération étant indexée sur cet indicateur. La problématique de la diffusion d'information aux salariés (DIS) est également présente au début du XX^e siècle sous la forme d'une revendication ouvrière : les salariés d'Amoureux Frères sollicitaient un droit à l'information et un

droit d'expression sur l'organisation du travail. Amann et Saboly¹ ont ainsi identifié un journal syndicaliste toulousain qui demandait avec insistance à la direction des entreprises de permettre « *l'envoi de délégués dans l'administration et la direction de l'usine [et] de rendre compte en fin d'exercice des bénéfices réalisés dans l'entreprise* ». Le patronat toulousain se montre peu enclin à satisfaire les exigences syndicalistes.

À compter de 1945 et conjointement à l'obligation légale de DIS, cette pratique acquiert le statut de bonne pratique de gestion devant participer à l'accroissement de la productivité. Des efforts de la part des entreprises vont être réalisés pour satisfaire ce besoin d'information naissant. Ils dépassent le simple cadre du comité d'entreprise et s'étendent à l'ensemble des salariés à travers la presse d'entreprise dont la professionnalisation conduit à la création, en 1949, de l'Union des Journaux d'Entreprise de France². La remise en cause du compromis fordien consistant à « *acheter la paix sociale et à obtenir des gains de productivité par des augmentations régulières de pouvoir d'achat sur fond de quasi plein emploi* »³, et le développement des pratiques de gestion de ressources humaines souvent désignées sous leur acronyme HRM (Human Resource Management) semblent, à compter des années 1980, enrayer cette dynamique d'information collective et mettre en avant une information individualisée devant permettre l'accroissement de l'engagement du salarié et, *in fine*, l'accroissement de la performance.

¹ B. Amann et M. Saboly, « Amouroux Frères au début du siècle : paradoxes d'une gestion atypique », *Entreprises et Histoire*, n° 28 (2001): 77-88.

² C. Vuillermot, « Du secret des affaires à la politique de communication (L'exemple de quelques grandes entreprises industrielles françaises et de leur presse interne, des années 1930 à nos jours) », in *Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management* (Paris - Dauphine, 2010).

³ J. Igalens, « La GRH : principes, pratiques et critiques », in *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques* (Cité internationale universitaire, Paris, 2005).

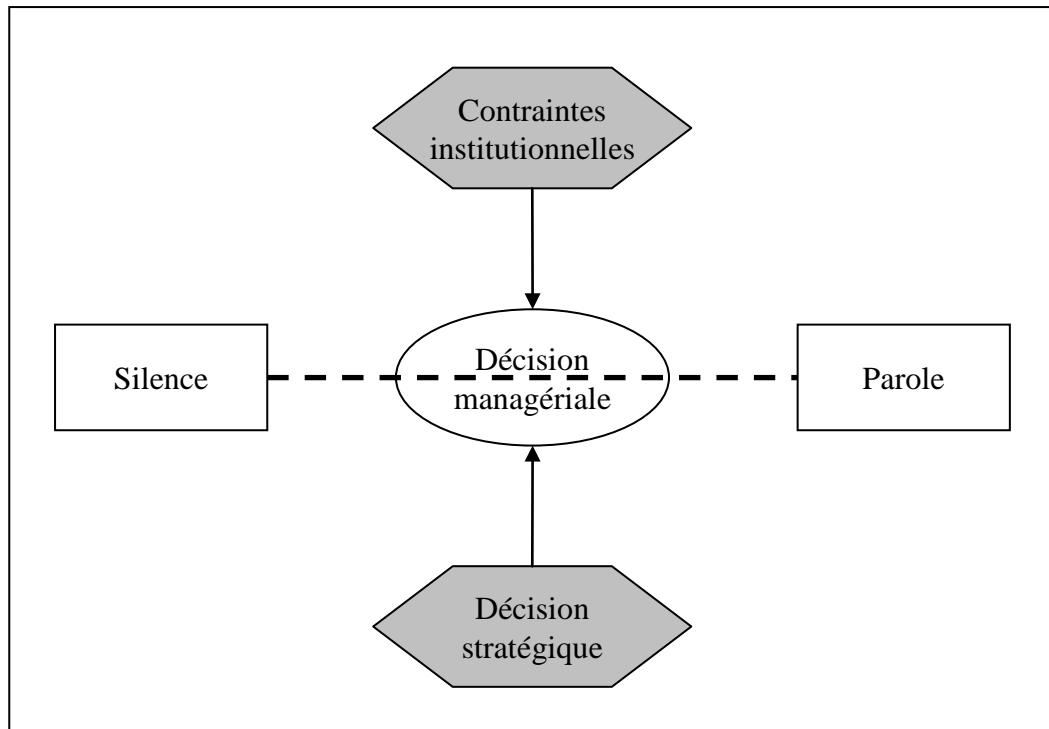
Notre étude montrera qu'une évolution linéaire vers une meilleure information aux salariés ne peut pas caractériser les pratiques de DIS. Au contraire, les pratiques s'adaptent à des situations internes des organisations (telles que le système de relations professionnelles, les périodes de restructuration, les périodes de bénéfices, etc.) et des influences environnementales (évolution économique, législative, managériale). À chaque situation, les organisations mettent en œuvre une solution nécessairement spécifique. En cela, l'étude de la diffusion d'information aux salariés répond à un objet problématique au sens de Nikitin¹, c'est-à-dire, un dilemme managérial récurrent. Plus précisément, la pratique de la DIS par les managers est, inlassablement, sujette à une tension entre deux pôles extrêmes : le silence et la parole. À chaque époque, à chaque situation, à chaque environnement, la réponse du manager différera et recherchera un arbitrage entre ces deux pôles de tension. Il reste à comprendre ce qui explique l'attitude des dirigeants à l'égard de la DIS. Ce questionnement peut, ici, aussi prendre la forme d'une réponse s'articulant autour de deux idéaux-types :

- La diffusion d'information aux salariés est une pratique s'expliquant par la recherche d'un gain économique. Les managers agissent comme des stratèges mus par une rationalité économique.
- La diffusion d'information aux salariés est une pratique institutionnalisée, « c'est-à-dire une pratique introduite pour d'autres motifs que la rationalité économique »². Cette pratique se développerait par l'influence de l'environnement, par mimétisme, par habitude, etc. Elle ne serait pas expliquée par la recherche d'une efficacité économique.

¹ M. Nikitin, « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 12, n° ns (2006): 87-100.

² Y. Lemarchand et F. Le Roy, « L'introduction de la comptabilité analytique en France: de l'institutionnalisation d'une pratique de gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie* 3, n° 4 (2000): 84.

Figure 2 *La diffusion d'information aux salariés : un dilemme managérial récurrent*



Ainsi, notre recherche cherchera à identifier les évolutions des pratiques de diffusion, à en expliquer les causes et tentera de répondre à la question :

***L'évolution de la diffusion d'information aux salariés depuis 1884
répond-elle à une stratégie managériale délibérée ?***

Dans ce cadre, notre recherche vise à comprendre l'évolution de cette pratique. Peut-elle s'expliquer par la seule rationalité économique ou au contraire, d'autres forces peuvent-elles conduire à l'adoption d'un comportement défini socialement, par l'environnement ? Cette approche nécessite, au-delà du recensement de l'évolution des pratiques d'entreprise, de comprendre le contexte managérial spécifique de chaque époque pour montrer sa concordance ou sa discordance avec les pratiques identifiées.

Plusieurs phénomènes doivent permettre de comprendre cette évolution.

D'une part, il semble opportun de s'interroger, au sein du monde de l'entreprise et des affaires¹, sur l'évolution du débat et des mentalités à l'égard de la diffusion d'information aux salariés. Si un accord théorique opérant dans le domaine des ressources humaines permet de montrer que de bonnes pratiques de diffusion de l'information sont de nature à accroître l'engagement des salariés et *in fine* la performance de l'entreprise, les pratiques managériales semblent plus complexes à percevoir. La diffusion (et au contraire la rétention) de l'information aux salariés apparaissent ainsi comme un dilemme managérial récurrent. Par conséquent, le système d'information comptable mis en place pour les représentants des salariés se révèle en partie comme un choix managérial. Finalement, comprendre l'évolution de la DIS revient à s'interroger sur l'évolution des pratiques, des débats et des acteurs.

D'autre part, et à la suite du courant « *accounting in action* » initié par Hopwood² concevant la comptabilité comme une pratique sociale intégrée dans un contexte social, nous envisagerons les évolutions économiques, politiques et législatives expliquant l'évolution des mentalités et des pratiques managériales et réciproquement. Au-delà de la mise en conformité avec la loi, nous tenterons de montrer les évolutions sociétales qui ont restreint ou accru la diffusion de l'information aux salariés.

Outre une description des évolutions de ces pratiques depuis 1884, nos investigations doivent nous permettre de répondre à certaines questions de recherche :

- Pour quelles raisons la période antérieure à la Seconde Guerre mondiale semble-t-elle se caractériser par une absence de DIS ?

¹ Nous étudierons le monde de l'entreprise et des affaires en consultant la documentation managériale et de gestion (ouvrages de référence, rapports, presse).

² A.G. Hopwood, « A Conversation with Anthony Hopwood », *Economic sociology - the european electronic newsletter* 10, n° 1 (2008): 21-28; A.G. Hopwood, « The archeology of accounting systems », *Accounting, Organizations and Society* 12, n° 3 (1987): 207-234; A.G. Hopwood, « Editorial », *Accounting, Organizations and Society* 1, n° 1 (1976): 1-4.

- Est-ce faute d'interlocuteurs, notamment faute d'instance représentative du personnel ?
- Est-ce liée au contexte politique mondial et aux tensions sociales qui caractérisent cette période ?
- La DIS, à partir de 1945, se limite-t-elle aux comités d'entreprise ? Dans ce cas, doit-on y voir une simple réponse aux obligations légales ?
- Doit-on interpréter les pratiques de diffusion d'information directe aux salariés comme une volonté de contourner le comité d'entreprise ?
- Comment la situation financière de chaque entreprise influence-t-elle la DIS ?
- Quelles informations sont diffusées, quelles informations ne le sont pas ?

En répondant à ces questions, notre recherche permet de présenter un essai de périodisation. Mais, nous montrerons que chaque période présente à la fois des cas de silence et de parole. De ce premier constat, nous concluons à la présence d'un dilemme managérial récurrent dans la décision de diffuser ou non de l'information aux salariés. Enfin, nous proposons un modèle d'analyse de cette décision intégrant quatre paramètres : l'environnement de l'entreprise, le public visé par la DIS, ses enjeux, c'est-à-dire les gains espérés par la DIS et le rôle joué par un facilitateur de DIS, qui peut être l'expert-comptable du comité d'entreprise. Ce modèle réconcilie ainsi les tenants d'une pratique rationnelle et institutionnalisée de la diffusion d'information aux salariés.

OBJECTIFS ET APPORTS DE LA RECHERCHE

Notre recherche poursuit trois objectifs principaux :

- proposer un essai de périodisation de la diffusion de l'information aux salariés fondée sur l'évolution des mentalités et des discours managériaux et des pratiques de trois entreprises. Cette périodisation étant comprise par les influences économiques, sociales et législatives.
- montrer la récurrence de cette problématique ;
- comprendre les logiques suivies par les directions d'entreprise pour la mise en œuvre des pratiques. Il peut s'agir de contraintes institutionnelles ou de stratégies managériales délibérées.

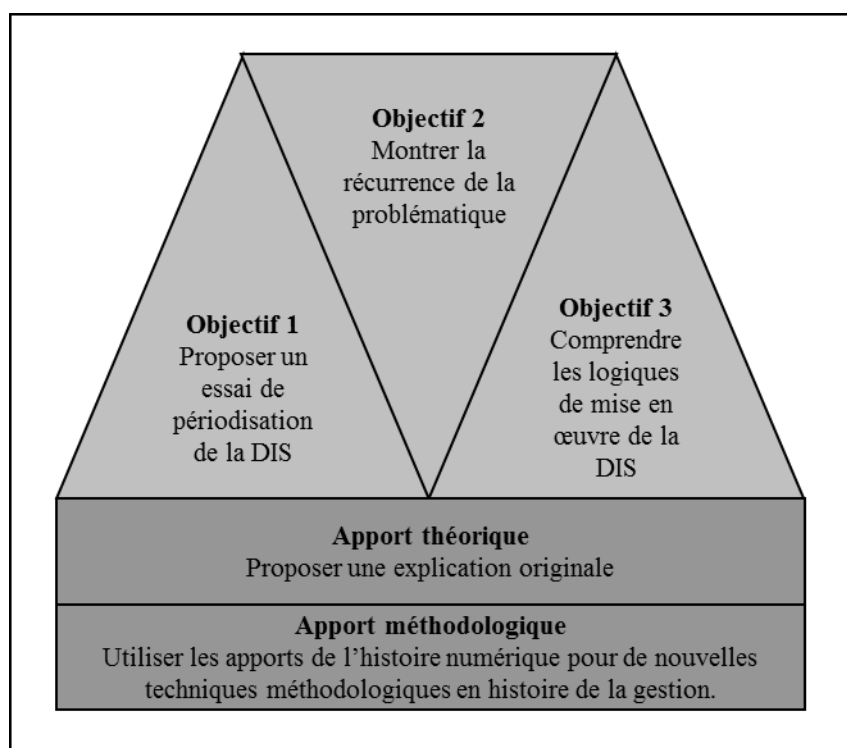
De façon transversale à ces objectifs, notre recherche ambitionne de faire évoluer les connaissances en sciences de gestion tant d'un point de vue théorique que méthodologique :

- Sur le plan théorique, nous montrerons, ainsi, la disharmonie existante entre les explications théoriques actuelles de la DIS et les pratiques d'entreprises. Ce constat nous amènera à tenter d'apporter une contribution théorique originale à la compréhension de cet objet de recherche. Dans le cadre de cette démarche, nous utiliserons la méthode de la théorie ancrée¹ qui nous permettra de produire une nouvelle explication ou d'envisager les apports de cadres existants mais non utilisés pour la DIS.
- Sur le plan méthodologique, notre recherche mobilisera les techniques utilisées classiquement pour des approches qualitatives de type ethnographique, observation non participante et entretien semi-directif. Ces techniques sont basées sur un codage systématique des données,

¹ B.G. Glaser et A.L. Strauss, *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research* (New York: A. de Gruyter (version consultée : édition traduite 2010), 1967). Nous utiliserons de façon indifférenciée les deux traductions de « grounded theory » à savoir théorie ancrée ou théorie enracinée.

notamment par le biais d'un logiciel spécialisé, permettant de mener une analyse comparative des discours et de faire émerger une explication théorique. Cette approche est rendue possible par l'exploitation des technologies informatiques.

Figure 3 Objectifs et apports de la recherche



L'HISTOIRE POUR MÉTHODE

L'histoire de la comptabilité et de la gestion s'est développée il y a environ vingt ans en France et trente ans en Angleterre¹. Si au sein des sciences de gestion, le

¹ Y. Lemarchand et M. Nikitin, « Vingt ans d'histoire de la comptabilité », *Comptabilité - Contrôle - Audit* mai, n° ns (1999): 123-135; C.J. Napier, « Accounts of change: 30 years of historical accounting research », *Accounting, Organizations and Society* 31, n° 4-5 (2006): 445-507; M.D. Seiffert et E. Godelier, « Histoire et gestion : vingt ans après », *Revue française de gestion*, n° 8 (2009): 17-30.

champ de la comptabilité, du contrôle et de l'audit emporte la majorité des travaux historiques, la gestion des ressources humaines n'est pas absente de l'histoire comme le montrent les travaux de Igalens¹, de Pezet² ou de Fombonne³. La diffusion de l'information comptable, sujet à la croisée de la comptabilité et de la gestion des ressources humaines, doit permettre d'éclairer le passé des pratiques managériales au sein de ces deux champs.

Le classement des recherches en histoire de la gestion peut également être appréhendé, comme le proposent Lemarchand et Nikitin⁴, en deux types de « dossiers » : d'une part, des recherches s'intéressant à « l'étude historique et du développement de fonctions, de méthodes ou d'objets technique nouveaux », d'autre part, des recherches étudiant les questions (et leurs réponses) qui, au cours du temps, se posent systématiquement aux managers. Notre recherche vise précisément cet objectif.

Faire le choix de traiter ce sujet sur longue période implique la volonté de comprendre, au-delà des contextes spécifiques, les forces qui contraignent et orientent les pratiques en sciences de gestion. Comme le propose Pezet⁵, à la suite des travaux

¹ J. Igalens, « Cent ans de gestion du travail », *Revue française de gestion*, n° 126 (1999): 14-30.

² E. Pezet, « Négociation collective et gouvernement des individus dans l'entreprise », *Entreprises et Histoire*, n° 26 (2000): 74-88.

³ J. Fombonne, *Personnel et DRH* (Paris: Vuibert, 2001).

⁴ Y. Lemarchand et M. Nikitin, « La méthode en histoire et l'histoire comme méthode », in *La comptabilité, la société et le politique. Mélanges en l'honneur du Pr Bernard Colasse* (Eds, Nikitin, M. et Richard, C.) (Paris: Economica, 2012).

⁵ A. Pezet, « La méthode critique de l'histoire appliquée aux Sciences de Gestion : une possibilité de décloisonnement de la discipline », in *Questions de méthodes en Sciences de Gestion* (Eds, Mourgues, N., Allard-Poesie, F., Charreire, S., Le Goff, J.) (Paris: EMS, 2002).

de Passeron¹, le travail historique en gestion doit nécessairement être un aller-retour entre l'histoire et la théorie. L'histoire permet d'appréhender une réalité avec ses permanences, ses modifications, ses causes et ses conséquences, pour, *in fine*, revenir vers la théorie et la pratique. Aussi, le statut donné au temps historique est enraciné dans la recherche. Le temps n'est pas une variable comme les autres, nous lui préférons le contexte qui englobe les aspects sociaux, économiques et politiques influençant les pratiques de gestion². Cette démarche n'est pas réservée aux sciences de gestion, nous les connaissons en sociologie, en économie, ou en sciences politiques. Elle s'agrège autour de la notion de socio-histoire³. Ce courant s'intéresse particulièrement à la genèse des phénomènes étudiés en les comprenant au travers d'une configuration particulière, « *le socio-historien veut mettre en lumière l'historicité du monde dans lequel nous vivons, pour mieux comprendre comment le passé pèse sur le présent* »⁴. Dans cette perspective, la méthode socio-historique n'est pas un chemin aussi bien balisé que les autres, elle se caractérise par une sorte d'opportunisme méthodologique qui adapte à chaque problème empirique précis ses outils et sa façon de les mettre en œuvre. Cette sorte de boîte à outils du chercheur nous paraît satisfaire aux objectifs d'une recherche en sciences de gestion mobilisant une approche historique. Il s'agit alors de répondre à une question qui pose problème (un dilemme managérial récurrent) qui aurait pu être traitée par d'autres démarches. Montrer la présence ou l'absence d'une stratégie managériale de DIS peut se traiter par une étude contemporaine de cas par entretiens semi-directifs ou une approche quantitative sur la base des enquêtes de relations professionnelles. Le recours à

¹ J.C. Passeron, *Le raisonnement sociologique: l'espace non-poppérien du raisonnement naturel* (Paris: Nathan, 1991).

² N. Berland et A. Pezet, « Pour une démarche pragmatique en histoire de la gestion. », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, n° ns (2000): 5-17.

³ G. Noiriel, *Introduction à la socio-histoire* (Paris: Ed. La Découverte, 2006).

⁴ Ibid., 4.

l'histoire ne crée pas de nouvelles problématiques, mais il enrichit la compréhension d'un sujet par un recours à des données particulières et il doit permettre un apport fécond aux pratiques managériales.

« À y réfléchir, la sagesse n'est-elle pas l'une des qualités premières du gestionnaire dont le métier est notamment de prévoir, de décider, d'évaluer ? Or que nous disent les philosophes : que la sagesse est une conduite qui ne s'enseigne que par l'exemple. L'histoire est à considérer comme une leçon de sagesse pour la gestion. »¹

Traiter la DIS dans la durée n'est pas neutre quant à notre posture épistémologique. La place occupée par l'environnement et par les contextes empêche tout raisonnement « *ceteris paribus* ». Or le propre des postures positivistes est de rechercher une connaissance « objective et acontextuelle » et de permettre « la mise au jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs »². À l'inverse, les paradigmes constructivistes et interprétativistes permettent de fixer les connaissances produites au sein de leur contexte. Une recherche utilisant un matériel empirique historique a nécessairement une forte exigence de contextualisation. Notre recherche ne pouvant pas s'appuyer, *a priori*, sur un cadre théorique classiquement étudié pour expliquer la DIS (voir chapitre 1), nous proposerons de développer une démarche de recherche inspirée par les travaux de Glaser et Strauss relatifs à la théorie enracinée³. Cette démarche cherche à élaborer une explication théorique d'un phénomène social en se fondant sur la mise

¹ H. Zimnovitch, « L'histoire : un apport critique et fécond pour les sciences de gestion et les pratiques managériales », in *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales* (ed, Réseau des IAE) (Paris: Economica, 2002), 167-177.

² V. Perret et M. Séville, « Fondements épistémologiques de la recherche », in *Méthode de recherche en management* (Ed, Thiétart, R.A.) (Paris: Dunod, 1999), 13-33.

³ Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*.

en évidence de régularités. Il s'agit alors d'un processus itératif avec des allers retours entre les données, les analyses et les théories¹.

PLAN DE LA THÈSE

Notre thèse se propose de poursuivre trois objectifs : proposer un essai de périodisation de la pratique de diffusion d'information aux salariés, montrer la récurrence de ce dilemme managérial et comprendre les logiques de mises en œuvre cette pratique. L'ensemble devant permettre d'expliquer l'attitude des dirigeants à l'égard de la diffusion d'information.

Afin de répondre à cette problématique nous proposons dans un premier temps (partie 1 - chapitre 1) de procéder à une revue de la littérature de la diffusion de l'information aux salariés. Il s'agit alors de comprendre théoriquement ce qui devrait fonder la pratique de diffusion d'information aux salariés. À la suite de ce premier chapitre, nous montrons l'inadéquation des cadres classiquement utilisés pour traiter de la diffusion d'information aux salariés. Cette conclusion nous conduit à proposer une méthode à cette configuration de recherche. À cette fin, nous proposons, dans un chapitre 2, de mobiliser la méthode de Glaser et Strauss. Ce chapitre présente, par ailleurs, les sources et méthodologies utilisées.

Nous assignons, donc, à cette première partie la tâche délicate de fixer les fondements théoriques et méthodologiques de la recherche.

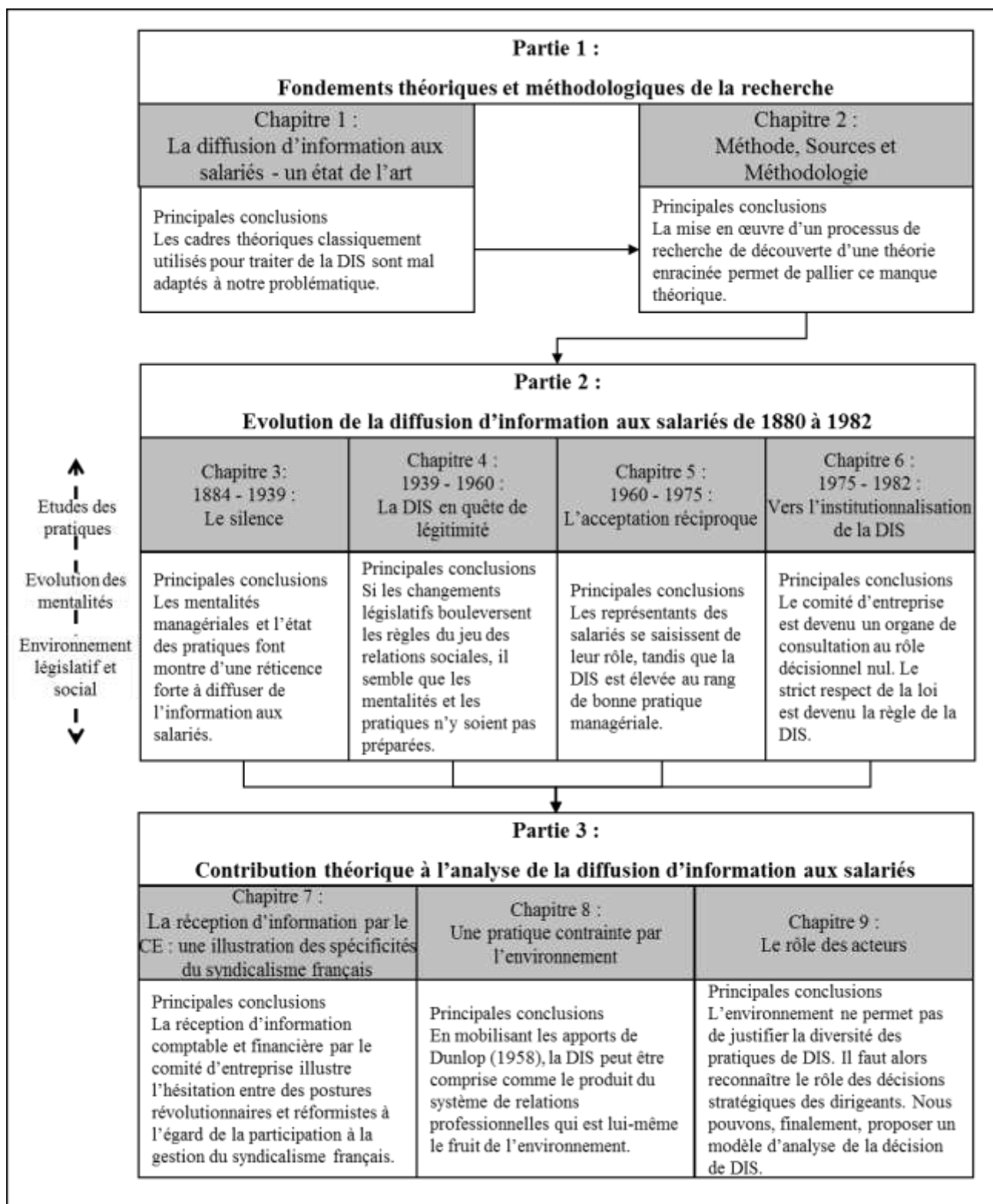
La deuxième partie (chapitre 3 à 6) permet de rendre compte de la diversité des pratiques de diffusion d'information aux salariés et de les mettre en parallèle avec l'environnement. Il s'agit alors de présenter les cas qui seront utilisés pour comprendre la décision de diffuser de l'information. Ici, il ne s'agit pas d'analyser ces décisions

¹ I. Royer et P. Zarlowski, « Le design de la recherche », in *Méthode de recherche en management* (Ed, Thiétart, R.A.) (Paris: Dunod, 1999), 139-168.

mais de décrire les situations, les permanences et les dissonances dans la DIS. Cette deuxième partie proposera une périodisation de l'évolution de la diffusion d'information comptable et financière aux salariés. Les périodes seront présentées, tout d'abord, au travers des évolutions économiques, législatives, sociales et politiques, puis des évolutions des mentalités managériales à l'égard de la DIS et enfin au travers des pratiques des trois entreprises étudiées. À l'issue de cette partie, nous aurons proposé un essai de périodisation de la diffusion d'information aux salariés (objectif 1) et nous aurons montré la récurrence du dilemme managérial, à savoir, pour chaque période, nous observons des cas de silence et de parole (objectif 2).

La troisième partie proposera de rompre avec la tradition évolutionniste des cadres théoriques proposant d'expliquer la diffusion d'information aux salariés. Cette tradition laisse penser que tout converge vers une plus grande diffusion d'information aux salariés source de performance. Au contraire, dans cette partie, nous soutiendrons la thèse que la diffusion d'information aux salariés est contrainte par des forces institutionnelles qui peuvent toutefois être remises en cause dans des circonstances précises pour servir un dessein managérial. Cette troisième partie de discussion interprétera les pratiques observées en deuxième partie. Au final, nous proposerons un modèle d'analyse de la décision de diffuser de l'information aux salariés (objectif 3).

Figure 4 Plan de la thèse et principales conclusions des chapitres



PRÉLIMINAIRE : CHOIX DES TERMES

Une recherche inscrite dans la durée nécessite de porter une attention toute particulière aux termes, c'est-à-dire aux mots et aux choses qu'ils désignent. Elle nécessite également de définir les bornes temporelles de l'étude.

Concepts, représentation et sémantique

Si définir les termes du sujet apparaît comme le travail préliminaire à tout travail universitaire, cette tâche prend une dimension cruciale dans une recherche mobilisant une méthode historique. Depuis les écrits de Febvre¹, l'histoire des mots et des choses qu'elles représentent a été considérée comme une activité indispensable au travail du chercheur. L'historien peut naturellement utiliser l'intégralité de la palette des concepts disponibles dans la langue. Il doit, toutefois, se garder d'en faire un « *usage naïf* »². Dans ce sens, Prost³ milite pour « *historiser* » les concepts ce qui permet, premièrement, de distinguer le concept de sa représentation et d'envisager la critique d'interprétation, deuxièmement, de construire le temps de l'histoire :

« La signification passée des mots demande à être traduite dans un langage que nous comprenons aujourd'hui, et inversement la signification des concepts actuels doit être redéfinie si l'on prétend traduire le passé à travers eux »⁴.

¹ L. Febvre, « Les mots et les choses en histoire économique », *Annales d'histoire économique et sociale* 2 (1930): 231–234.

² A. Prost, *Douze leçons sur l'histoire* (Paris: Ed. du Seuil (version consultée : édition augmentée de 2010), 1996).

³ Ibid.

⁴ Ibid., 141.

Dans la sociologie bourdieusienne, cette traduction des concepts et des représentations doit nécessairement s'appuyer sur une généalogie socio-historique des champs sémantiques¹. Les mots sont enracinés dans des champs sociaux, si bien que la permanence de l'utilisation d'un mot n'est pas une preuve suffisante de la stabilité des réalités. C'est précisément l'objet d'une analyse sémantique des concepts. Les écrits de Veyne commentant l'apport de Foucault à l'histoire rendent compte de l'extrême attention du chercheur dans sa relation aux objets et aux mots, aux pratiques et aux représentations.

« Les objets semblent déterminer notre conduite, mais notre pratique détermine d'abord ses objets. Partons donc plutôt de cette pratique même, de telle sorte que l'objet auquel elle s'applique ne soit ce qu'il est que par relation à elle. »²

Le titre de la recherche de Labardin et Nikitin³, « *Accounting and the words to tell it: an historical perspective* », montre l'ambiguïté de la représentation d'un concept et de son évolution à travers les époques. L'évolution de la représentation du concept de « *la comptabilité* » est ici inhérente à l'évolution de la technique. Sur la naissance du terme « *cadre* », Boltanski⁴ montre d'une part, le lien entre l'apparition du concept et son environnement politique caractérisé par la période du Front populaire et d'autre part, la définition de cette classe en double opposition : ni ouvrier,

¹ P. Bourdieu, « Sur les rapports entre la sociologie et l'histoire en Allemagne et en France, entretien avec Lutz Raphaël », *Actes de la recherche en sciences sociales* 106, n° 1 (1995): 108-122.

² P. Veyne, *Foucault révolutionne l'histoire (postface de Comment on écrit l'histoire)* (Paris: Seuil (ed. 1996), 1978).

³ P. Labardin et M. Nikitin, « Accounting and the words to tell it: an historical perspective. », *Accounting, Business & Financial History* 19, n° 2 (2009): 149-166.

⁴ L. Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social* (Paris: Editions de Minuit, 1982).

ni patron. Enfin, « *l'invention du chômage* » par Salais, Baverez et Renaud¹ explique que le concept doit être recherché plus dans l'évolution des institutions et dans la lutte de groupes aux intérêts divergents que dans les crises économiques.

Dans cette perspective, certains concepts de notre recherche doivent être éclaircis dès l'introduction pour éviter confusion et méprise. Plus que le concept, il s'agit alors de comprendre les représentations des termes usités. Il nous paraît souhaitable de définir dans un premier temps, l'utilisation du mot salarié qui peut apparaître anachronique dans la société de la fin du XIX^e siècle, puis l'information et d'en justifier son choix par rapport à la communication, enfin, nous tenterons d'approcher les qualificatifs « *comptable et financière* » au travers du système d'information comptable.

Les travailleurs, les salariés, les ouvriers

Notre recherche a pris le parti de traiter de la diffusion de l'information aux salariés et aux représentants des salariés. Il est, ici, remarquable que nous ayons fait le choix d'utiliser un terme qui, *a priori*, est marqué dans un espace temporel défini.

Salarié est un dérivé de salaire qui est emprunté du latin vers 1260 qui signifie proprement « solde pour acheter du sel » d'où « solde, indemnité, honoraires ». « Salarié » apparaît en 1369 mais demeure rare avant le XVIII^e siècle, son usage devient usuel en 1758², mais son utilisation devient plus fréquente au cours du XIX^e siècle.

¹ R. Salais, N. Baverez, et B. Reynaud, *L'invention du chômage: histoire et transformations d'une catégorie en France des années 1890 aux années 1980* (Paris: Presses Universitaires de France, 1986).

² O. Bloch et W. Wartburg von, *Dictionnaire étymologique de la langue française* (Paris: Presses Universitaires de France, 2004).

Pour la statistique historique, le salariat se développe avec le XIX^e siècle. À la suite des travaux de Marchand et Thélot¹, il semble erroné de penser qu'il serait brusquement apparu vers 1890-1900 mais le mouvement s'est étendu progressivement sur plusieurs décennies. De son côté, le droit du travail méconnaît ce salarié. Il insiste, en revanche, sur le lien de subordination distinctif du contrat de travail de tous les autres contrats. Cette subordination apparaît en opposition avec le contrat de louage hérité de la Révolution française et qui aspirait à créer « *un peuple de petits travailleurs indépendants* »².

Si certaines recherches ont montré l'évolution d'une fonction et la constitution d'une classe telle que les ouvriers³, les employé -e- s de commerce⁴, les employés de comptabilité⁵ ou encore les cadres⁶, notre thèse ne cherche pas à comprendre l'information diffusée à une catégorie particulière. *A contrario*, nous comptons nous intéresser à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Toutefois, la généralisation du terme « *salarié* » semble contemporaine à la représentation du travail telle que nous la définissons aujourd'hui.

« Entendue comme bien négociable, rapportable à un même étalon monétaire quelles que soient les choses sur lesquelles il porte et les personnes qui

¹ O. Marchand et C. Thélot, « Pour une statistique historique », *Genèses* 9, n° 1 (1992): 98-101.

² A. Supiot, *Le droit du travail* (Paris: Presses universitaires de France, 2009), 14.

³ G. Noiriel, *Les ouvriers dans la société française XIXe-XXe siècle* (Paris: Ed. du Seuil, 1986).

⁴ A.S. Beau, « Les salarié-es du grand commerce : des “employé-es” ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 2 (2002): 55-72.

⁵ P. Labardin, « L'émergence de la fonction comptable en France » (Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université d'Orléans, 2008).

⁶ Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*.

l'accomplissent, la notion abstraite de travail est un produit de l'idéologie économique et elle prend son essor au XVIII^e siècle. »¹

Nous choisissons pourtant l'utilisation de ce terme qui vise à rendre compte de la permanence de la problématique de la diffusion (ou non) de l'information aux salariés. Il ne s'agit pas pour nous de traiter d'un problème circonscrit à un espace temporel, mais à l'inverse d'envisager les récurrences d'une thématique. À ce dessein, le choix du mot « salarié » permet de montrer la continuité dans la période actuelle. La représentation de l'objet demeure commune, toutefois, sur la période étudiée.

Information ou communication ?

Les deux termes paraissent suffisamment proches dans le langage commun pour que nous justifions le choix, dès le titre de cette thèse, du substantif « *information* » au détriment de « *communication* ».

Si les racines de ces deux mots sont latines, les étymologies sont différentes² :

Communiquer apparaît au XIV^e siècle, il fut formé du latin *communicare* qui signifie « mettre en commun ».

Inform (1286), du latin *informare*, signifiant « donner une forme ».

Dès l'origine de ce mot, nous observons une distinction liée à la réceptivité et à l'interaction avec autrui dans le mot *communiquer* qui n'est pas suggérée dans *informer*. Cette différenciation forme ainsi le deuxième des cinq axiomes développés par Watzlawick et al.³ qui dans une approche pragmatique développe un modèle de communication :

¹ Supiot, *Le droit du travail*, 8.

² Bloch et Wartburg von, *Dictionnaire étymologique de la langue française*.

³ P. Watzlawick, J.H. Beavin, et D.D. Jackson, *Une logique de la communication (traduction de l'américain Pragmatics of Human Communication - 1967)* (Paris: Ed. du Seuil, 1972).

Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par la suite est une métacommunication.

Cet axiome permet à Chekkar¹ de distinguer la publicité financière, de la communication financière et le passage du premier au second concept au milieu des années 1980 au sein de la société Saint-Gobain.

En s'intéressant à la distinction entre information et communication dans le cadre de l'entreprise, nous pouvons retenir, à la suite des travaux de Weiss², que le facteur discriminant entre ces deux termes réside dans le but poursuivi plutôt que dans la structure des données transmises.

« La notion de but conduit à introduire un troisième pôle - le bénéficiaire - qui s'ajoute aux pôles classiques d'émetteur et de récepteur. Le bénéficiaire peut être soit l'émetteur, soit le récepteur, soit une tierce personne. Pour illustrer cette dernière situation, on évoquera les messages publicitaires dans les journaux. L'émetteur est le rédacteur, le récepteur est le lecteur et le bénéficiaire se trouve être la firme dont les produits seront vendus grâce à cette publicité. »³

Notre travail ambitionne principalement de s'intéresser à l'information transmise, sans traiter systématiquement de sa réception. Nous prenons ici le parti de nous intéresser aux caractéristiques de l'information diffusée : son exhaustivité, sa qualité, la célérité avec laquelle elle est transmise. Toutefois, lorsque l'information est disponible, nous chercherons à comprendre la réception de l'information par le public visé. Ce travail n'est pas réalisable, faute de sources, pour l'information transmise aux

¹ R. Chekkar, « L'émergence de la communication financière dans les sociétés françaises cotées : contribution à l'analyse de la relation entre l'entreprise et ses investisseurs » (Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université d'Orléans, 2007).

² D. Weiss, *Communication et presse d'entreprise* (Paris: Sirey, 1971).

³ A. Silem et G. Martinez, *Information des salariés et stratégies de communication* (Paris: Les Éditions d'organisation, 1983), 17.

salariés. En revanche, la réaction des élus des comités d'entreprise à l'information économique est observable dans les procès-verbaux du comité d'entreprise. Elle illustre les spécificités du syndicalisme français qui est partagé entre une posture révolutionnaire et une posture réformiste à l'égard de son rôle dans la gestion des entreprises.

Enfin, l'information est comprise dans ce travail comme dépourvue de neutralité. Elle peut être soit un instrument de pouvoir¹ soit un instrument de partage du pouvoir².

Dans la vision de Crozier,

« L'information, c'est du pouvoir, et parfois, pour un bref moment, l'instrument essentiel du pouvoir³. Personne ne communique de l'information sans prendre garde intuitivement au moins aux conséquences qui peuvent en résulter du point de vue de sa situation de pouvoir. La rétention de l'information n'est pas seulement un phénomène affectif, c'est un moyen rationnel de gouvernement ou de contre gouvernement. »⁴

Dans une vision participative, l'information devient un instrument au bénéfice du partage de pouvoir,

« L'information, définie comme un message qui lève l'incertitude qui régnait avant l'arrivée du-dit message, aboutit à un partage du pouvoir de décision. Le développement de l'information économique dans les entreprises est, sans doute, concomitant avec une modification des relations industrielles mais il épouse aussi le mouvement gestionnaire de la décentralisation des décisions.

¹ M. Crozier, *La société bloquée* (Paris: Ed. du Seuil, 1970).

² Silem et Martinez, *Information des salariés et stratégies de communication*.

³ En italique dans le texte.

⁴ Crozier, *La société bloquée*, 69.

Il résulte de ce phénomène une certaine dilution du pouvoir dans les firmes qui ne cessent de s'agrandir »¹.

Le système d'information comptable

J. Richard et C. Collette² comprennent la comptabilité comme :

« un ensemble d'informations subjectives ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité »³.

Le choix du qualificatif « *subjectif* » montre que la comptabilité est sujette à l'action de celui qui détient le pouvoir dans un pays donné à une époque donnée. La comptabilité est donc intrinsèquement liée à l'évolution de son environnement et ne peut se définir sans elle. Cette conception rapproche Richard et Collette de Hopwood, qui voit dans la comptabilité une pratique sociale. En étendant l'objet de la comptabilité à « *la mesure des moyens et des résultats* », cette définition dépasse largement le cadre restrictif généralement dévolu à la comptabilité financière (ou générale). Il peut alors s'agir autant d'une forme prévisionnelle (la comptabilité prévisionnelle) que passée (comptabilité historique). Dans le même sens, il peut s'agir d'une comptabilité au niveau du produit fabriqué (comptabilité de gestion), au niveau de l'entreprise (comptabilité financière), au niveau du groupe (comptabilité des comptes consolidés). L'histoire des techniques comptables doit être prise en considération pour comprendre l'évolution de l'information diffusée. Si la comptabilité de gestion est présente sur l'ensemble de la période étudiée⁴, il n'en est

¹ Silem et Martinez, *Information des salariés et stratégies de communication*, 35.

² C. Collette et J. Richard, *Comptabilité générale : Système français et normes IFRS (8e édition)* (Paris: Dunod, 2008).

³ Ibid., 3.

⁴ M. Nikitin, « La naissance de la comptabilité industrielle en France » (Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 1992).

pas de même de la comptabilité budgétaire dont la naissance est constatée dans les années 1920¹, ou de la consolidation des comptes dont la pratique se diffuse en France à compter des années 1950².

À la suite de cette définition, nous comprendrons par « *information comptable et financière* », dans une acception large inspirée par les travaux d'Hopwood, « *toute restitution d'information effectuée au profit d'acteurs internes ou externes* »³. Au gré de l'évolution des techniques et des connaissances, les différents champs de la comptabilité pourront être étudiés.

Tableau 1 Champs de la comptabilité retenus pour l'étude

Champ	Exemple
Comptabilité financière	Résultat, chiffre d'affaires.
Comptabilité de production	Tonnage, opération de stockage et de déstockage.
Comptabilité de gestion	Prix et coût de revient.
Comptabilité prévisionnelle	Résultat prévisionnel.
Comptabilité des comptes consolidés	Résultat consolidé.
Comptabilité sociale	Bilan social, évolution des rémunérations.

¹ N. Berland, « L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique. » (Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 1999).

² D. Bensadon, « La consolidation des comptes en France (1929-1985) : analyse du processus d'introduction et de diffusion d'une technique comptable » (Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2007).

³ S. Lefrancq, « Recherche et action : la comptabilité dans son contexte. Une étude de la politique éditoriale d'Accounting, Organizations and Society », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 10, n° ns (2004): 297-315.

Limiter la recherche dans le temps : le choix des bornes chronologiques

Le choix des bornes chronologiques a été conditionné par deux types de contraintes : une première liée à l'évolution de l'environnement économique, législatif et sociétal ; une seconde liée à la présence et à l'exploitation des sources.

Étudiant une problématique similaire sur une longue durée, il faut vérifier sa réelle permanence dans le temps. Les problématiques en sciences de gestion semblent marquées par une récurrence à travers plusieurs époques¹.

Précisons, ici, ce que nous entendons par « longue durée », à la suite des travaux de Braudel, il s'agit de s'interroger sur l'évolution de la structure. « Par structure, les observateurs du social entendent une organisation, une cohérence, des rapports assez fixes entre réalités et masses sociales. Pour nous, historiens, une structure est sans doute assemblage, architecture, mais plus encore une réalité que le temps use mal et véhicule très longtemps. »² Appliquer à notre sujet, cela revient à s'interroger sur l'évolution des structures conditionnant l'évolution de la pratique de la diffusion d'information aux salariés.

Les bornes chronologiques de notre étude ont été prescrites par deux principaux éléments : l'un intrinsèque à l'objet de recherche, l'évolution du droit du travail, l'autre lié aux choix méthodologiques, la disponibilité des sources.

L'évolution de la réglementation du travail est une forme de contrainte environnementale obligeant à délimiter notre espace temporel. Alain Supiot³ propose

¹ Nikitin, « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner? ».

² F. Braudel, « La longue durée », *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations* 13, n° 4 (1958): 731.

³ Supiot, *Le droit du travail*.

une segmentation de la préhistoire et de l'histoire du droit du travail. L'évolution sémantique du mot « travail » rend compte de cette évolution.

« Le mot « travail » [...] ne désignait jusqu'au XVIII^e siècle que les activités humaines les plus humbles, celles qui, à l'instar du travail des animaux domestiques, mobilisent la force physique, mais n'impliquent pas la maîtrise d'un art particulier. Celui, au contraire, dont l'activité requérait un savoir et des qualités spéciales ne « travaillait » pas : il « œuvrait » dans le respect des règles de son art. »¹

La Révolution française et l'adoption en 1791 du décret d'Allarde² et la loi Le Chapelier³ marquent la naissance du droit du travail. Si le souci d'égalité entre les citoyens prévaut pour ces deux lois, il créera l'absence d'organisation permettant l'expression collective ouvrière. Ce manque sera comblé par la loi du 21 mars 1884, dite Loi Waldeck-Rousseau qui autorise la création de syndicats professionnels. À sa suite, naîtra, en 1895, à Limoges, la Confédération Générale du Travail. La représentation des ouvriers se restreindra, toutefois, à quelques secteurs comme les mines, par l'instauration des délégués à la sécurité des ouvriers mineurs en 1890, ou comme l'industrie de l'armement, avec la création, en 1917 des délégués d'atelier dans les usines d'armement. La généralisation des délégués élus du personnel interviendra en 1936. Mais les attributions de ces instances représentatives du personnel ne leur permettent pas d'intervenir sur le champ économique et la loi ne leur donne pas un rôle de réception d'information comptable et financière. Il faudra pour cela attendre 1945 et la création du comité d'entreprise dont les prérogatives s'accroîtront avec les lois

¹ Ibid., 10.

² Ce décret est relatif à la liberté de négoce et d'exercice de profession.

³ Cette loi abolit les corporations.

Auroux de 1982¹. Ce changement réglementaire constitue une modification profonde de l'environnement aussi nous proposons d'interrompre notre étude en 1982.

L'état des sources est une seconde contrainte dans la définition des bornes chronologiques de notre étude. Nous envisageons d'étudier dans un premier temps l'évolution des débats à l'égard de la DIS dans les revues professionnelles comptables. La première revue recensée est la *Revue comptable* éditée par les établissements Pigier créée en 1880. Dans un second temps, nous étudions l'évolution des pratiques d'entreprises en nous basant sur trois cas :

- L'entreprise De Wendel et Compagnie (et suivantes²) dont nous pouvons dater la création moderne au rachat, en 1806, par François de Wendel, des mines d'Hayange perdues par ses aïeux à la Révolution,
- L'entreprise Schneider et Compagnie (et suivantes³) est créée en 1836 et est liquidée en 1984⁴,
- Enfin, l'entreprise Usinor née en 1948 par la fusion des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est et des Hauts Fourneaux et des Forges et Aciéries de Denain-Anzin. Elle sera nationalisée en 1981.

Les premières sources exploitées pour étudier ces cas d'entreprises sont relatives aux délégués mineurs chez De Wendel et Cie et aux délégués ouvriers mis en place en 1899 chez Schneider et Cie.

¹ J.P. Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale : le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)* (Paris: Syllepse, 2003).

² La société De Wendel et Cie deviendra De Wendel-Sidelor, puis Sidelor, puis Sacilor

³ Nous étudierons ainsi la Société des Forges et Ateliers du Creusot (SFAC) et Creusot-Loire.

⁴ En décembre 1984, la société Creusot-Loire est mise en liquidation judiciaire.

Ces contraintes liées à l'environnement et à la présence des sources, nous ont conduit à retenir une période s'étendant de 1884 (loi Waldeck-Rousseau) et prenant fin en 1982 (lois Auroux). Nous irons pour le cas Schneider et Cie un peu au-delà de cette borne chronologique pour étudier la DIS lors d'un événement très particulier : la faillite d'une entreprise.

Ce choix d'une période longue permet l'étude des pratiques avec et sans contrainte légale, sous des mentalités managériales évolutives à l'égard de la DIS et sous des contextes économiques différents. Cette période nous permettra donc de nous interroger sur le caractère stratégique ou au contraire sur les contraintes institutionnelles des choix de diffusion d'information comptable et financière aux salariés.

Figure 5 Présentation des bornes chronologiques

		XIX	
		1800	1850
Evenements législatifs et sociaux	1791 : Décret d'Allarde et la loi Le Chapelier 1804 : Contrat de Louage		1884 : Loi dite Waldeck Rousseau 1890 : Délégués mineurs 1895 : Création de la CGT
Contraintes liées aux sources	1804 : Rachat par François de Wendel des Mines d'Hayange 1836 : Arrivée des Schneider au Creusot		1880 : Première revue comptable 1899 : Délégués ouvriers
Borne chronologique retenue			1884 : Début de notre étude

		XX	
		1900	1950
Evenements législatifs et sociaux	1917 : Délégués d'atelier dans les usines d'armement	1936 : Création des délégués du personnel 1945 : Création des comités d'entreprise	1968 : Contestation sociale 1982 : Lois Auroux
Contraintes liées aux sources		1948 : Création d'USINOR	1984 : Liquidation Creusot Loire 1981 : Nationalisation d'USINOR et de SACILOR
Borne chronologique retenue	1884 : Debut de notre étude		1982 : Fin de notre étude

Périodisation : choix des points de rupture

Un découpage chronologique comporte toujours « une part d'arbitraire »¹. Pour ce travail, nous avons opté pour un découpage en quatre périodes qui constitueront chacun un chapitre de la deuxième partie.

Nous avons vu que le début de notre étude correspond à la loi Waldeck-Rousseau. Une première période est caractérisée par une hostilité des mentalités managériales à l'égard de la diffusion de l'information aux salariés et nous observons une rupture vers une bonne pratique après la Seconde Guerre mondiale. La création des comités d'entreprise consacre le programme du Conseil National de la Résistance. Aussi, une première solution aurait consisté à débiter la deuxième période en 1945. Se posait, alors, la question du traitement de la Seconde Guerre mondiale : l'absence de sources en archives nous empêche d'observer l'évolution des pratiques. Toutefois, d'un point de vue législatif et de l'évolution des mentalités, des sources existent et peuvent être utilisées. Aussi nous avons pris le parti d'intégrer la période de la Seconde Guerre mondiale pour discuter de son héritage sur les institutions mises en place en 1945. Par conséquent, le premier point de rupture se situe en 1939.

Le deuxième point de rupture est plus flou, nous le marquons en 1960. Il n'est pas lié à une évolution législative mais à une évolution des pratiques et des débats managériaux. Sur le plan des pratiques, à la fin des années 1950, nous observons une diffusion des informations réglementaires au comité d'entreprise, alors que les premières années avaient été marquées par une difficile rupture avec la culture du secret. Le recours aux revues internes se généralise à cette même période. Sur le plan de l'environnement syndical, la création de la CFDT entérine le choix de l'autogestion, et le conflit des mineurs en 1963 marque la renaissance du syndicalisme. Dans les

¹ Y. Lemarchand, *Du dépérissement à l'amortissement, enquête sur l'histoire d'un concept et sa traduction comptable*, Ouest Editions. (Nantes, 1993), 21.

revues comptables et les milieux patronaux, le débat sur la mise en place de la participation aux bénéfices repose la question de la DIS.

Le troisième point de rupture se situe en 1975. Le brusque changement de conjoncture économique bouleverse le rôle de l'information comptable et financière pour les salariés. Le coup d'arrêt est brutal pour le secteur de la sidérurgie : pour Usinor, par exemple, l'exercice 1974 est le plus bel exercice connu par l'entreprise mais en septembre et octobre 1974, les carnets de commande sont vides, il faudra organiser le chômage en février-mars 1975¹. Les restructurations qui vont suivre donnent un élan aux attributions économiques du comité d'entreprise. Les experts du comité d'entreprise font évoluer leurs méthodes de travail et soutiennent cet effort.

Nous avons cherché à vérifier la pertinence du découpage chronologique grâce à l'analyse statistique des discours des médailles du travail et nous avons pu montrer que les périodes identifiées sont effectivement des variables explicatives des classes de discours (l'analyse complète est présentée au chapitre 3 - partie 3.2.1.).

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Notre thèse permet de périodiser la diffusion d'information aux salariés. Nous proposons d'opposer une période de silence de 1884 à 1939 à trois périodes caractérisées par une institutionnalisation de la DIS. Après une quête de légitimité (de 1939 à 1960), il semble se dessiner une acceptation réciproque (de 1960 à 1975) pour emprunter le chemin de l'institutionnalisation de la DIS dans un troisième temps (de 1975 à 1982). Tout au long de ces périodes, nous montrons toutefois que les décisions managériales ne sont pas constantes. Au cours d'une même période, nous observons des alternances de décisions de silence et de parole.

¹ E. Godelier, *Usinor - Arcelor. Du local au global ...* (Paris: Lavoisier, 2006), 331.

L'étude empirique est analysée en faisant référence aux cadres théoriques des relations industrielles. Cette contribution théorique nous permet de proposer un modèle d'analyse de la décision de diffuser (ou non) de l'information aux salariés. Nous proposons d'expliquer cette décision par quatre paramètres : l'environnement de l'entreprise, le public visé par la DIS, ses enjeux, c'est-à-dire les gains espérés par la DIS et le rôle joué par un facilitateur de DIS, qui peut être l'expert-comptable du comité d'entreprise.

La formalisation d'un modèle d'analyse permet de montrer que la décision de diffuser de l'information aux salariés est liée à plusieurs paramètres et donc spécifique à chaque situation. C'est ainsi que notre thèse propose de rompre avec le cadre évolutionniste sous-tendu dans la conception HRM (Human Resource Management). La DIS apparaît alors comme un dilemme managérial récurrent¹. Le manager est régulièrement confronté à une même interrogation : « Faut-il diffuser l'information aux salariés ou bien maintenir le secret des affaires ? ». La réponse à cette question problématique n'est pas tranchée. Elle est singulière et instable. Les managers doivent arbitrer entre deux pôles extrêmes : le silence et la parole.

¹ Nikitin, « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner? ».

PARTIE 1 : FONDEMENTS
THÉORIQUES ET
MÉTHODOLOGIQUES DE LA
RECHERCHE

Cette première partie ambitionne de fixer les fondations de la thèse.

Le premier chapitre propose un état de l'art des travaux portant sur la diffusion d'information aux salariés. À ce dessein, les travaux en gestion des ressources humaines, en relations industrielles et en comptabilité sont interrogés. Toutefois, nous montrons l'inadaptation des cadres théoriques classiques pour analyser l'évolution de la pratique de la DIS. Aussi, il nous faut proposer un modèle d'analyse original.

À cette fin, le chapitre 2 se propose de présenter la méthode de la théorie ancrée. Nous montrerons, tout d'abord, l'adéquation de cette méthode avec une recherche mobilisant des documents d'archives. Ce chapitre présente également les sources utilisées et la méthodologie pour analyser ces documents.

CHAPITRE 1. LA DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS : UN ÉTAT DE L'ART

La diffusion d'information aux salariés est un objet de recherche classique pour les chercheurs en sciences de gestion. Toutefois, les approches en comptabilité, ressources humaines et relations industrielles semblent réciproquement s'ignorer, si bien qu'il est délicat de faire émerger une thèse principale (et donc son antithèse) sur cet objet en sciences de gestion. Nous avons pris le parti de faire état de l'ensemble des débats traversant la discipline. Ainsi, une première section est consacrée aux travaux en relations industrielles, une deuxième s'intéressera à l'étude des principaux cadres mobilisés en ressources humaines et une troisième aux travaux en comptabilité en présentant les travaux d'assises économiques et sociologiques.

SECTION 1. UNE PRATIQUE COMPTABLE VUE SOUS L'ANGLE DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Le champ disciplinaire des relations industrielles (de l'anglais, « *Industrial relation* », mais également traduit en français sous les expressions « *relations professionnelles* » et « *relations sociales* ») désigne l'étude de l'ensemble des rapports qu'entretiennent l'État, les salariés et leurs représentants, les employeurs et leurs organisations¹.

L'étude de la pratique comptable de diffusion d'information aux salariés par ce champ disciplinaire doit nous permettre de percevoir cette thématique par le regard des acteurs des relations industrielles (représentants des salariés et employeurs, principalement) et incite à replacer l'objet comptable comme objet de recherche à un second plan. Toutefois, les frontières entre les recherches en comptabilité et en relations industrielles sur les pratiques de diffusion d'information ne sont pas tranchées et paraissent assez perméables. Ainsi, certains auteurs comptables publient dans des revues s'intéressant aux relations industrielles et réciproquement. Aussi, nous traiterons, dans cette partie, des recherches qui ne s'appuient pas sur un cadre théorique comptable et qui font de la comptabilité un objet d'étude secondaire préférant s'intéresser à son effet sur les relations industrielles et sur le processus de négociation. Dans ce champ comme le révèle Bougen² et le confirme Brosnan³ : « il y a une pénurie constante de recherche dans le domaine des rapports entre les relations professionnelles et la comptabilité ».

¹ P. Laroche, *Les relations sociales en entreprise* (Paris: Dunod, 2009).

² P.D. Bougen, « The emergence, roles and consequences of an accounting-industrial relations interaction », *Accounting, Organizations and Society* 14, n° 3 (1989): 203-234.

³ P. Brosnan, « La comptabilité de gestion : une technologie invisible », *Travail et emploi* 103 (2005): 7-20.

Dans ce contexte, nous ne sommes pas surpris pas qu'Amernic et Craig¹, dans la revue *The Journal of Industrial Relations*, regrettent que la comptabilité dans les relations industrielles, pour les praticiens comme pour les chercheurs, soit considérée comme objective et comme une discipline quantitative qui mesure la richesse, le profit, les flux de trésorerie et les coûts. Or la comptabilité, pour Amernic et Craig, n'est qu'une représentation subjective de l'entreprise. Pour certains auteurs², la comptabilité doit permettre l'arbitrage au cours des négociations collectives. Trumble et Tudor³ estiment ainsi que la vraie situation de l'entreprise pourrait être perçue par les représentants des salariés s'ils étaient formés à la lecture des rapports financiers, des plans stratégiques et des rapports annuels. Mais, il n'est pas certain que la « vraie » situation de l'entreprise soit fournie par la comptabilité.

1.1. Comptabilité et relations industrielles : à la recherche d'un modèle explicatif

La question de l'utilisation de la comptabilité dans le cadre des négociations collectives est loin d'être tranchée⁴. Ainsi, pour Williamson⁵, les directions peuvent utiliser le partage d'information à des fins stratégiques afin d'obtenir la coopération des salariés. Freeman et Medoff⁶ voient dans cette pratique une façon d'accroître la fidélité des salariés

¹ J.H. Amernic et R. Craig, « Roles and Social Construction of Accounting in Industrial Relations », *The Journal of Industrial Relations* 47, n° 1 (2005): 77-92.

² Ces auteurs sont cités par Amernic et Craig (2005)

³ R.R. Trumble et T.T. Tudor, « Equitable collective bargaining through publicly accessible financial data », *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector* 25 (1996): 89-98.

⁴ M.M. Kleiner et M.L. Bouillon, « Information sharing of sensitive business data with employees », *Industrial Relations* 30, n° 3 (1991): 480-491.

⁵ O.E. Williamson, « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. », *Journal of Economic Literature* 19, n° 4 (1981): 1537-1568.

⁶ R.B. Freeman et J.L. Medoff, *What do unions do?* (New York: Basic Books, 1984).

et, *ceteris paribus*, de réduire la rotation des salariés et par conséquent d'accroître leurs compétences.

Ogden et Bougen¹ proposent de résumer la vision de la comptabilité dans les relations industrielles autour de quatre contributions majeures.

- Foley et Maunders² concluent à la nécessité de diffuser de l'information en se livrant à un travail d'analyse coût avantage des différentes configurations. Contrairement à l'idée répandue auprès des praticiens des relations professionnelles aux États-Unis dans les années 1970, les auteurs montrent que la diffusion d'information ne réduit pas nécessairement le pouvoir de négociation de la direction. À court terme, la diffusion d'information relève pour la direction d'une tactique de négociation. Mais, Foley et Maunders plaident pour une diffusion systématique qui accroît la confiance et favorise la négociation. Ainsi, la décision de diffusion d'information s'apparente à une décision d'investissement qui engendre des coûts à court-terme, *i.e.*, la perte potentielle d'avantages tactiques dans les négociations, puis des bénéfices à long terme, *i.e.*, le passage à un modèle de négociation intégratif. C'est donc l'annonce des bons comme des mauvais résultats qui crée la confiance favorable à la négociation et permet la rationalisation notamment des discussions par des arbitres.

¹ S. Ogden et P.D. Bougen, « A Radical Perspective on the Disclosure of Accounting Information to Trade Unions », *Accounting, Organizations and Society* 10, n° 2 (1985): 211-224.

² B.J. Foley et K.T. Maunders, *Accounting Information Disclosure and Collective Bargaining* (London: Macmillan, 1977); K.T. Maunders et B.J. Foley, « Accounting Information, Employees and Collective Bargaining », *Journal of Business Finance & Accounting* 1, n° 1 (1974): 109-127.

- Palmer¹ propose un modèle fondé sur la coopération entre la direction et les syndicats où la négociation est perçue comme le processus de prise de décision. Les causes principales de conflits ont été supprimées depuis l'acquisition des droits aux assurances sociales, retraites, vacances et des bonnes conditions de travail. Ainsi, le syndicalisme a atteint le stade de la maturité (« *union maturity* »)². La négociation étant alors comprise comme un processus de co-prise de décision entre les agents du capital et du travail, la décision optimale devra être basée sur les meilleures données disponibles. Par conséquent, Palmer recommande la diffusion d'information comptable qui doit permettre la conduite de négociations sur des bases « professionnelles ». Dans la vision de Palmer, La comptabilité est considérée comme objective et neutre, c'est un objet technique. Cette vision semble proche de celle de Gospel³ qui plaide pour une approche syndicale de la diffusion d'information orientée par la prise de décision. Cette approche suppose que les représentants réfléchissent à l'information qui leur est nécessaire pour leur prise de décision. Gospel voit dans cette attitude la possibilité pour les syndicats de comprendre les objectifs et les priorités de la direction et, ainsi, d'influencer les décisions managériales. Cette approche se distingue du modèle de l'autruche (« *the ostrich approach* »)⁴. Cette dernière se caractérise pas soit un manque d'intérêt, soit une hostilité pour l'information comptable ou en réfute la valeur. Cette attitude s'explique par des raisons idéologiques, par une ignorance ou par un refus

¹ J.R. Palmer, *The use of accounting information in labor negotiations* (New York: National Association of Accountants, 1977).

² R.A. Lester, *As unions mature* (Princeton: Princeton University Press, 1958).

³ H. Gospel, « The disclosure of information to trade unions: approaches and problems. », *Industrial Relations Journal* 9, n° 3 (1978): 18.

⁴ Ibid., 20.

de prendre en compte le lien entre la situation économique de l'entreprise et le bien-être des salariés. Ce modèle s'oppose à l'approche de demande large d'information (« the shopping-list approach¹») qui se contente d'exiger une liste de documents sans réellement exploiter leurs contenus.

- Craft² dépeint une relation direction / syndicat dominée par l'opposition (« *an adversary relationship* ») qu'il explique par une variété de facteurs tels que les buts et les valeurs différents des salariés, la traditionnelle méfiance des directions à l'égard des travailleurs, et le fait que la direction doit satisfaire aux attentes de différentes parties prenantes et que de leur côté, les syndicats ne sont fréquemment pas d'accord avec les décisions prises et les priorités d'affectation des ressources. De ce résultat radicalement opposé aux modèles de Foley et Maunders et de Palmer, Craft conclut qu'il est inapproprié de généraliser la justification d'une large diffusion d'information comptable et managériale. Au contraire, le choix de diffuser de l'information est une décision dépendante de certains facteurs, tels que la volonté de la direction de maintenir une coalition organisationnelle, le pouvoir relatif de négociation de la direction et des syndicats, l'indépendance vis-à-vis d'une organisation patronale de la direction, la nature de la relation syndicat - direction, et les caractéristiques du syndicat. Par ailleurs, la politique de diffusion d'information dans le cadre de la négociation collective n'est pas seulement influencée par l'ampleur des informations fournies ; elle est également fonction de l'utilité de l'information qui rend compte de la célérité de l'information, le niveau d'agrégation, et la forme des données fournies. Enfin, Craft ne s'intéresse

¹ Le terme « *shopping-list* » s'est développé avec la publication en 1971 du code de bonne pratique de relations industrielles par le Trade Union Congress, organisation fédératrice des syndicats britanniques. Ce code prévoyait la diffusion d'information aux représentants des salariés, les **shop** steward.

² J.A. Craft, « Information disclosure and the role of the accountant in collective bargaining », *Accounting, Organizations and Society* 6, n° 1 (1981): 97-107.

pas seulement au rôle de la comptabilité, il consacre une partie de son analyse au rôle du comptable dans la négociation collective. Il propose quatre rôles alternatifs qui dépendent du degré de participation dans les relations professionnelles et des relations avec les partenaires.

- Pope et Peel¹ utilisent une analyse fondée exclusivement sur le calcul économique pour comprendre le rôle de la diffusion de l'information. Ils se fondent sur l'hypothèse des anticipations rationnelles pour comprendre le niveau d'information optimal. Il peut se réduire alors à une analyse coût avantage. Les entreprises devraient fournir des informations jusqu'au point où le coût marginal de la fourniture est égal au coût marginal attendu. Les auteurs excluent toute perte de pouvoir de négociation à la suite de la diffusion d'information, ils suggèrent, au contraire, que la non-diffusion d'information entraîne un risque d'erreur dans les prévisions des syndicats, et conséquemment, un coût réel pour la direction, tandis que le coût de perte de pouvoir est, pour ce modèle, complètement fictif. Ainsi, la fourniture régulière d'informations axées sur l'avenir, incluant les modifications prévues de la production ou l'emploi, n'entraîne pas de coûts cachés, au contraire, elle réduit les conflits entre la direction et le syndicat qui résultent du différentiel d'informations. Ce modèle basé uniquement sur des hypothèses de nature économique fait fi de toutes considérations liées aux aspects sociaux et comportementaux. Il réduit les situations de négociation à un marché économique dans lequel direction et syndicat sont considérés comme des acteurs rationnels.

¹ P.F. Pope et D.A. Peel, « Information Disclosure to Employers and Rational Expectations », *Accounting, Organizations and Society* 6, n° 1 (1981): 97-107.

- Un cinquième modèle, contemporain des écrits d'Ogden et Bougen¹, se propose d'étudier la diffusion de l'information comme une variable de la négociation collective dans une conception mobilisant la théorie des jeux². Pour Elias³, la diffusion d'information financière avant la période de négociation ne permettrait pas d'atteindre un meilleur niveau de réussite des négociations. Cette étude se base sur des mises en situation en laboratoire. Frantz et Walker⁴ montrent que contrairement aux conclusions des travaux de Pope et Peel⁵, il peut exister un équilibre où la diffusion d'aucune information est une stratégie optimale pour une entreprise. Le modèle n'est testé ni en laboratoire ni lors de négociations.

Ogden et Bougen⁶ ne se satisfont pas de ces quatre premiers modèles, ils critiquent les hypothèses de base de chacune de ces analyses. Tout d'abord, ces études assimilent la diffusion d'information à une décision concernant uniquement la direction. C'est ainsi que les analyses coût avantage excluent la seconde partie de la négociation : le syndicat. Ensuite, les modèles limitent la négociation à la question de la rémunération, délaissant l'intérêt le plus fondamental des syndicats dans la négociation : la contestation du contrôle de la direction. Enfin, l'assimilation de la négociation collective à tout autre processus de

¹ Ogden et Bougen, « A Radical Perspective on the Disclosure of Accounting Information to Trade Unions ».

² J.K. Murnighan et M.H. Bazerman, « A Perspective on Negotiation Research in Accounting and Auditing. », *Accounting Review* 65, n° 3 (1990): 642-657.

³ N. Elias, « The Effects of Financial Information Symmetry on Conflict Resolution: An Experiment in the Context of Labor Negotiations. », *Accounting Review* 65, n° 3 (1990): 606-623.

⁴ P. Frantz et M. Walker, « Information disclosure to employees and rational expectations: a game-theoretical perspective. », *Journal of Business Finance & Accounting* 24, n° 9/10 (1997): 1421-1431.

⁵ Pope et Peel, « Information Disclosure to Employers and Rational Expectations ».

⁶ Ogden et Bougen, « A Radical Perspective on the Disclosure of Accounting Information to Trade Unions ».

prise de décision ne convainc pas Ogden et Bougen et les conduit à proposer leur propre modèle où la fourniture d'information se révèle une stratégie managériale (cf. 3.2.2.).

Tableau 2 Synthèse des modèles d'intégration de l'information comptable et financière par les relations industrielles¹

Auteurs	Caractère des RI	Statut accordé à la comptabilité	Prescription de diffusion
Foley et Maunders ² (1974)	Des intérêts divergents mais réconciliables.	Non clairement énoncé mais les auteurs semblent accorder un statut neutre à la comptabilité.	Analyse coût avantage qui envisage la diffusion d'information comme conduisant à une négociation plus efficace.
Palmer ³ (1977)	Coopératif.	Objectif et neutre.	Les RI ont atteint le stade de maturité, la DIS doit permettre la rationalité de la négociation.
Craft ⁴ (1981)	En opposition.	Objet non neutre.	La DIS relève d'un rôle tactique de la part du management pour accroître son pouvoir de négociation.

¹ Ce tableau est, en partie, emprunté à Ogden et Bougen (1985).

² Foley et Maunders, *Accounting Information Disclosure and Collective Bargaining*.

³ Palmer, *The use of accounting information in labor negotiations*.

⁴ Craft, « Information disclosure and the role of the accountant in collective bargaining ».

Auteurs	Caractère des RI	Statut accordé à la comptabilité	Prescription de diffusion
Pope et Peel ¹ (1981)	Les conflits sont la conséquence de la diffusion ou non d'information.	Non clairement énoncé mais les auteurs semblent accorder un statut neutre à la comptabilité.	La DIS est prescrite pour éviter les erreurs de prévision de la part des syndicats.
Elias ² (1990)	Conflictuelle.	Non clairement énoncé mais les auteurs semblent accorder un statut neutre à la comptabilité.	La DIS est assimilable à une variable dans le cadre d'un jeu qui peut être néfaste à la conclusion d'un accord.

Ces modèles vont par la suite faire l'objet de nombreuses études empiriques. À la différence des études en ressources humaines, la problématique ne repose pas sur le lien entre la performance et la diffusion d'information ; mais plus globalement sur le lien entre les relations industrielles (leurs caractéristiques et leurs qualités) et la diffusion d'information.

1.2. Des modèles à l'épreuve des études empiriques

Les recherches liant la fourniture d'information aux salariés et les résultats des négociations ont tout d'abord pris la forme d'études économétriques. Lessard et Boyer¹ ont

¹ Pope et Peel, « Information Disclosure to Employers and Rational Expectations ».

² Elias, « The Effects of Financial Information Symmetry on Conflict Resolution: An Experiment in the Context of Labor Negotiations. »

cherché à comprendre les variables influençant les hausses de salaires au cours des négociations collectives d'entreprise. Ils se sont appuyés sur 81 négociations au Canada entre 1988 et 1992 et montrent des corrélations significatives entre les hausses salariales contractuelles obtenues et les variables d'inflation et d'appartenance syndicale. En revanche, seule une variable sur neuf rendant compte de la capacité de l'entreprise à s'acquitter d'une hausse salariale est significative : la marge bénéficiaire brute. L'hypothèse 1 de cette étude prévoyant une corrélation positive entre les hausses salariales qu'obtiennent les salariés syndiqués du secteur privé et la capacité de payer des firmes est donc réfutée. Autrement dit, même lorsque l'information comptable est diffusée, elle ne joue qu'un rôle très mineur dans l'obtention d'une hausse. Aussi ce résultat laisse penser que l'information comptable ne joue pas un rôle déterminant dans la négociation, corroborant l'étude de Ward², et que les variables contextuelles importent davantage (inflation et présence syndicale).

Si certaines études économétriques montrent une plus grande diffusion d'information en présence d'un syndicat³, la recherche par étude de cas de Jackson-Cox *et al.*⁴ montre, au contraire, que la diffusion d'information n'est pas initiée en réponse aux pressions syndicales, mais aux pressions imposées par l'environnement. Par ailleurs, ils montrent que le manque d'expertise des représentants syndicaux conduit à une faible

¹ A. Lessard et B. Boyer, « Quelques tests d'hypothèses reliant les hausses salariales dans le secteur privé syndiqué à l'information comptable et contextuelle (Québec, 1988-92) », *Finéco* 4, n° 2 (1994): 143-164.

² J.G. Ward, « The use and usefulness of governmental financial reports: the perspective of public sector labor unions », *Research in Governmental and Nonprofit Accounting* 3, n° Part B (1987): 215-226.

³ M.M. Kleiner et M.L. Bouillon, « Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability », *Industrial and Labor Relations Review* (1988): 605-617; R. Peccei et al., « Is it good to talk? Information disclosure and organizational performance in the UK », *British Journal of Industrial Relations* 43, n° 1 (2005): 11-39.

⁴ J. Jackson-Cox, J.E. Thirkell, et J. McQueeney, « The disclosure of company information to trade unions: the relevance of the ACAS code of practice on disclosure », *Accounting, Organizations and Society* 9, n° 3-4 (1984): 253-273.

utilisation de l'information. Les représentants n'ont pas confiance dans l'information comptable spécialement sur les questions liées aux charges calculées et aux prix de transfert, et ils ne connaissent pas les rôles que la comptabilité peut jouer dans la prise de décision des directions. Pour les auteurs, il est du devoir des organisations syndicales de former les représentants à ces problématiques. Ce manque de formation des élus avait déjà été montré par Mitchell *et al.*¹. À partir d'une étude portant sur la lecture d'un bilan et d'un compte de résultat d'une entreprise fictive auprès de 75 salariés, les auteurs ont pu montrer l'inaptitude des répondants à l'analyse de ces documents.

Owen et Lloyd² produisent une critique des travaux de Jackson-Cox *et al.*³. Ils estiment que l'importance du rôle de l'information financière pour les négociateurs syndicaux n'est pas suffisamment questionnée d'où, un manque d'exploration de toutes les possibilités d'explications du faible taux d'utilisation de l'information. Par ailleurs, cette recherche présuppose, sans le montrer, l'existence d'un représentant syndical universel et identique. Au contraire, Owen et Lloyd appellent à des recherches impliquant une meilleure prise en compte de l'idiosyncrasie des configurations de relations industrielles (exemple : représentant syndical ouvrier ou cadre, délégué syndical⁴ ou permanent syndical, etc.).

¹ F. Mitchell et al., « Disclosure of information: some evidence from case studies », *Industrial Relations Journal* 11, n° 5 (1980): 53-62.

² D.L. Owen et A.J. Lloyd, « The use of financial information by trade union negotiators in plant level collective bargaining », *Accounting, Organizations and Society* 10, n° 3 (1985): 329-350.

³ Jackson-Cox, Thirkell, et McQueeney, « The disclosure of company information to trade unions ».

⁴ Délégué syndical est ici la traduction de « *shop steward* », il s'agit d'une institution représentative britannique qui agit au sein d'un atelier, d'une usine. Il est donc très proche des ouvriers.

L'approche d'Amernic¹ s'imprègne du caractère contingent des situations de relations industrielles prôné par Owen et Lloyd et se propose d'étudier le rôle de la diffusion d'information comptable lors d'une négociation collective dans une université nord-américaine. Il conclut son observation - participante par une série de quatorze propositions qui sont autant d'hypothèses pour des recherches à venir. Il montre l'impact des demandes et des offres d'information qui sont des signaux permettant une bonne ou mauvaise relation de négociation et, reprenant les travaux de Burchell *et al.*² montre le pouvoir plus explicatif du modèle conceptualisant la comptabilité comme une munition (« *Accounting as an munition machine* ») en comparaison au modèle dit de la machine à produire des réponses (« *Accounting as a reponse machine* »).

L'effet de l'information comptable sur le processus de négociation a, également, été étudié par des recherches expérimentales en laboratoire. Il s'agit alors de recréer une négociation entre direction et syndicat et de tester des relations causales entre une ou plusieurs variables explicatives en manipulant celles-ci³. Généralement, la fourniture d'information au représentant syndical et la rentabilité de l'entreprise sont les principales variables explicatives de ces recherches.

Par cette méthodologie, *in vitro*, Chalos *et al.*⁴ ont ainsi réalisé une expérience auprès de 250 sujets montrant que l'information comptable a un impact significatif marginal sur le résultat de la négociation. Ces résultats sont en accord avec ceux trouvés

¹ J.H. Amernic, « The Roles of Accounting in Collective Bargaining », *Accounting, Organizations and Society* 10, n° 2 (1985): 227-253.

² S. Burchell *et al.*, « The roles of accounting in organizations and society », *Accounting, Organizations and Society* 5, n° 1 (1980): 5-27.

³ O. Trendel et C. Werle, « Collecter les données par l'expérimentation », in *Méthodologie de la recherche* (eds, Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A.) (Paris: Pearson Education, 2008), 177-212.

⁴ P. Chalos, J. Cherrian, et D. Harris, « Financial disclosure effects on labor contracts: A Nash analysis. », *Contemporary Accounting Research* 7, n° 2 (1991): 431-448.

par Elias¹. La recherche de Lessard et Boyer², utilisant des données *in vivo*, montre le faible effet des informations comptables sur le résultat final de la négociation.

¹ Elias, « The Effects of Financial Information Symmetry on Conflict Resolution: An Experiment in the Context of Labor Negotiations. »

² Lessard et Boyer, « Quelques tests d'hypothèses reliant les hausses salariales dans le secteur privé syndiqué à l'information comptable et contextuelle (Québec, 1988-92) ».

SECTION 2. UNE PRATIQUE COMPTABLE VUE PAR LES THÉORIES DES RESSOURCES HUMAINES

La diffusion d'information est conçue par les tenants de l'approche HRM (Human Resource Management) comme une pratique centrale contribuant à la réalisation d'une configuration organisationnelle positive. Sous l'impulsion de l'École des relations humaines, l'approche HRM apparaît comme un cadre conceptuel qui relie des choix de politique de ressources humaines, à des résultats attendus et des conséquences à long terme¹. Cette approche se développe au milieu des années 1980. Ainsi, une politique de ressources humaines doit permettre d'accroître l'engagement des salariés (*commitment*) qui, par voie de conséquence, améliorera la performance. Beer et *al.*² identifient cette dimension comme centrale dans le management des ressources humaines : le salarié engagé étant plus satisfait, plus productif et plus polyvalent. Dans ce cadre, les auteurs (voir 2.1.) s'accordent sur la proposition théorique suivante : l'engagement dans l'organisation combiné avec l'implication pour la tâche effectuée peuvent permettre une plus grande satisfaction des salariés, une plus grande performance, un turn-over plus faible et une prédisposition à accepter le changement. Toutefois, les recherches empiriques (voir 2.2.) semblent montrer une faible association entre la DIS et l'engagement des salariés dans l'entreprise et n'aboutissent pas à un lien clair avec la performance au travail.

¹ D. Guest, « Human resource management and industrial relations. », *Journal of Management Studies* 24, n° 5 (1987): 503-521.

² M. Beer et al., *Human resource management* (New York: Free Press New York, 1985).

2.1. Vers une classification des approches

Dans un travail de synthèse, Delery et Doty¹ proposent de classer les travaux s'inscrivant dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines sous trois typologies : approche « universaliste », « contingente » et « configurationnelle ».

2.1.1. L'approche universaliste

L'approche universaliste n'apporte pas d'explications théoriques aux stratégies de ressources humaines, elle postule que certaines pratiques (« best practices ») permettent d'accroître la performance. Pfeffer² met en avant 16 pratiques managériales (comme la participation aux décisions et l'autonomisation, un salaire incitatif, la sécurité de l'emploi, la promotion interne, la formation et le développement des compétences) qui auraient montré leur capacité à accroître la productivité et, *in fine*, le profit des organisations les adoptant. Pour les tenants de l'approche universaliste, la diffusion d'information, sous-jacente à la participation aux décisions et l'autonomisation, entraîne des effets bénéfiques sur la performance. Dans cette perspective, Ichniowski et al.³ montrent que les systèmes de participation ont un effet largement positif sur la performance des entreprises qui les adoptent. À l'instar de Brewster⁴, les critiques émises sur les approches universalistes concernent la délicate exportation au-delà de l'espace nord-américain des bonnes pratiques

¹ J.E. Delery et D.H. Doty, « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *The Academy of Management Journal* 39, n° 4 (1996): 802-835.

² J. Pfeffer, *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force* (Boston: Harvard Business Press, 1996).

³ C. Ichniowski et al., « What works at work: Overview and assessment. », *Industrial Relations* 35, n° 3 (1996): 299-333.

⁴ C. Brewster, « Towards a "European" model of human resource management », *Journal of International Business Studies* 26, n° 1 (1995): 1-21.

de GRH. Ainsi, à l'exception du Royaume-Uni, les entreprises européennes ne sont généralement pas libres de développer des stratégies de gestion des ressources humaines de manière autonome. Au contraire, elles opèrent avec une autonomie restreinte, limitée par des normes culturelles, la législation, la participation des syndicats mais surtout par des cadres institutionnels¹. Mais sur la question précise de la diffusion directe d'information aux salariés, l'étude de Croucher *et al.*² montre qu'aucune différence ne peut être observée entre les pratiques des entreprises danoises et britanniques. Cette étude sur uniquement deux pays ne permet pas de conclure à l'universalité de la DIS comme pratique RH.

2.1.2. L'approche contingente

L'approche contingente paraît plus circonspecte et adopte une perspective modérant les effets des pratiques de ressources humaines en fonction d'autres aspects de l'organisation. Par exemple, Schuler et Jackson³ invitent à relier le choix stratégique aux pratiques de ressources humaines. Quant à Balkin et Gomez-Meija⁴, en s'intéressant aux systèmes de rémunération, ils montrent la contingence des pratiques aux postures stratégiques et aux caractéristiques internes des entreprises (taille, notamment). Ainsi, cette approche emprunte son assise d'une part, aux travaux liés à la théorie de la contingence, notamment, de Woodward et de Chandler, et aux modèles stratégiques, comme celui de

¹ Ibid.

² R. Croucher, P. Gooderham, et E. Parry, « The Influences on Direct Communication in British and Danish Firms: Country, "Strategic HRM" or Unionization? », *European Journal of Industrial Relations* 12, n° 3 (2006): 267-286.

³ R.S. Schuler et S.E. Jackson, « Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. », *Academy of Management Executive* 1, n° 3 (1987): 207-219.

⁴ D.B. Balkin et L.R. Gomez-Meija, « Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy », *Strategic Management Journal* 8, n° 2 (1987): 169-182.

Miles et Snow¹. Ces derniers présentent quatre stratégies génériques qui peuvent être menées par une entreprise :

- Prospective : recherche de l'innovation et des nouvelles opportunités ;
- Défensive : défense de son marché actuelle ;
- Analyste : à mi-chemin entre les deux premières stratégies génériques ;
- Réactive : réaction au changement.

À chaque stratégie générique, on s'attendra à une pratique de ressources humaines en adéquation. Delery et Doty résumant cela en une hypothèse de base de cette approche : « la relation entre les pratiques de ressources humaines et la performance financière est contingente à la stratégie de l'entreprise »².

2.1.3. L'approche configurationnelle

La dernière approche, configurationnelle, mise en avant par Delery et Doty³ diffère de l'approche universaliste et contingente par sa volonté de définir des idéaux-types dans une approche globale. Elle cherche, ainsi, à montrer comment des modèles intégrant de multiples variables indépendantes agissent sur une variable, plutôt que de s'intéresser à l'effet d'une seule variable en particulier. Il s'agit ici d'une vision « contextualisée » de l'approche HRM. Les entreprises doivent rechercher à mettre en œuvre un système HRM qui permet tant un ajustement horizontal que vertical, c'est-à-dire, aboutissant à une cohérence interne des politiques et pratiques de ressources humaines et une adéquation du

¹ R.E. Miles et C.C. Snow, *Organizational strategy, structure, and process* (New York: Mc Graw Hill, 1978).

² Delery et Doty, « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management », 808.

³ Delery et Doty, « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management ».

système RH aux autres caractéristiques organisationnelles. L'approche configurationnelle s'appuie généralement sur deux idéaux-types de système d'emploi que peuvent être le marché interne et le marché externe. Elle prône une cohérence des pratiques de ressources humaines. Ainsi, une politique de ressources humaines de type « marché externe » utilisera une flexibilisation de la rémunération par un système d'intéressement, proposera une faible sécurité de l'emploi et les salariés n'auront qu'une faible participation à la gestion. Une politique basée sur le « marché interne » aura des pratiques inverses¹.

Sur ces trois approches, il apparaît toutefois que seules les deux dernières obtiennent les faveurs des chercheurs en GRH et que l'approche universaliste semble désuète².

2.2. Des recherches empiriques divergentes

Les pratiques HRM ont donné lieu à un certain nombre de travaux de vérification empirique s'intéressant à la question de la diffusion d'information aux salariés.

Mais, ces études montrent, principalement, que l'effet de la diffusion de l'information sur la performance de l'organisation est considérablement plus compliqué que ne le prévoit le cadre conceptuel de la gestion stratégique des ressources humaines. Peccei et al.³, sur la base de l'enquête anglaise WERS98⁴, montrent que ce lien dépend notamment du type d'information diffusée (l'atteinte d'objectif opérationnel a un impact plus important que la diffusion d'information financière et sociale globale) et de

¹ Ibid., 809.

² F. Martín Alcázar, P.M. Romero Fernández, et G. Sánchez Gardey, « Human Resource Management as a Field of Research. », *British Journal of Management* 19, n° 2 (2008): 103-119.

³ Peccei et al., « Is it good to talk? ».

⁴ WERS98 (Workplace Employee Relations Survey 1998) est une enquête réalisée simultanément auprès des directions, des représentants de salariés et des salariés de 2 191 établissements anglais employant plus de 10 personnes.

l'indicateur de performance étudié (l'effet est très faible sur les indicateurs de qualité, plus important en revanche sur la productivité du travail).

Précédemment, Kleiner et Bouillon¹ étudient le cas étatsunien dans une perspective théorique basée sur le cadre du salaire d'efficience. Loin de valider les préceptes *HRM*, leurs résultats montrent que la fourniture d'information ne permet pas d'accroître la productivité. Par ailleurs, de façon non significative, la fourniture d'information est négativement associée à la profitabilité et aux flux de trésorerie. Dans les sociétés syndiquées, le partage de l'information est associé à des salaires horaires plus élevés. À l'inverse, le cas japonais étudié par Morishima² conclut à un effet négatif de la DIS sur le coût du travail et à un effet positif sur la productivité et la profitabilité. Ces résultats accréditent la thèse d'un gain économique pour le management de la mise en place d'un système de partage d'informations avec les salariés. Des résultats similaires sont obtenus par Appelbaum et *al.*³ sur le cas américain.

Le terrain des PME canadiennes a été également étudié. Lacoursière et *al.*⁴ cherchant à comprendre l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise montrent que les effets de la diffusion d'information (prise au sens large) s'avèrent les plus solides, ils sont observés à la fois dans la performance sociale (taux de départs volontaires des employés), la performance organisationnelle (productivité) et la performance économique (taux de rendement de l'actif) de l'entreprise.

¹ Kleiner et Bouillon, « Providing business information to production workers ».

² M. Morishima, « Information sharing and firm performance in Japan », *Industrial Relations* 30, n° 1 (1991): 37-61.

³ E. Appelbaum et al., *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off* (Ithaca, New-York: Cornell University Press, 2000).

⁴ R. Lacoursière et al., « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturiers: vérification de l'approche universaliste », *Revue internationale PME* 18, n° 2 (2005): 43-73.

2.3. Une remise en cause radicale

Face à un manque de validité empirique interne au courant et une remise en cause externe des préceptes de l'approche HRM, la robustesse de ce cadre peut être questionnée. Ainsi, sous l'apparente « fausse modernité » de ces pratiques se cache en réalité une rhétorique cherchant à promouvoir une vision managériale de la relation de travail où chaque salarié devient un manager sans pour autant disposer des atouts, des privilèges et des pouvoirs relatifs à ce groupe¹.

K. Legge² décrit la colonisation de l'appellation « *human resource management* » ou encore « *strategic human resource management* » jusque dans les revues académiques au tournant des années 1980 aux États-Unis. Ce développement est le fruit de la rencontre de trois parties-prenantes aux intérêts, *a priori*, divergents mais qui se rencontrent dans l'encouragement des pratiques de HRM. Legge identifie ainsi les enseignants-chercheurs, les managers opérationnels, les spécialistes des questions de personnel³. Chacune de ces parties-prenantes a un intérêt à promouvoir ces pratiques :

- Pour les chercheurs, en se basant sur les travaux de l'acteur-réseau⁴, Legge envisage que l'obtention de ressources financières les conduise à privilégier des propositions de recherche acceptables par les acteurs susceptibles de les soutenir. Les chercheurs en développant et en « commercialisant » des pratiques HRM se comportent comme étant à l'écoute des besoins des clients comme n'importe quelle entreprise sur un marché concurrentiel.

¹ K. Legge, « Rhetoric, reality and hidden agendas », in *Human Resource Management: A Critical Text* (Ed. Storey, J.) (London: Routledge, 1995), 33-59.

² Ibid., 33.

³ Notre traduction de « *Academics ; line managers et personal managers* ».

⁴ M. Callon, *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques* (Paris: Ed. La Découverte, 1989); M. Callon et B. Latour, *La science telle qu'elle se fait* (Paris: Ed. La Découverte, 1991).

- Pour les managers opérationnels, Legge montre l'évolution de leur tâche. Ils sont passés de spécialistes techniques apportant des solutions techniques à des problèmes d'ordre technique à des gestionnaires de compte d'exploitation menant des projets managériaux tels que la mise en œuvre du juste à temps, de la qualité totale, des cercles de qualité, etc. Or en montrant leur aptitude à diriger des pratiques HRM, ils témoignent de leur compétence de manager pouvant contrôler l'ensemble des ressources mises à leur disposition en vue de l'amélioration du résultat final (« *bottom line* »).
- Pour les spécialistes des questions de personnel, Legge montre le défaut de crédibilité, de reconnaissance et de statuts auquel ils doivent faire face aux yeux des autres dirigeants (expert en finance, en production par exemple). Si la gestion des relations industrielles leur a donné une légitimité certaine, la baisse de la syndicalisation les a conduits à rechercher des sources de légitimité à l'extérieur de ce champ. Les pratiques de HRM leur ont donné un rôle stratégique au sein des entreprises.

Ces pratiques promouvant une relation individualisée voire individualiste du travail s'opposent dès lors à une vision collective et affaiblissent l'action syndicale de l'organisation¹. En effet, la reconnaissance des pratiques HRM dans les années 1980 est congruente à un affaiblissement syndical². Guest¹ montre ainsi le danger de disparition qui pèse sur les syndicats, tout en appelant à leur donner urgemment un véritable rôle :

¹ D. Guest, « Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions », *New perspectives on human resource management* (1989): 41-55; D. Guest, « Human resource management, trade unions and industrial relations », in *Human Resource Management: A Critical Text* (Ed, Storey, J.) (London: Routledge, 1995), 110-141.

² S. Wood, « High commitment management and unionization in the UK. », *International Journal of Human Resource Management* 7, n° 1 (1996): 41-58; S. Machin et S. Wood, « Human Resource Management as a substitute for trade union in british workplaces. », *Industrial & Labor Relations Review* 58, n° 2 (2005): 201-218.

The trade union is in danger of joining the Royal Family as a popular and largely historic relic; and like royalty it lives in a somewhat anachronistic role, on the margins of the lives of the most workers.

C'est ainsi que le courant de gestion stratégique de ressources humaines semble avoir éclipsé à partir des années 1990 les approches s'intéressant aux relations industrielles².

¹ Guest, « Human resource management, trade unions and industrial relations », 136.

² J. Godard et J.T. Delaney, « Reflections on the “high performance” paradigm’s implications for industrial relations as a field », *Industrial and Labor Relations Review* 53, n° 3 (2000): 482-502.

SECTION 3. UNE PRATIQUE COMPTABLE VUE PAR LES THÉORIES COMPTABLES

En se démarquant des théories des ressources humaines et des relations industrielles, les théories comptables ont proposé leurs propres grilles d'analyse des pratiques de diffusion d'information aux salariés. Deux tentatives d'explications semblent se distinguer quant à leur niveau de prise en compte de la réalité de la diffusion. La première recherche les justifications de la diffusion de l'information au sein de l'entreprise dans les relations entre direction et salariés, permettant d'illustrer la théorie positive de la comptabilité (3.1.). La seconde interprète la diffusion d'information comme un choix de société et permet une lecture par le concept théorique de comptabilité en action (3.2.).

3.1. La diffusion d'information aux salariés : opportunisme de dirigeants

3.1.1. Choix comptables et relations industrielles

La première recherche¹ étudiant les effets des relations industrielles et des opérations discrétionnaires des dirigeants sur les choix comptables de l'entreprise ne s'est pas intéressée à la problématique de la quantité d'information diffusée, mais au contenu de l'information diffusée, et plus précisément, à la gestion du résultat comptable durant les périodes de négociations syndicales. Liberty et Zimmerman proposent d'assimiler les effets de l'hypothèse sur la gestion du résultat comptable de la négociation du travail aux effets de l'hypothèse des résultats liés au processus politique. Ainsi, cette recherche développe et teste l'hypothèse selon laquelle les directions réduisent les résultats réalisés durant les périodes de négociations syndicales comparativement aux résultats avant et après les négociations. Les tests empiriques sur un échantillon de 105 entreprises ayant

¹ S.E. Liberty et J.L. Zimmerman, « Labor Union Contract Negotiations and Accounting Choices », *The Accounting Review*, n° 4 (1986): 692-712.

participé à des négociations salariales entre 1968 et 1981 permettent de rejeter cette hypothèse. Les auteurs expliquent ce résultat par trois phénomènes complémentaires :

- ces entreprises ont connu de faible profitabilité durant la période étudiée et n'ont donc pas la nécessité de manipuler le résultat à la baisse ;
- les syndicalistes seraient en mesure de découvrir les manipulations comptables, il n'y aurait alors aucune raison pour que les directions s'engagent dans cet exercice coûteux ;
- enfin, les auteurs envisagent que bien que les manipulations existent, les tests mis en œuvre sont insuffisants pour détecter de telles manipulations.

Cette première recherche n'a pas permis de montrer le lien entre la gestion comptable et les configurations sociales aux États-Unis, toutefois, elle a élargi le champ des recherches empruntant pour assise la théorie positive de la comptabilité. L'hypothèse des coûts politiques est, ainsi, étendue aux syndicats. Watts et Zimmerman¹ utilisent pour fonder l'une des hypothèses standard de la théorie positive comptable les travaux et la thèse centrale de l'école du *public choice* : la théorie économique du processus politique se concentre sur les motivations des individus de s'unir pour faire pression sur le transfert de richesse². Le processus politique est assimilé à une compétition entre les individus pour maximiser leur intérêt. La théorie économique de la réglementation postule que la finalité de la réglementation est d'effectuer des transferts de richesse, les données comptables étant utilisées comme argumentaire technique auprès des électeurs par les politiciens³. Ce socle

¹ R. Watts et J.L. Zimmerman, *Positive Accounting Theory* (Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1986).

² T.K. McCraw, « Regulation in America: A Review Article », *The Business History Review* 49, n° 2 (1975): 159-183; R.A. Posner, « Theories of Economic Regulation », *The Bell Journal of Economics and Management Science* 5, n° 2 (1974): 335-358.

³ J.F. Casta, « Théorie positive de la comptabilité », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (ed, Colasse, B.) (Paris: Economica, 2000), 1393-1402.

théorique a permis la formalisation de l'hypothèse dite de la taille : *ceteris paribus*, plus l'entreprise est grande plus les directions choisissent des méthodes comptables permettant de différer les résultats comptables de la période présente à la période future¹. Les effets des résultats comptables sur le processus de négociation collective sont identiques, pour Liberty et Zimmerman, à ceux observés sur le processus politique. Les dirigeants vont chercher à réduire le résultat pour éviter les transferts de richesse aux salariés. Les syndicats constituent alors une force dans le cadre des négociations salariales aux effets escomptés coûteux.

Cette étude ouvre, malgré l'invalidation des hypothèses de la recherche, une voie pour la recherche comptable sur les relations industrielles. Les salariés et plus précisément les syndicats deviennent, au sens de la théorie positive comptable, un groupe de pression qui cherche à imposer des transferts de richesses négatifs sous la forme de revendications salariales. C'est ainsi que cet article demeure aujourd'hui encore parmi les dix articles les plus cités de Jerold L. Zimmerman (le logiciel *Harzing's Publish or Perish* indique qu'il a été cité 144 fois).

Ces premiers travaux sont corroborés par ceux de Mautz et Richardson², comme Liberty et Zimmerman, les auteurs ne trouvent aucun lien entre la tenue d'une négociation collective et les manipulations comptables (mesurées par la méthode des *accruals*), par ailleurs, ils montrent que les changements de méthodes comptables ne peuvent pas être associés à l'agenda des négociations.

DeAngelo et DeAngelo³ s'intéressent, à l'instar de Liberty et Zimmerman¹, aux coûts politiques liés à l'acteur syndical dans le cas des négociations collectives. Ils

¹ Watts et Zimmerman, *Positive Accounting Theory*, 235.

² R.D. Mautz et F. Richardson, « Employer financial information and wage bargaining: Issues and evidence », *Labor Studies Journal* 17, n° 3 (1992): 35-52.

³ H. DeAngelo et L. DeAngelo, « Union negotiations and corporate policy. », *Journal of Financial Economics* 30, n° 1 (1991): 3-43.

s'intéressent au cas des restructurations dans les sept principales entreprises sidérurgiques étatsuniennes² durant les années 1980. Ils cherchent à comprendre les variations du résultat net, des salaires avec bonus des directeurs généraux et des dividendes liées aux périodes de négociation. DeAngelo et DeAngelo montrent ainsi que les dirigeants utilisent les pertes comptables et les sacrifices subis par les autres parties prenantes (hors salariés) pour justifier, auprès des syndicats, les restructurations subies par les salariés. Ainsi, sous contrôle des flux de trésorerie, le résultat net apparaît moins important en période de négociation qu'en période ordinaire, de même les salaires des dirigeants sont plus faibles durant les périodes de négociations qu'au cours des autres périodes pour les mêmes entreprises. Cette dernière conclusion permet de montrer la logique argumentative managériale.

Reductions in the compensation paid to top management - although small in relation to sample firms' total labor cost savings - apparently serve as symbolic actions that help foster a general attitude that financial sacrifices are required by all stakeholders³.

La même logique argumentative explique la réduction des salaires des cadres et ingénieurs (cols blancs) et des dividendes.

Le cas japonais étudié par Yamaji⁴ apporte des résultats plus probants. En s'intéressant aux prévisions financières fournies avant les négociations, Yamaji montre la congruence de la réduction du bénéfice prévisionnel et la tenue de négociation. Il confirme

¹ Liberty et Zimmerman, « Labor Union Contract Negotiations and Accounting Choices ».

² U.S. Steel corporation, LTV Corp., Bethlehem Steel Copr., Armco Inc., National Steel Corp., Republic Steel Corp., Inland Steel Company.

³ DeAngelo et DeAngelo, « Union negotiations and corporate policy. », 31.

⁴ H. Yamaji, « Collective bargaining and accounting disclosure: an inquiry into the changes in accounting policy », *International Journal of Accounting Education and Research* 22, n° 1 (1986): 11-23.

ainsi la thèse que la direction peut préparer les documents financiers dans une optique visant à accroître son pouvoir de négociation.

Cullinan et Koblett¹ ont cherché à comprendre si le choix des méthodes comptables pouvait être lié au poids du syndicalisme. Ils émettent l'hypothèse que plus le syndicat est présent, plus l'entreprise cherchera à dissimuler ses bénéfices. Toutefois, en s'intéressant aux opérations d'inventaire, ils ne parviennent pas à montrer de lien entre le taux de syndicalisation et le choix de méthodes d'amortissement ou de valorisation des stocks.

L'influence des parties prenantes sur les choix comptables a été dans la filiation de la théorie positive comptable étudiée par Bowen et al². Les effets sont alors contrastés : d'une part, les directions peuvent chercher à minimiser les résultats comptables pour éviter d'accroître le pouvoir de négociation des syndicats, d'autre part, elles peuvent chercher à accroître le résultat pour attirer les meilleurs salariés. L'étude empirique permet de montrer que sur la première partie de l'hypothèse (*i.e.* la perspective de négociation conduit les directions à réduire le résultat), les résultats sont probants pour expliquer les choix des méthodes de valorisation des stocks mais non significatifs pour les choix de méthodes d'amortissement. En revanche, la seconde partie de l'hypothèse (liée à l'attractivité de l'entreprise pour les meilleurs salariés) doit être acceptée. Sur le contexte canadien, l'étude de Cullinan et Bline³ montre que la présence syndicale n'influence pas les choix comptables.

¹ C.P. Cullinan et J.A. Knoblett, « Unionization and accounting policy choices: An empirical examination », *Journal of Accounting and Public Policy* 13, n° 1 (1994): 49-78.

² R.M. Bowen, L. DuCharme, et D. Shores, « Stakeholders' implicit claims and accounting method choice. », *Journal of Accounting & Economics* 20, n° 3 (1995): 255-295.

³ C.P. Cullinan et D.M. Bline, « The Effects of Labour on Accounting Choice in Canada », *Canadian Accounting Perspectives* 2, n° 2 (2003): 135-151.

Une recherche plus récente, mobilisant un certain nombre d'innovations méthodologiques, laisse penser, sur le cas américain, que la manipulation des résultats est envisageable¹.

Le champ de l'impact de la négociation salariale sur les pratiques comptables a été, par la suite, étudié à de nombreuses reprises. Avec l'étude de D'Souza et *al.*², il s'est agi de montrer que les entreprises sont plus enclines à opter pour une reconnaissance immédiate des provisions de pensions de retraite en présence d'une syndicalisation forte, confortant ainsi l'hypothèse que les directions cherchent à influencer sur les négociations collectives lorsque l'espérance de coût des négociations est supérieure au coût de la manipulation.

3.1.2. Stratégies financières et relations industrielles

Bronars et Deers³ ont établi un lien entre le taux d'endettement et la menace exercée par la syndicalisation des salariés. La négociation collective peut constituer un transfert de richesse défavorable pour l'actionnaire aussi, les directions vont chercher à réduire le pouvoir de négociation des travailleurs en montrant une image de l'entreprise dégradée, l'utilisation du ratio d'endettement permet alors de mater les velléités des salariés. Matsa⁴ confirme cette étude.

¹ B.G. Osma, A. Enguïdanos, et A.M. Marcos, « Strategic Accounting Choice Around Firm-Level Labor Negotiations », *SSRN eLibrary* (2010).

² J. D'Souza, J. Jacob, et K. Ramesh, « The use of accounting flexibility to reduce labor renegotiation costs and manage earnings », *Journal of Accounting and Economics* 30, n° 2 (2001): 187-208.

³ S.G. Bronars et D. Deere, « The threat of unionization, the use of debt, and the preservation of shareholder wealth », *Quarterly Journal of Economics* 106, n° 1 (1991): 231-254.

⁴ D.A. Matsa, « Capital Structure as a Strategic Variable: Evidence from Collective Bargaining », *Journal of Finance* 65, n° 3 (2010): 1197-1232.

Plus récemment, Klasa et *al.*¹ s'intéressent aux stratégies de gestion des flux de trésorerie lors des négociations collectives. Ils montrent que le niveau de trésorerie des entreprises est négativement associé aux taux de syndicalisation du secteur et que les changements dans le niveau de trésorerie sont négativement corrélés aux changements des taux de syndicalisation. Cette étude apporte la confirmation que les stratégies comptables peuvent directement être reliées aux stratégies développées dans le cadre des négociations collectives, le résultat comptable et les flux de trésorerie apparaissent, à l'aune de cette étude, comme un outil au service du management pour accroître son pouvoir de négociation en période de négociation collective.

Mais il paraît délicat de conclure trop rapidement à une stratégie de la direction dans son choix de financement. En effet, les résultats des trois études précédentes² semblent présenter des résultats mutuellement exclusifs. En effet, la réduction de la trésorerie passe par un autofinancement des investissements et non par un accroissement de l'endettement. Bien que ces recherches montrent le rôle joué par les menaces de négociation syndicale sur la stratégie financière de l'entreprise, les prédictions nous paraissent antithétiques, puisque l'accroissement du ratio d'endettement provoque à court terme une augmentation des flux de trésorerie.

¹ S. Klasa, W.F. Maxwell, et H. Ortiz-Molina, « The strategic use of corporate cash holdings in collective bargaining with labor unions », *Journal of Financial Economics* 92, n° 3 (2009): 421-442.

² Bronars et Deere, « The threat of unionization, the use of debt, and the preservation of shareholder wealth »; Matsa, « Capital Structure as a Strategic Variable »; Klasa, Maxwell, et Ortiz-Molina, « The strategic use of corporate cash holdings in collective bargaining with labor unions ».

3.1.3. Nature de l'information et relations industrielles

Scott¹, étudiant la diffusion d'information sur les plans de retraite dans les documents de référence des entreprises canadiennes montre que, dans un contexte de pression des travailleurs caractérisée notamment par la présence de grèves, le volume d'information diffusée est plus faible. L'analyse théorique de cette recherche s'appuie ici sur les travaux de Verrecchia² et appartient au champ de l'étude de la diffusion d'information sous un angle discrétionnaire³. Ces recherches, bien qu'établissant un lien solide entre les informations diffusées et le pouvoir des travailleurs, ne permettent pas d'expliquer le choix de diffusion d'information aux salariés, elles offrent toutefois une explication à la diffusion d'information sur les travailleurs à destination de l'ensemble des parties prenantes.

Bens⁴ montre que la diffusion d'information à l'ensemble des parties prenantes à l'occasion de plan de restructuration est significativement associée à la présence syndicale. Ainsi, *ceteris paribus*, une entreprise diffuse plus d'informations sur les effets subis par les salariés en présence d'un syndicat fort. Ce résultat réfute l'une des hypothèses de l'auteur. En effet, il interprétait la présence d'un syndicat comme un coût de propriété, l'associant alors à une réduction du niveau d'information.

¹ T.W. Scott, « Incentives and Disincentives for Financial Disclosure: Voluntary Disclosure of Defined Benefit Pension Plan Information by Canadian Firms. », *Accounting Review* 69, n° 1 (janvier 1994): 26-43.

² R.E. Verrecchia, « Discretionary disclosure », *Journal of Accounting & Economics* 5, n° 3 (1983): 179-194.

³ R.E. Verrecchia, « Essays on disclosure. », *Journal of Accounting & Economics* 32, n° 1-3 (2001): 97-180.

⁴ D.A. Bens, « The Determinants of the Amount of Information Disclosed about Corporate Restructurings. », *Journal of Accounting Research* 40, n° 1 (2002): 1-20.

A l'instar de Depoers¹, les recherches sur les facteurs de diffusion d'information volontaire vont constamment inclure des variables liées à la pression des travailleurs. Sur le cas français, les pressions exercées par les salariés ne semblent pas influencer significativement sur la diffusion d'information volontaire.

Pong et Mitchell², dans une perspective historique, proposent leur propre interprétation de l'émergence puis de la disparition du concept de la valeur ajoutée au Royaume-Uni analysées dans un article fondateur de Burchell et *al.*³ [voir supra] vingt années plus tôt. Dans une perspective empruntée à la théorie positive comptable, Pong et Mitchell expliquent la disparition, dans les rapports financiers, de l'indicateur de la valeur ajoutée et des ratios liés à son partage dans l'entreprise comme inhérente à la politique de distribution des rémunérations. Les dirigeants d'entreprise ont vu leur part de la valeur ajoutée s'accroître nettement tandis que la part des autres salariés demeurait stable. Alors que l'approche de Burchell et *al.* est basée sur les transformations de la société britannique, l'approche prônée par Pong et Mitchell justifie la disparition de la valeur ajoutée comme un opportunisme des dirigeants peu enclins à montrer l'accroissement de leur rémunération.

Sur le cas australien, Deegan et Hallam⁴ proposent une explication de la diffusion de l'information liée à la valeur ajoutée par référence aux coûts politiques dans le

¹ F. Depoers, « A cost-benefit study of voluntary disclosure: some empirical evidence from French listed companies. », *European Accounting Review* 9, n° 2 (2000): 245-263.

² C. Pong et F. Mitchell, « Accounting for a disappearance: a contribution to the history of the value added statement in the UK. », *Accounting Historians Journal* 32, n° 2 (2005): 173-199.

³ S. Burchell, C. Clubb, et A.G. Hopwood, « Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom », *Accounting, Organizations and Society* 10, n° 4 (1985): 381-413.

⁴ G. Deegan et A. Hallam, « The voluntary presentation of value added statements in Australia: a political cost perspective », *Accounting & Finance* 31, n° 1 (1991): 1-21.

prolongement des travaux de Watts et Zimmerman¹. Ils montrent que l'information liée à la valeur ajoutée peut être significativement associée à la taille de l'entreprise, au secteur d'activité et à l'impôt payé, en revanche, l'intensité de travail et le taux de rentabilité n'ont pas d'effet sur la diffusion de la valeur ajoutée.

Tableau 3 Résultats des études étudiant les effets des relations professionnelles sur la stratégie comptable

Auteurs	Hypothèses ²	Résultats
Études portant sur l'impact des relations industrielles sur les choix comptables		
Liberty et Zimmerman ³	Les directions réduisent les résultats réalisés durant les périodes de négociations syndicales comparativement aux résultats avant et après les négociations.	Rejetée
DeAngelo et DeAngelo ⁴	Étude sur le cas des restructurations dans l'industrie de l'acier aux États-Unis. Les résultats, le salaire des dirigeants et des cadres, les dividendes sont plus faibles pendant les périodes de négociation syndicale.	Acceptée
Mautz et Richardson ⁵	Les directions cherchent à réduire les résultats avant les négociations. Ils changent de méthodes comptables avant les négociations.	Rejetée
Bowen et al. ¹	Les directions choisissent les méthodes permettant de	Acceptée pour les

¹ Watts et Zimmerman, *Positive Accounting Theory*.

² Nous retenons ici que les hypothèses relatives à la comptabilité (diffusion d'information et choix comptable, notamment) et aux relations industrielles (présence syndicales, pouvoir de négociation etc)

³ Liberty et Zimmerman, « Labor Union Contract Negotiations and Accounting Choices ».

⁴ DeAngelo et DeAngelo, « Union negotiations and corporate policy. »

⁵ Mautz et Richardson, « Employer financial information and wage bargaining ».

	réduire les bénéfices en présence d'un pouvoir de négociation collectif fort.	méthodes de valorisation des stocks, rejetée pour les méthodes d'amortissement.
Yamaji ²	Étude sur le cas japonais. Les entreprises cherchent à minorer leurs prévisions financières avant les négociations collectives.	Acceptée
Cullinan et Knoblett ³	Les choix des méthodes comptables à l'inventaire sont dépendants de la syndicalisation dans l'entreprise.	Rejetée
D'Souza et al. ⁴	Les entreprises sont plus enclines à opter pour une reconnaissance immédiate des provisions de pensions de retraite en présence d'une syndicalisation forte.	Acceptée
Osma et al. ⁵	Les entreprises cherchent à réduire leur bénéfice à l'approche des négociations collectives.	Acceptée
Cullinan et Bline ⁶	En présence d'un syndicat, les entreprises sont davantage tentées d'opter pour des méthodes comptables ayant pour effet de réduire les bénéfices au minimum.	Hypothèse rejetée
Études portant sur l'impact des relations industrielles sur les choix de structures financières		
Bronars et Deers ⁷	Le taux d'endettement s'accroît avec la menace exercée	Acceptée

¹ Bowen, DuCharme, et Shores, « Stakeholders' implicit claims and accounting method choice. »

² Yamaji, « Collective bargaining and accounting disclosure ».

³ Cullinan et Knoblett, « Unionization and accounting policy choices ».

⁴ D'Souza, Jacob, et Ramesh, « The use of accounting flexibility to reduce labor renegotiation costs and manage earnings ».

⁵ Osma, Enguídanos, et Marcos, « Strategic Accounting Choice Around Firm-Level Labor Negotiations ».

⁶ Cullinan et Bline, « The Effects of Labour on Accounting Choice in Canada ».

⁷ Bronars et Deere, « The threat of unionization, the use of debt, and the preservation of shareholder wealth ».

	par la négociation syndicale.	
Klasa et <i>al.</i> ¹	Les flux de trésorerie sont négativement corrélés au taux de syndicalisation.	Acceptée
Matsa ²	La structure financière des entreprises est une décision stratégique dépendant notamment du pouvoir de négociation des travailleurs.	Acceptée
Études portant sur l'impact des relations industrielles sur la diffusion d'informations		
Scott ³	Les informations sur les plans de retraite sont moins importantes en présence de coût de propriété caractérisé par une pression des travailleurs (grève par exemple).	Acceptée
Bens ⁴	La présence d'un syndicat est interprétée comme un coût de propriété, l'associant alors à une réduction du niveau d'information lors d'une restructuration.	Rejetée pour partie et réfutée pour une autre.
Depoers ⁵	La pression des travailleurs conduit à une diffusion d'information volontaire.	Rejetée
Pong et Mitchell ⁶	Étude de type historique n'adoptant pas une posture hypothético-déductive. En revanche, les auteurs justifient la disparition de la valeur ajoutée de l'information diffusée par les entreprises par l'accroissement de la part de la richesse produite dévolue aux salaires des dirigeants.	
Deegan et Hallam ¹	La diffusion d'information sur la valeur ajoutée est	Rejetée

¹ Klasa, Maxwell, et Ortiz-Molina, « The strategic use of corporate cash holdings in collective bargaining with labor unions ».

² Matsa, « Capital Structure as a Strategic Variable ».

³ Scott, « Incentives and Disincentives for Financial Disclosure ».

⁴ Bens, « The Determinants of the Amount of Information Disclosed about Corporate Restructurings. »

⁵ Depoers, « A cost-benefit study of voluntary disclosure ».

⁶ Pong et Mitchell, « Accounting for a disappearance: a contribution to the history of the value added statement in the UK. »

	associée à une pression des travailleurs	
--	--	--

Ces théories ont permis d'expliquer les choix de diffusion et d'option comptables par l'opportunisme des dirigeants. Elles s'appuient sur le socle des théories contractuelles de la firme. Ainsi, les choix d'options comptables ont été étudiés principalement par la théorie positive comptable. Les syndicats représentent alors un coût politique. Pour réduire leur pression au moment de négociation, les directions sont tentées de choisir les méthodes comptables permettant la réduction du résultat net. Exception faite des négociations spécifiques, comme pour les pensions aux États-Unis, ces études ne montrent pas d'impact des relations industrielles sur les choix comptables, à la différence des études sur les stratégies financières qui permettent de conclure à un effet de la présence syndicale sur le mode de financement des entreprises. Enfin, pour Verrecchia², les coûts de propriété justifieraient la non-diffusion d'information sociale et salariale dans les entreprises à forte syndicalisation, les résultats empiriques demeurent incertains.

Sur des résultats parfois semblables, d'autres travaux s'appuyant sur le courant sociologique de la recherche en comptabilité vont proposer une grille de lecture radicalement différente. La comptabilité et son effet sur les relations industrielles sont alors perçus comme un choix de société.

3.2. La diffusion d'information aux salariés : choix de société

Le courant développé par Hopwood a participé au renouveau de la recherche en comptabilité dans les années 1970, tout autant que la théorie positive comptable portée par Watts et Zimmerman. Ces auteurs ont permis à la recherche en comptabilité de s'extirper

¹ Deegan et Hallam, « The voluntary presentation of value added statements in Australia: a political cost perspective ».

² Verrecchia, « Discretionary disclosure ».

des considérations normatives¹. Toutefois, les divergences entre ces deux courants sont réelles. Le programme de recherche développé par Hopwood cherche à ancrer la comptabilité dans son contexte, c'est-à-dire, l'organisation de la société². La comptabilité est vue comme une pratique sociale et institutionnalisée³. Plus précisément, « la comptabilité n'est plus appréhendée comme un dispositif neutre dont les documents et les rapports traduiraient seulement les faits de l'activité économique. La comptabilité est vue maintenant comme un ensemble de pratiques qui affectent le type de monde dans lequel nous vivons, le type de réalité sociale dans lequel nous évoluons (...) »⁴. La revue créée par Hopwood en 1975 *Accounting, Organizations and Society* deviendra « le véhicule institutionnel » de ce programme de recherche⁵. Elle jouera, par ailleurs, un rôle prépondérant dans la diffusion des thématiques de la comptabilité sociale⁶.

¹ Lefrancq, « Recherche et action : la comptabilité dans son contexte. Une étude de la politique éditoriale d'*Accounting, Organizations and Society* ».

² C. Richard, « Anthony G. Hopwood : la comptabilité en action », in *Les grands auteurs en comptabilité* (Ed, Colasse, B.) (Paris: EMS, 2005), 256-272.

³ Il s'agit du titre de l'ouvrage collectif de Anthony Hopwood et Peter Miller, *Accounting as social and institutional practice*.

⁴ « Accounting is no longer to be regarded as a neutral device that merely documents and reports 'the facts' of economic activity. Accounting can now be seen as a set of practices that affects the type of world we live in, the type of social reality we inhabit, the way in which we understand the choices open to business undertakings and individuals, the way in which we manage and organize activities and processes of diverse types, and the way in which we administer the lives of others and ourselves » P. Miller, « Accounting as social and institutional practice: an introduction. », in *Accounting as social and institutional practice* (Eds, Hopwood, A., Miller, P.) (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), 1.

⁵ N. Berland, « Anthony G. Hopwood, le contrôle comme phénomène organisationnel et social », in *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (Ed, Bouquin, H.), Economica. (Paris, 2005), 368-389.

⁶ R. Gray, « The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? », *Accounting, Organizations and Society* 27, n° 7 (2002): 687-708.

En effet, dans ce programme de recherche, la question de l'information des salariés rejoint le champ d'étude de la comptabilité sociale. Ce terme générique couvre toutes les formes de comptabilité qui dépassent l'économie et se rapporte ainsi, entre autres, à la diffusion d'information aux et sur les salariés¹.

3.2.1. La diffusion d'information aux salariés : reflet de la société

Ce courant de recherche va permettre d'expliquer les choix de diffusion ou de non diffusion de l'information aux et sur les salariés comme des reflets de la société. L'article fondateur de Burchell et *al.*² inscrit l'histoire de la valeur ajoutée au Royaume-Uni dans cette perspective. Les auteurs montrent que l'émergence puis la disparition du débat sur la valeur ajoutée au Royaume-Uni sont traversées par son environnement économique et social. Le milieu des années 1970 a connu un soudain intérêt pour le concept de valeur ajoutée, mais, au début des années 1980, l'utilisation de la notion de valeur ajoutée et de son partage dans l'entreprise disparaît aussi rapidement qu'elle était apparue. Pour comprendre les conditions préalables de l'espace social dans lequel évolue ce phénomène, les auteurs introduisent le concept de constellation comptable. Il s'agit d'un réseau de pratiques entrecroisées, de procédures et d'institutions qui constitue cette constellation dans laquelle la valeur ajoutée a pu se développer. Cette constellation s'articule autour de trois arènes : le développement des normes comptables, la gestion de l'économie publique et le système de relations industrielles et de diffusion d'information. Les arènes se renforcent les unes avec les autres. Le modèle de changement comptable paraît alors comme emboîté dans l'organisation et dans la société, il en devient dépendant. La norme comptable forme avec son environnement un tout indissociable, la société est l'habitat de

¹ « 'social accounting' is used here as a generic term for convenience to cover all forms of 'accounts which go beyond the economic and for all the different labels under which it appears social responsibility accounting, social audits, corporate social reporting, employee and employment reporting, stakeholder dialogue reporting as well as environmental accounting and reporting. » Ibid., 687.

² Burchell, Clubb, et Hopwood, « Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom ».

la comptabilité dont elle ne peut s'extraire. Aussi la pratique comptable se comprend à l'aune de l'étude de son environnement. Sur un phénomène identique, l'émergence puis la disparition au Royaume-Uni du concept de valeur ajoutée, la théorie positive comptable et l'approche sociologique de la comptabilité ont une lecture tout à fait différente. En effet, l'approche de Pong et Mitchell¹ issue des théories positivistes invite à comprendre la disparition de la valeur ajoutée des rapports financiers comme un acte délibéré des dirigeants souhaitant cacher l'accroissement de leur part dans la valeur ajoutée, tandis que l'approche de Burchell et *al.* interprète ce même fait historique comme un changement dans l'environnement de la comptabilité. La comptabilité ressort comme le miroir de la société.

Ils proposent une analyse du soudain intérêt pour la valeur ajoutée à la fin des années 1970 par la conjugaison de trois arènes formant une constellation comptable propice :

- Les normes comptables

Certes la normalisation comptable outre-Manche sous l'égide de « *the Accounting Standards Committee* » propose une définition de l'indicateur et prescrit son utilisation dans le cadre d'un élargissement des intérêts de l'entreprise à l'ensemble des parties prenantes, toutefois, cette arène est insuffisante pour comprendre le développement de la valeur ajoutée.

- La gestion de l'économie nationale²

L'encouragement de l'accroissement de la productivité par le gouvernement travailliste (promotion également observable en France¹) fait de la valeur ajoutée, un

¹ Pong et Mitchell, « Accounting for a disappearance: a contribution to the history of the value added statement in the UK. »

² Nous reprenons la traduction proposée par Berland, « Anthony G. Hopwood, le contrôle comme phénomène organisationnel et social », 381.

schéma général de compréhension d'augmentation et de répartition de la richesse produite. Cette politique est déclinée au sein des entreprises par l'incitation à un certain nombre de pratiques dites vertueuses telles que la diffusion d'information aux salariés et la participation aux décisions.

- Les relations industrielles

Le changement de nature des relations industrielles britanniques explique l'engouement pour la valeur ajoutée. Encouragés par le gouvernement, les syndicats anglais sont amenés à jouer un rôle au sein d'une construction d'une démocratie industrielle. Les règles du jeu demeurent toutefois assez floues. S'agit-il d'une simple consultation (sur le modèle du comité d'entreprise), d'une participation à la décision ou d'une co-gestion (sur le modèle allemand) ? Le concept présente l'intérêt d'entretenir cette ambiguïté, si bien que la réunion des syndicats anglais (*The Trade Union Congress*) suggère, dans le cadre des relations industrielles, de mettre en œuvre systématiquement la diffusion de la valeur ajoutée aux salariés.

Ces trois arènes forment une constellation de telle façon que les arènes se renforcent les unes avec les autres. Il semble peu envisageable de rechercher l'influence de chaque facteur, au contraire, c'est la coalition des ensembles à des strates différentes qui génère un environnement propice à la diffusion de la valeur ajoutée. Aussi, la comptabilité n'est pas une technique échappant à son environnement, elle est, au contraire, l'un des produits et l'un des facteurs de l'environnement.

Au début des années 1980, l'utilisation de la notion de valeur ajoutée et de son partage dans l'entreprise disparaît aussi rapidement qu'elle était apparue. Les auteurs attribuent cette disparition à l'élection d'un nouveau gouvernement conservateur qui va rompre avec le contexte social et économique prévalant jusqu'alors de recherche d'une

¹ R. Boulat, « Le concept de productivité en France de la Première Guerre mondiale aux années soixante », *Travail et emploi* 91 (2002): 43-56.

démocratie industrielle associant la diffusion d'information. En outre, Burchell et *al.*¹ voient dans le changement de phase économique (passage des Trente glorieuses à une croissance faible et une recrudescence du chômage dans les années 1980) une cause de modification des préoccupations d'information des salariés.

Antérieurement, Lewis et *al.*² ont pu expliquer le niveau d'intérêt dans le débat économique pour la diffusion d'information aux salariés par la répétition de quatre facteurs dans les périodes de forts intérêts :

- la mise en place de nouvelles technologies sur les lieux de travail ;
- l'accroissement des fusions de sociétés ;
- des sentiments antisyndicaux (permettant aux directions de contourner les syndicats pour s'adresser directement aux salariés) ;
- une récession économique ou des craintes de récession.

D'autres études incitent à penser la réciprocité du lien entre la société et la comptabilité, ainsi, la comptabilité ne serait pas seulement influencée par la société, mais elle influencerait elle-même son environnement. L'étude de Ding et *al.*³ sur la comptabilisation du goodwill nous engage vers cette conclusion. Sur les problématiques de

¹ Burchell, Clubb, et Hopwood, « Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom ».

² N.R. Lewis, L.D. Parker, et P. Sutcliffe, « Financial reporting to employees: the pattern of development 1919 to 1979 », *Accounting, Organizations and Society* 9, n° 3-4 (1984): 275-289.

³ Y. Ding, J. Richard, et H. Stolowy, « Towards an understanding of the phases of goodwill accounting in four Western capitalist countries: From stakeholder model to shareholder model », *Accounting, Organizations and Society* 33, n° 7/8 (2008): 718-755.

la comptabilité sociale, Arnold et Oakes¹ se sont intéressés au rôle joué par la comptabilité dans la crise des plans de santé des retraités durant les années 1980. La recherche argumente que l'issue du débat ne suggère pas qu'il y ait eu une simple ligne de causalité des normes comptables aux réductions des allocations. Deux argumentaires s'opposent sur ce débat : l'un fondé sur la moralité et l'éthique et, l'autre fondé sur les dettes non provisionnées menaçant les entreprises. Les auteurs montrent une interrelation plus complexe entre les constructions discursives en concurrence, l'inaction législative et les réductions de prestation. La réglementation du FASB a amené à réduire le débat au coût généré par les plans d'assistance médicale aux retraités, ainsi, les termes du débat sont modifiés : les arguments de l'éthique et de la moralité sont balayés au profit des arguments liés à la rationalité économique. Toutefois, la question de la règle comptable n'est pas posée.

Le passage aux normes IAS IFRS pour les sociétés faisant appel public à l'épargne à partir de 2005 peut être analysé à l'aune du courant *Accounting in action*. L'article 10 du cadre conceptuel promeut une information destinée prioritairement aux investisseurs financiers, l'IASC/IASB justifie ce choix en expliquant que « comme les investisseurs sont les apporteurs de capitaux à risque, alors et de ce fait, leurs besoins englobent ceux de la plupart des autres utilisateurs et sont en quelque sorte prioritaires »². Si ce raisonnement pose d'évidentes questions de crédibilité³, il s'est agi par ce changement de perspective de passer, au moins sur le cas français, d'un modèle comptable partenarial à un modèle

¹ P.J. Arnold et L.S. Oakes, « Accounting as discursive construction: The relationship between statement of financial accounting standards no. 106 and the dismantling of retiree health benefits », *Accounting, Organizations and Society* 23, n° 2 (1998): 129-153.

² A. Burlaud et B. Colasse, « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 16, n° 3 (2010): 161.

³ M. Aglietta et A. Reberioux, *Dérives du capitalisme financier* (Paris: Albin Michel, 2004).

comptable actionnarial¹, plus qu'un simple changement de normes comptables, il y a lieu d'y voir un changement sociétal profond. Le modèle actionnarial s'imposant comme le modèle dominant des pays d'Europe continentale². Or, ce modèle apparaît peu compatible avec une bonne information des salariés. Rebérioux³, sur la base de l'enquête REPONSE⁴, montre que le sentiment d'information des représentants du personnel est affecté négativement par la cotation de l'entreprise sur un marché boursier.

3.2.2. La diffusion d'information aux salariés : vers une perspective critique radicale

À la suite de ces théories interprétatives, ce sont développées des théories critiques (ou « radicales ») qui forgent leur base théorique pour certaines sur les travaux de Marx⁵, même si ce dernier ne consacre qu'un paragraphe du *Capital* à la comptabilité⁶. Cette

¹ Colasse et Pochet, « De la genèse du nouveau Conseil National de la Comptabilité (2007) »; Colasse et Pochet, « De la nouvelle Autorité des normes comptables ».

² Ding, Richard, et Stolowy, « Towards an understanding of the phases of goodwill accounting in four Western capitalist countries: From stakeholder model to shareholder model ».

³ A. Rebérioux, « Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions », *Travail et emploi* 93 (2003): 25-43.

⁴ L'enquête REPONSE (Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise) est menée par la DARES tous les six ans auprès de 3 000 établissements d'au moins 20 salariés. Elle renseigne sur les pratiques de ressources humaines et de relations professionnelles vues à la fois par les dirigeants d'entreprise, les représentants du personnel et les salariés. Il s'agit de l'équivalent français de l'enquête britannique WERS.

⁵ B. Colasse, « Théories comptables », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit (ed, Colasse B.)* (Paris: Economica, 2009), 1403-1414.

⁶ Dans le livre II, chapitre 2, Marx écrit : « En dehors des actes réels de vente et d'achat, un certain temps de travail est dépensé dans la comptabilité, qui absorbe, en outre, du travail matérialisé : plumes, encre, papier, pupitres, frais de bureau. Dans cette fonction, il y a donc, d'une part, dépense de force de travail, d'autre part, consommation de moyens de travail. (...) La comptabilité, contrôle et synthèse idéale du processus, devient d'autant plus nécessaire que la production s'effectue davantage sur une échelle sociale et perd son caractère purement individuel ; donc plus nécessaire que dans la production capitaliste que dans

perspective, aussi nommé *Labour process theory*, explique la comptabilité par les conflits sur la production et la répartition du surplus économique¹. « La comptabilité a pour but dans un tel système de désigner qui en sont les « gagnants » (...) Cela permet aussi de comprendre comment la loi, l'éducation et diverses autres idéologies naturalisent et légitiment les distributions de richesse. La comptabilité est alors le langage idéologique utilisé pour imposer des « solutions » aux autres »².

Dans cette perspective, Mangenot³ réfute l'utilisation de la comptabilité par les travailleurs qui n'a pas été conçue pour eux et qui ne leur est pas destinée. Par ailleurs, et bien que le législateur ait fait obligation aux sociétés d'indiquer aux comités d'entreprise toutes les mesures de nature à affecter le volume et la structure des effectifs, la durée du travail, ou les conditions d'emploi et de travail du personnel, Mangenot constate l'inutilité de cette information : « il s'agit toujours d'informations sur des décisions déjà prises (...) Cet ensemble de secrets, ces informations dissimulées ou diffusées tardivement et souvent par petites parcelles, rendent difficile l'étude des comptes »⁴.

celle, disséminée, des artisans et des paysans, plus nécessaire dans la production communautaire que dans la production capitaliste ». Dans la théorie marxiste originale, la comptabilité est donc une consommation d'une partie du temps de travail et des moyens de travail qui pourrait être utilisée à la production au profit du capital.

¹ D.J. Cooper et T. Hopper, « Critical theorizing in strategic management accounting research », in *Paper presented at the Eighth Interdisciplinary Perspectives On Accounting Conference* (Cardiff, 2006).

² N. Berland et A. Pezet, « Quand la comptabilité colonise l'économie et la société. Perspectives critiques dans les recherches en comptabilité, contrôle, audit », in *Les études critiques en management. Une perspective française* (Eds, Golsorkhi, D., Huault, I., Leca, B.) (Laval: Les presses de l'Université de Laval, 2009), 137.

³ M. Mangenot, *La comptabilité au service du capital* (Paris: Jean-Pierre Delarge éditeur, 1976).

⁴ Ibid., 150-151.

Ogden et Bougen¹, s'inspirant des concepts marxistes de lutte des classes, cherchent à montrer que la comptabilité renforce et propage les valeurs et les propositions de la direction d'entreprise. La comptabilité est vue comme un langage, reflet d'une idéologie. Dans cette perspective, la promotion de la diffusion d'information peut être réinterprétée. Ainsi, la diffusion d'information comptable permet de former les syndicats aux problématiques managériales, elle pose également les bases du pouvoir de la direction de l'entreprise. Si la source de cette autorité est traditionnellement liée au droit de propriété, cette légitimité a été remise en question par les syndicats. Devant leur influence, ils ont été en capacité de résister à certaines décisions qui étaient défavorables aux intérêts des salariés. En créant de nouvelles bases de justification de l'autorité de la direction, le management peut utiliser la diffusion d'information pour montrer la nature technique des problèmes auxquels sont confrontées les organisations et justifier le rôle de la direction comme expert technique proposant des solutions techniques. Enfin, la diffusion de l'information comptable permet à la direction d'imposer l'ordre du jour des débats et d'éviter certaines discussions.

Ainsi, avec cette étude, Ogden et Bougen² s'intéressent à ce débat sous l'angle des syndicats et en montrent le dilemme (« *Indeed, it poses a diemmma for unions* »). D'un côté, disposer d'information permet de réduire l'avantage comparatif des directions qui possèdent la plupart des données, mais, par ailleurs, cela entraîne les syndicats dans l'idéologie véhiculée par les documents financiers. Cette étude se distingue des précédentes par la nature que les auteurs attribuent à la comptabilité. Elle ne se révèle pas comme un enjeu technique mais comme un objet idéologique. Cette conception de la comptabilité les rapproche des travaux d'Amernic et Craig³.

¹ Ogden et Bougen, « A Radical Perspective on the Disclosure of Accounting Information to Trade Unions ».

² Ibid., 222.

³ Amernic et Craig, « Roles and Social Construction of Accounting in Industrial Relations ».

La théorie critique a, par ailleurs, fait appel aux travaux de Habermas, Bourdieu, Latour et Foucault¹, les écrits de ce dernier permettent ainsi à Bougen² d'interpréter le « régime de vérité » mis en place par la société Renold dans les années 1920 dans le cadre de son schéma de partage du profit. La comptabilité et sa diffusion aux salariés sont utilisées dans l'usine pour accroître la productivité, elles permettent, par ailleurs, la justification de changement des conditions de travail. Ce nouveau système de rétribution et d'information est accepté avec bienveillance par les salariés. Bougen montre qu'un système constructif semble établi. Toutefois, dans un second temps et avec des demandes de justifications pressantes des travailleurs quant aux choix comptables effectués par la direction (en matière d'amortissements, notamment), le système devient désintégrant lorsque la crédibilité du mode de calcul du schéma de distribution et la fragilité de certaines politiques de la direction sont dénoncées par les salariés.

¹ Berland et Pezet, « Quand la comptabilité colonise l'économie et la société. Perspectives critiques dans les recherches en comptabilité, contrôle, audit ».

² P.D. Bougen, « Accounting and labour: integrations and disintegrations », in *Accounting as social and institutional practice* (Eds, Hopwood, A., Miller, P.) (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), 138-167.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Notre état de l'art montre la diversité des approches traitant de la DIS mais également l'inadaptation de ces cadres pour expliquer l'évolution des pratiques sur une période de plus d'un siècle. Par conséquent, notre recherche doit mobiliser d'autres cadres explicatifs.

La diffusion d'information aux salariés entre recherche normative, explicative et courant critique

La diffusion de l'information aux salariés constitue un objet de recherche partagée tant par les ressources humaines, que les relations industrielles et la comptabilité. Toutefois, les approches apparaissent clairement identifiables et les transpositions d'un champ disciplinaire sont peu fréquentes, nous les rencontrons épisodiquement entre les relations industrielles et la comptabilité¹. En revanche, les approches relations industrielles et ressources humaines apparaissent peu conciliables, les premières s'intéressent aux relations collectives, tandis que, les secondes tentent de promouvoir, principalement, une relation individualisée. Tandis que la comptabilité et les ressources humaines semblent depuis bien longtemps (trop, peut-être) s'ignorer. Les tentatives d'unification des deux champs auraient pu aboutir autour de la comptabilité des ressources humaines, mais, depuis la fin des années 1970, ces travaux demeurent à l'état chimérique².

¹ Ogden et Bougen, « A Radical Perspective on the Disclosure of Accounting Information to Trade Unions »; Bougen, « The emergence, roles and consequences of an accounting-industrial relations interaction »; Pope et Peel, « Information Disclosure to Employers and Rational Expectations ».

² M. Capron, « Comptabilité des ressources humaines », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (ed, Colasse, B.) (Paris: Economica, 2000), 271-278; M. Capron, « Comptabilité sociale et sociétale », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (ed, Colasse, B.) (Paris: Economica, 2000), 407-419; F. Rey, « Panorama des méthodes de comptabilité sociale, le rôle de l'expert-comptable », *Revue Française de Comptabilité* Janvier, n° 79 (1978): 3-23.

La nature des travaux de recherche autour de la DIS en fonction des disciplines montre des approches différentes. Les ressources humaines, en décrivant la DIS comme une bonne pratique de gestion devant accroître l'engagement des salariés et *in fine* la performance de l'organisation, apparaissent de nature normative, notamment dans les visions universaliste voire contingente. L'approche configurationnelle doit permettre de rompre avec le dogmatisme normatif, toutefois, les travaux se revendiquant de cette posture concluent sur des idéaux-types d'utilisation de la DIS qui nous laissent à penser que la rupture avec les approches normatives est pour le moins artificielle.

Pour les relations industrielles, les auteurs s'intéressent à l'effet de la DIS sur les équilibres de négociation, et aboutissent principalement, par des justifications théoriques mobilisant par exemple la théorie des jeux, à un encouragement à la diffusion d'information qui doit permettre de professionnaliser la négociation collective. Ici, aussi, malgré des ancrages théoriques forts, les relations industrielles cherchent à proposer des normes plutôt qu'à expliquer.

Pour la comptabilité, la DIS a fait, au cours des trente dernières années, l'objet d'approches principalement explicatives. Toutefois, deux courants s'opposent clairement.

Les approches économiques (théorie positive comptable et les travaux de Verrecchia, par exemple) font du pouvoir de négociation des salariés et des syndicats une variable pouvant expliquer les choix comptables, les choix de diffusion d'information voire les choix de politiques financières. Mais ces travaux ont des résultats empiriques trop divergents pour permettre la généralisation. Il semble que les relations industrielles ne soient pas une variable pouvant expliquer les choix des dirigeants en matière de comptabilité. Cette conclusion peut s'expliquer par un désintérêt des acteurs syndicaux pour les questions comptables ; ou à l'inverse par une information suffisamment éclairée qui permettrait aux élus de relever toutes tentatives de manipulation (en France, l'expert-comptable du comité d'entreprise peut jouer ce rôle) ; ou enfin, le caractère non stratégique pour le dirigeant de l'information de cette partie prenante comparativement à d'autres (les actionnaires et les prêteurs par exemple).

Les approches sociologiques, incarnées par le courant *Accounting in action*, voient dans l'évolution de la DIS une évolution de la société dans son ensemble. L'évolution vers un mode de gouvernance tourné vers l'actionnaire au détriment des autres parties prenantes explique, ainsi, l'évolution vers une moindre diffusion d'information aux salariés.

Enfin, les approches critiques en ressources humaines dénoncent la rhétorique managériale entourant les pratiques HRM, tandis que les critiques en comptabilité, voient dans la DIS une méthode d'adhésion des salariés à l'idéologie du capital.

À la recherche d'un cadre explicatif pour une étude contextualisée

Pour chercher à comprendre l'évolution des stratégies de diffusion mises en place par les directions d'entreprises sur une longue période, ces approches présentent des limites propres à leurs fondements.

Les approches normatives, en ressources humaines et relations industrielles, prédisent une bonne pratique qui doit accroître la performance (de l'organisation, pour les premières, de la négociation collective, pour les secondes). Aussi, au regard de cette approche, nous pouvons penser que toutes les entreprises vont tendre vers une sans cesse plus grande information aux salariés. L'histoire de cette pratique prend un caractère évolutionniste. Or comme nous l'avons fixé en introduction (et dès le titre de la thèse¹), les problématiques en sciences de gestion se répètent et sont dépendantes de contextes². Dès lors, une approche normative ne peut permettre de rendre compte de l'évolution d'une pratique.

Les approches explicatives mobilisant la théorie positive comptable invitent à un raisonnement fondé sur l'axiome « *ceteris paribus sic stantibus* », à l'inverse, une

¹ Nous faisons le choix de titrer notre thèse « *entre silence et parole* » et non « *du silence à la parole* ».

² Nikitin, « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner? ».

recherche mobilisant des données de nature historique est ancrée dans son contexte, et l'environnement n'est pas dissociable de la pratique. Nous supposons une co-construction systématique. Aussi, ces deux approches, la théorie positive comptable et l'approche historique, apparaissent mutuellement exclusives.

Enfin, sans qu'il puisse être le cadre théorique unique de notre recherche, les travaux d'Hopwood et du courant « *Accounting in action* » nous paraissent être aux fondements de toutes recherches en histoire de la comptabilité. Traiter l'évolution de la comptabilité implique de traiter l'évolution des contextes et en cela, notre recherche s'enracine dans une conception de la comptabilité comme une pratique sociale poreuse aux évolutions de l'environnement et réciproquement, elle est ici « un individu technique aux facettes multiples »¹.

Les cadres théoriques utilisés en ressources humaines et relations industrielles, tout comme la théorie positive comptable sont mal adaptés à une recherche s'appuyant sur des données historiques. Quant à l'approche sociologique de la comptabilité, elle est un postulat de notre recherche sans pour autant pouvoir apporter une contribution théorique suffisamment explicative des phénomènes observés. Aussi, notre problématique ne peut être traitée avec un cadre théorique déterminé *a priori*, il nous faut donc utiliser une méthode de recherche permettant de faire émerger une contribution théorique des données. L'approche de Glaser et Strauss de la théorie ancrée (développée dans le chapitre suivant) se propose de traiter des données sans *a priori* théorique. L'analyse comparative permet un aller-retour constant entre données empiriques et construction théorique, si bien que la contribution théorique est une construction simultanée du traitement et de l'analyse des données.

¹ B. Colasse, « Un commencement (éditorial) », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1, n° 1 (1995): 5.

CHAPITRE 2. MÉTHODE, SOURCES ET MÉTHODOLOGIE

Après avoir montré l'inadaptation des cadres explicatifs utilisés par les travaux s'intéressant à la diffusion d'information aux salariés au chapitre 1, nous proposons de mettre en œuvre une stratégie de recherche permettant une production théorique originale ou l'utilisation de cadres préexistants peu exploités pour expliquer la DIS (Section 1).

Compte tenu des contraintes et opportunités apportées par la méthode de la théorie ancrée, notre recherche mobilisera des sources permettant tant de décrire l'évolution des mentalités managériales que l'évolution des pratiques d'entreprises (Section 2).

Les apports de l'histoire numérique doivent nous permettre d'envisager l'utilisation de logiciels adaptés aux traitements de l'analyse textuelle et de mener une analyse comparative continue suivant les préceptes de Glaser et Strauss¹ (Section 3).

L'utilisation dans le titre d'un même chapitre des mots « *méthode* » et « *methodologie* » impose une discussion sur le sens que nous attribuons à ces deux termes. Le terme « *méthode* » doit ici être compris par le sens donné par Descartes² dans *Le discours de la méthode*. Dans la deuxième partie du discours, Descartes est à la recherche de « la vraie méthode pour parvenir à la connaissance de toutes les choses dont mon esprit serait capable » et à ce dessein, propose que sa quête de science soit guidée par quatre

¹ Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*.

² R. Descartes, *Discours de la méthode*, 1637.

préceptes qui composent sa méthode. C'est précisément, dans ce sens, que nous utilisons le terme de « *méthode* », il s'agit des préceptes mis en œuvre pour la construction de la recherche, c'est-à-dire, la construction de nouvelles connaissances. Ici, la méthode utilisée est celle proposée par Glaser et Strauss.

La méthodologie est alors entendue comme une technique au service de la méthode qui entend permettre le traitement de données empiriques.

SECTION 1. UNE RECHERCHE ANCRÉE DANS SON TERRAIN

À la suite de la revue de la littérature (chapitre 1), il apparaît que les cadres théoriques mobilisés par les principales études sur la diffusion d'information aux salariés, que ce soit en comptabilité, en gestion des ressources humaines ou en relations industrielles, ne sont pas adaptés à notre projet de thèse.

Cette incapacité explicative, pour notre sujet, des cadres classiquement utilisés pour traiter de la DIS nous a amené à envisager un processus de recherche mobilisant la méthode décrite par Glaser et Strauss sous le terme « *Grounded Theory* »¹. Cette méthode de recherche envisage de créer de nouvelles théories ou de compléter les anciennes. Il reste à montrer la compatibilité de cette méthode de recherche avec des données historiques collectées en archives.

1.1. Principes de la méthode proposée par Glaser et Strauss et application à notre étude

L'ouvrage de référence fixant les bases de la méthode préconisée par Glaser et Strauss est paru en 1967 sous le titre « *The Discovery of Grounded Theory* » traduit en français en 2010 sous le titre « *La découverte de la théorie ancrée* »². L'objectif ambitieux des auteurs est de proposer une méthode de recherche qui, contrairement aux approches hypothéticodéductive, ne cherche pas à vérifier une théorie existante mais à produire de la théorie. Parmi les utilisations envisagées par les concepteurs de la méthode, la découverte de la théorie ancrée peut permettre de dépasser les cadres théoriques utilisés

¹ Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*.

² Ibid.

traditionnellement pour expliquer un objet de recherche et ainsi donner une nouvelle lecture des données.

« La théorie ancrée peut contribuer à contrecarrer l'utilisation opportuniste de théories qui concordent mal avec les données et dont la capacité explicative est douteuse. »¹

Dans le cadre de la diffusion d'information aux salariés, l'état de l'art laisse apparaître un champ d'étude testant le rôle de cette pratique sur la performance (travaux en ressources humaines et en relations industrielles), un autre champ d'étude privilégiant une conception opportuniste du dirigeant montre l'effet sur les choix comptables et financiers des configurations de relations professionnelles (travaux en comptabilité). En mettant en œuvre une méthode de recherche historique et en voulant comprendre les raisons poussant les dirigeants à diffuser de l'information ou à pratiquer le silence, il nous faut mettre en œuvre une explication théorique spécifique. Si le champ de la diffusion de l'information aux salariés a donné lieu à un certain nombre de recherches, nous soutenons que la compréhension de l'évolution de cette pratique nous contraint à traiter ce domaine de façon spécifique. En ayant recours à une approche de recherche abductive, nous proposons « *d'élaborer des théories directement à partir des données empiriques renversant la relation traditionnelle entre théories, hypothèses et données et faisant une part plus large à l'observation* »².

L'originalité de la démarche réside, dans un premier temps, dans la place accordée à la littérature. Si la méthode exige d'analyser les données « *tabula rasa* »³ avec une immersion dans les données et le terrain de recherche avant toute lecture théorique, il

¹ Ibid., 87.

² V. Joannides et N. Berland, « Grounded theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 14 (2008): 142.

³ K.D. Locke, *Grounded theory in management research* (Thousand Oaks: Sage Publications, 2001), 46.

semble toutefois qu'une lecture raisonnée des écrits de Glaser et Strauss nous invite à distinguer « l'esprit » de la « lettre »¹. Glaser et Strauss admettent que les chercheurs doivent disposer « *d'une sensibilité théorique* » leur permettant de conceptualiser et de formuler une théorie en train d'émerger. Mais, cette qualité peut se perdre lorsque le chercheur s'engage exclusivement dans une théorie spécifique préconçue car « *il devient alors doctrinaire et ne peut plus « voir au-delà » ni de sa théorie fétiche ni d'aucune autre théorie* »². Ainsi, dans le cas de notre objet de recherche, l'état de l'art relatif à la diffusion de l'information aux salariés a déterminé le choix de la méthode. Ensuite, l'entrée sur le terrain de recherche a été progressive, tout d'abord, par le biais des revues comptables et de certains ouvrages de gestion, (voir supra) puis, vers les pratiques d'entreprises et enfin une recherche complémentaire auprès des archives de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris nous a permis de compléter notre connaissance de l'évolution des mentalités managériales.

Puisque la construction de l'explication théorique est effectuée *a posteriori* de la collecte de données, la méthode d'analyse des données entraîne alors un incessant aller-retour entre les faits observés et l'élaboration théorique. Il s'agit du cœur de la démarche qui prend la forme d'une analyse comparative continue. En cernant l'ensemble des similitudes, des dissemblances, des contrastes entre les cas, l'analyse comparative doit permettre l'élaboration théorique tout en assurant sa vérification. Aussi, la codification devient une phase de la recherche aussi capitale que l'interprétation. Glaser et Strauss³ proposent de résumer l'analyse comparative en quatre étapes, tandis que Locke⁴ invite à appliquer cette méthode aux recherches en management :

¹ I. Chambost, « Contribution à l'analyse de la formation du jugement des analystes financiers sell-side » (Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et métiers, 2007), 97.

² Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*, 140.

³ Ibid., 208-220.

⁴ Locke, *Grounded theory in management research*.

- Étape 1 : La comparaison des occurrences applicables à chaque catégorie

Au cours de cette première étape, il s'agit de regrouper sous une catégorie conceptuelle semblable des observations similaires. À chaque codage d'une occurrence, la comparaison avec les données précédemment classées sous le même item permet de proche en proche d'engendrer des propriétés théoriques propres à chaque catégorie.

- Étape 2 : L'intégration des catégories et de leurs propriétés

Il s'agit alors de concevoir un schéma général explicatif permettant l'explication et l'intégration de chacune des catégories identifiées au cours de la première étape. La rédaction de mémos est, alors, utile aux chercheurs pour faire émerger les prémices de sa théorie.

- Étape 3 : La délimitation de la théorie

Puisque qu'un schéma général d'intégration s'est dessiné au cours de la précédente étape, l'étape 3 doit permettre de fixer les frontières de la théorie ainsi construite et d'élaborer un cadre explicatif du phénomène ou de la situation sociale étudiée.

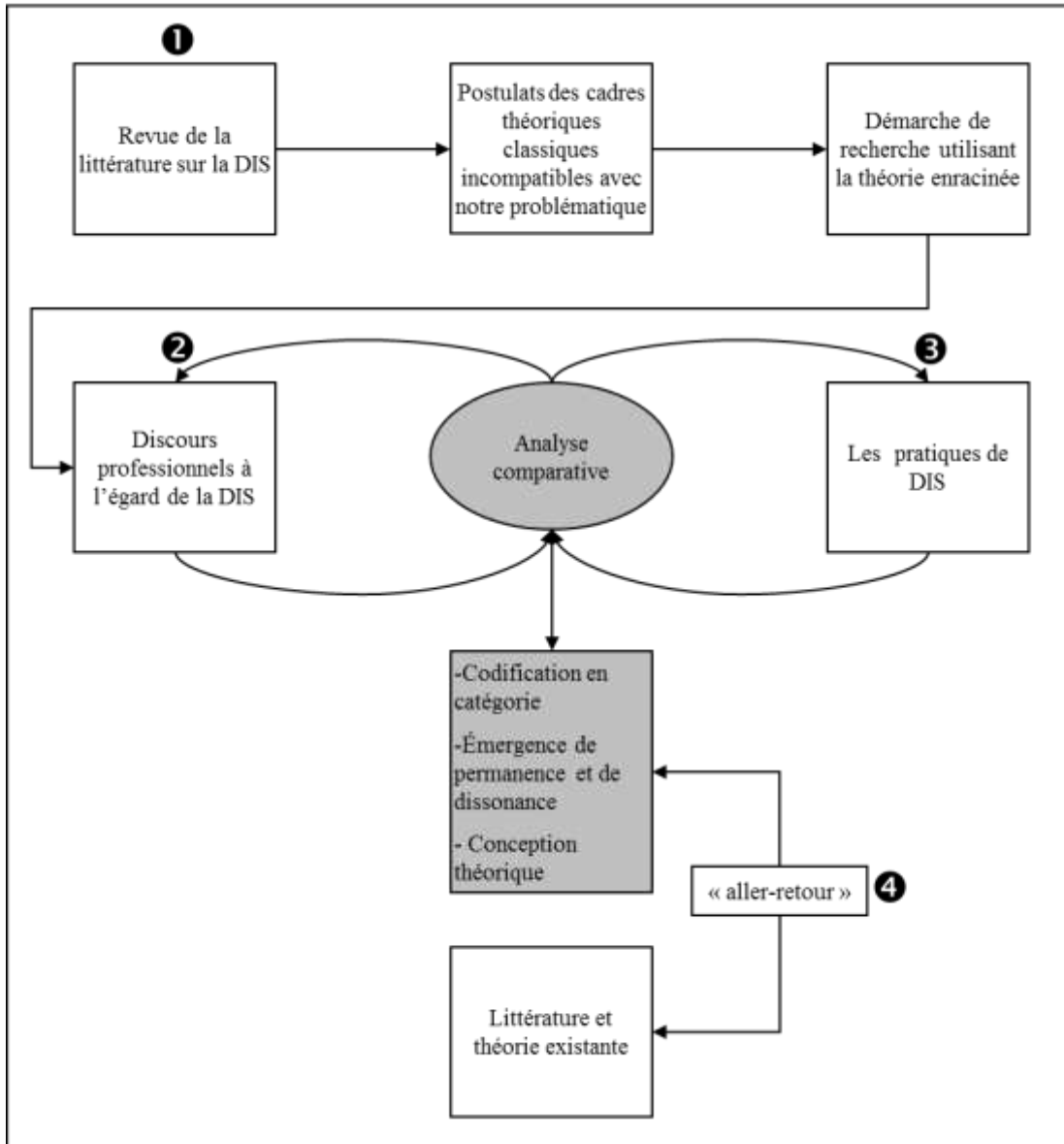
- Étape 4 : Écrire la théorie

À la dernière étape, le chercheur est en possession d'une théorie, de données codées, de catégories et de mémos, il va mettre en forme ces trois sources pour passer à la rédaction puis à la publication d'une théorie dite « substantive », c'est-à-dire, « *une théorie élaborée pour un domaine d'enquête sociologique particulier ou empirique* »¹. La diffusion d'information aux salariés est, dans notre cas, un domaine d'enquête particulier. La théorie formelle, quant à elle, est « *une théorie élaborée pour un domaine d'enquête*

¹ Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*, 123.

sociologique formel ou conceptuel »¹, il pourrait s'agir de la démocratie industrielle ou du système de relations professionnelles.

Figure 6 Proposition d'un design de recherche utilisant la méthode de la théorie ancrée



¹ Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*.

1.2. Appropriation de la méthode de la théorie ancrée à une recherche historique en sciences de gestion

La méthode de la théorie enracinée a été utilisée dans le champ de la comptabilité, du contrôle et de l'audit. La recension en 2008 des travaux en contrôle de gestion mobilisant la théorie ancrée de Joannides et Berland¹ dénombre dix articles publiés, mais aucun en France. Depuis cette recension, l'article de Morales et Pezet² est paru en 2010 dans *Comptabilité - Contrôle - Audit* et vient combler ce manque. Il ressort de cette étude bibliographique qu'aucun travail n'a été publié en mobilisant à la fois une approche historique et la théorie enracinée. Les modes opératoires se regroupent toujours autour des entretiens semi-directifs, des démarches ethnographiques ou de l'observation participante. Dès lors, nous pouvons nous demander si cette démarche est compatible avec des données collectées principalement en archives, et si les critères de validité de la recherche décrits par Glaser et Strauss peuvent être respectés par une méthode de recherche historique.

1.2.1. L'utilisation des données issues d'archives

La réponse à la compatibilité des données historiques et de la méthode de Glaser et Strauss nous est clairement apportée par le chapitre 7 « *De nouvelles sources de données qualitatives* » de l'ouvrage de 1967. Les auteurs y dressent la liste des similitudes entre le travail de terrain et la recherche en bibliothèque et argumentent qu'« *une réserve de documents peut être quasiment considérée comme un ensemble d'interviews réalisées avec un échantillon de personnes ou des représentants de différents groupes* »³. Le dépouillement, dans notre cas, des procès-verbaux des comités d'entreprise, dont certains

¹ Joannides et Berland, « Grounded theory ».

² J. Morales et A. Pezet, « Les contrôleurs de gestion, "médiateurs" de la financiarisation. Etude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1, n° 16 (2010): 101-132.

³ Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*, 283.

sont repris *in extenso* peut être comparable à une stratégie de terrain consistant à assister à ces réunions. Glaser et Strauss mettent toutefois en garde le chercheur contre deux risques :

« [1] Certaines archives sont en elles-mêmes esthétiquement tellement attrayantes et tellement intéressantes que le chercheur renonce à en chercher d'autres [...] [2] Pour être d'un apport optimal pour la théorie, les archives doivent être utilisées en combinaison avec les données recueillies à partir d'une variété de sources, toutes traitées selon les procédures de l'analyse comparative. »¹

En multipliant les cas d'entreprises, les sources d'archives et en nous intéressant aux pratiques comme aux mentalités nous recouperons nos observations, comme le prévoient, d'ailleurs, les méthodes mobilisées en histoire. Notre mode opératoire doit nous permettre de mener à bien une analyse comparative et d'aboutir à la production théorique.

1.2.2. Critères de validité de la recherche et méthode historique

Les conditions couramment retenues pour valider les travaux mettant en œuvre la théorie ancrée peuvent être regroupées autour de deux pôles :

- La compréhension

« Une théorie substantive ancrée qui colle étroitement aux réalités d'un domaine particulier fera sens et sera bien comprise par les personnes travaillant dans ce domaine. »²

Dans le cas d'une recherche historique, ce critère de validité devient matériellement infranchissable. Mais Parker et Roffey³ envisagent de substituer un nouveau critère de

¹ Ibid., 284.

² Ibid., 371.

³ L.D. Parker et B.H. Roffey, « Methodological themes: Back to the drawing board: revisiting grounded theory and the everyday accountant's and manager's reality », *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 10, n° 2 (1997): 212-247.

plausibilité à la réflexivité des acteurs. Pour cela, le chercheur doit s'attacher à décrire, avec précision, les situations, les acteurs et les discours. Nous ajoutons que dans le cadre d'une recherche historique la citation précise de l'état des sources participe à ce critère dit de « plausibilité ». Dans le même sens, nous avons fait le choix de mettre en annexe un document numérique contenant l'intégralité des numérisations la plupart des documents cités¹.

- Le codage

« Le codage consiste à noter simplement les catégories sur les marges de la page, ou à le faire plus systématiquement (par exemple sur des fiches). Il doit permettre de maintenir un lien avec le groupe de comparaison au sein duquel l'occurrence se produit. À cette procédure nous ajoutons la règle fondamentale de la méthode comparative continue : pendant que l'on code une occurrence dans une catégorie, il faut la comparer avec les ensembles précédents de données relevées dans le même groupe ou dans des groupes différents et codés dans la même catégorie. »²

Plus qu'un critère de validité, le codage devient la pierre angulaire de la méthode de la théorie ancrée. Il doit permettre de montrer les occurrences qui diffèrent au sein d'une catégorie et les similarités, le codage, fondement de l'analyse comparative, permet de faire émerger une théorie explicative des données collectées. Cette opération peut naturellement être réalisée sur des données issues d'archives, il semble même à la base du travail de l'historien.

Ainsi, la méthode de la théorie ancrée semble bien compatible avec des données historiques, et cela tant du point de vue de la spécificité des sources consultées que du respect des critères de validité de la recherche. Elle nécessite toutefois de décrire avec précision les archives utilisées et de montrer la diversité des sources utilisées.

¹ Ce document est mis en annexe sur un DVD ROM. Les sources avant 1945 n'ont pas été mises en annexe, en effet, pour éviter de les endommager, ces sources n'ont pas été numérisées mais photographiées.

² Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*, 208-209.

SECTION 2. SOURCES

UTILISÉES

Notre étude établit un questionnement sur deux types de sources. Tout d'abord, notre recherche ambitionne de comprendre l'évolution des représentations managériales à l'égard de la DIS, cela requiert l'utilisation de sources propres. Par la suite, nous cherchons à montrer la réalité des pratiques d'entreprises en nous concentrant sur trois cas. Ce choix nous amène à définir les sources utilisées pour chacun des cas.

Des sources multiples ont ainsi été utilisées, cette préoccupation de la confirmation de l'information est le propre du travail de l'historien, un événement ne peut être saisi directement et entièrement par un document, « *il l'est toujours incomplètement et latéralement, à travers des documents ou des témoignages, disons à travers des tekmeria, des traces* »¹. En cela, le travail de l'historien ne diffère pas de celui du gestionnaire œuvrant à partir de données qualitatives. En effet, pour Wacheux², la triangulation est l'un des critères de validité de toute proposition de recherche.

2.1. Comprendre l'évolution des représentations managériales

Il s'agit ici de comprendre « *l'évolution des sensibilités, des cadres mentaux, des attitudes face à la vie, à la mort, au paradis* »³. Chercher à comprendre l'évolution des mentalités nécessite de mobiliser des sources trop souvent délaissées : le roman, la

¹ P. Veyne, *Comment on écrit l'histoire* (Paris: Ed. du Seuil (ed. 1996), 1971), 15.

² F. Wacheux, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* (Paris: Economica, 1996).

³ L. Ypersele et al., *Questions d'histoire contemporaine : Conflits, mémoires et identité* (Paris: Presses Universitaires de France, 2006), 14.

chanson, l'étude des prénoms, etc.¹ Notre recherche est ici circonscrite à l'étude de l'évolution des mentalités dans la sphère du milieu des affaires. La recherche de notre source principale a été contrainte par la longue période inhérente à notre étude. Nous avons donc poursuivi un objectif de permanence nous permettant de saisir l'évolution de la mentalité en dehors de la variation des sources. Les revues professionnelles comptables réunissent suffisamment d'avantages pour être utilisées à ce dessein. Nous avons donc cherché à comprendre l'évolution des mentalités à l'égard de la DIS au travers de ces revues s'adressant à la fois à un public de professionnel exerçant en libéral et en entreprise².

La source des journaux est prescrite par Glaser et Strauss, tout comme les romans, pour comprendre l'évolution d'une époque, d'une classe ou de l'évolution des préférences d'un pays³. Les promoteurs de la théorie enracinée s'offusquent du diktat de la littérature scientifique, seule lecture des scientifiques en sciences sociales, ils militent en faveur d'une réintégration dans la production théorique de sources documentaires non issues des travaux de recherche.

Les revues professionnelles à destination des comptables ou plus généralement des managers ont déjà été utilisées en France par Bensadon⁴ pour comprendre l'évolution de la consolidation des comptes. Sur l'étude de l'évolution de la DIS, une recherche a été menée

¹ J. Le Goff, *Histoire et mémoire* (Paris: Gallimard, 1988).

² Ce travail a fait l'objet d'un article paru dans la revue *Comptabilité - Contrôle - Audit*. M. Floquet, « La diffusion d'information aux salariés vue par les revues professionnelles comptables depuis 1880 : analyse d'un débat récurrent », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1, n° 18 (2012): 67-92.

³ Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*.

⁴ D. Bensadon, « Analyse longitudinale de la consolidation des comptes. », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 11, n° ns (2005): 105-128.

sur les index de revues professionnelles américaines, anglaises et australiennes par Lewis, Parker et Sutcliff¹.

Si cette source des revues comptables présente des avantages indéniables, nous devons, toutefois, nous interroger quant à son reflet des mentalités managériales. Aussi, nous avons approfondi, dans un second temps, notre étude des mentalités managériales par la consultation des archives de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris² et par la consultation d'ouvrage ou de brochures émanant d'organisations patronales, d'instituts de formation ou d'ingénieurs sociaux. Il s'agit alors de comparer la position de ces différentes sources pour approcher les mentalités managériales à l'égard de la diffusion d'information aux salariés au cours de chaque période.

2.1.1. Le choix des revues retenues

Notre étude a cherché à rassembler les revues professionnelles françaises s'adressant aux comptables exerçant en entreprise (directeur administratif et financier, par exemple) ou de façon indépendante (expert-comptable, comptable agréé). Par ailleurs, nous avons fait le choix d'exclure les revues dont le but principal est d'informer la profession des commissaires aux comptes (leurs missions n'incluent pas l'information diffusée aux salariés), les professions bancaires, boursières et d'analyse financière, et les revues centrées uniquement sur la technique administrative telle la *Revue du Bureau*. Deux revues, *Le journal du comptable* et le *Réveil comptable*, ont été dépouillées mais le trop peu de numéros archivés, nous a conduit à les exclure.

Comme nous avons pu le montrer, cette thématique a pu être une préoccupation managériale dès la révolution industrielle. Ainsi, une période large de dépouillement des

¹ Lewis, Parker, et Sutcliffe, « Financial reporting to employees ».

² Ces archives sont consultables aux archives de Paris.

revues a été retenue, l'absence du thème au cours d'une période nous semblant aussi intéressante que sa présence.

Notre choix de revues respecte, par ailleurs, la diversité des statuts dans la profession comptable. Ainsi, l'une des premières revues étudiées éditée à partir de 1884 (*Bulletin de la société académique de comptabilité*) est l'organe de communication de la Société académique de comptabilité créée trois ans plus tôt et délivrant le brevet d'expert-comptable¹. *France comptable* est la revue de l'association du même nom qui regroupe des associations locales de comptables². Si certaines revues peuvent être liées aux associations professionnelles, d'autres s'adressent à l'ensemble de la profession, elles sont, parfois, l'émanation d'établissements d'enseignement (*Le commerce*, pour les établissements Pigier), de papetiers spécialisés (*Experta*), ou de groupes de presse (*Revue fiduciaire comptable*). Parmi les dix-neuf revues étudiées, quatre s'adressent spécifiquement aux comptables libéraux, trois aux comptables en entreprise et douze ont un public mixte.

2.1.2. Présentation des revues analysées

Les revues suivantes ont été retenues pour cette étude : *Le Bulletin du Conseil national de la comptabilité*, *Le Bulletin comptable et financier Francis Lefebvre*, *Le Bulletin de la société de comptabilité de France*, *Économie et comptabilité*, *Experta*, *France comptable*, *La comptabilité et les affaires*, *La France comptable*, *La tribune comptable*, *Le chef de comptabilité*, *Les affaires*, *L'expert-comptable diplômé*, *L'orga*, *le commerce et la comptabilité*, *Mon bureau*, *la Revue fiduciaire comptable*, *la Revue française de comptabilité*, enfin, *la Revue comptable et de jurisprudence* et *L'instruction commerciale* qui deviendront la revue *Le commerce*. La figure et le tableau suivants présentent dans le détail ces revues.

¹ J.C. Scheid, « Professions comptables en France », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (ed, Colasse, B.), Economica. (Paris, 2009), 1197-1218.

² Labardin, « L'émergence de la fonction comptable en France ».

Figure 7 Les revues comptables professionnelles de 1880 à 1985

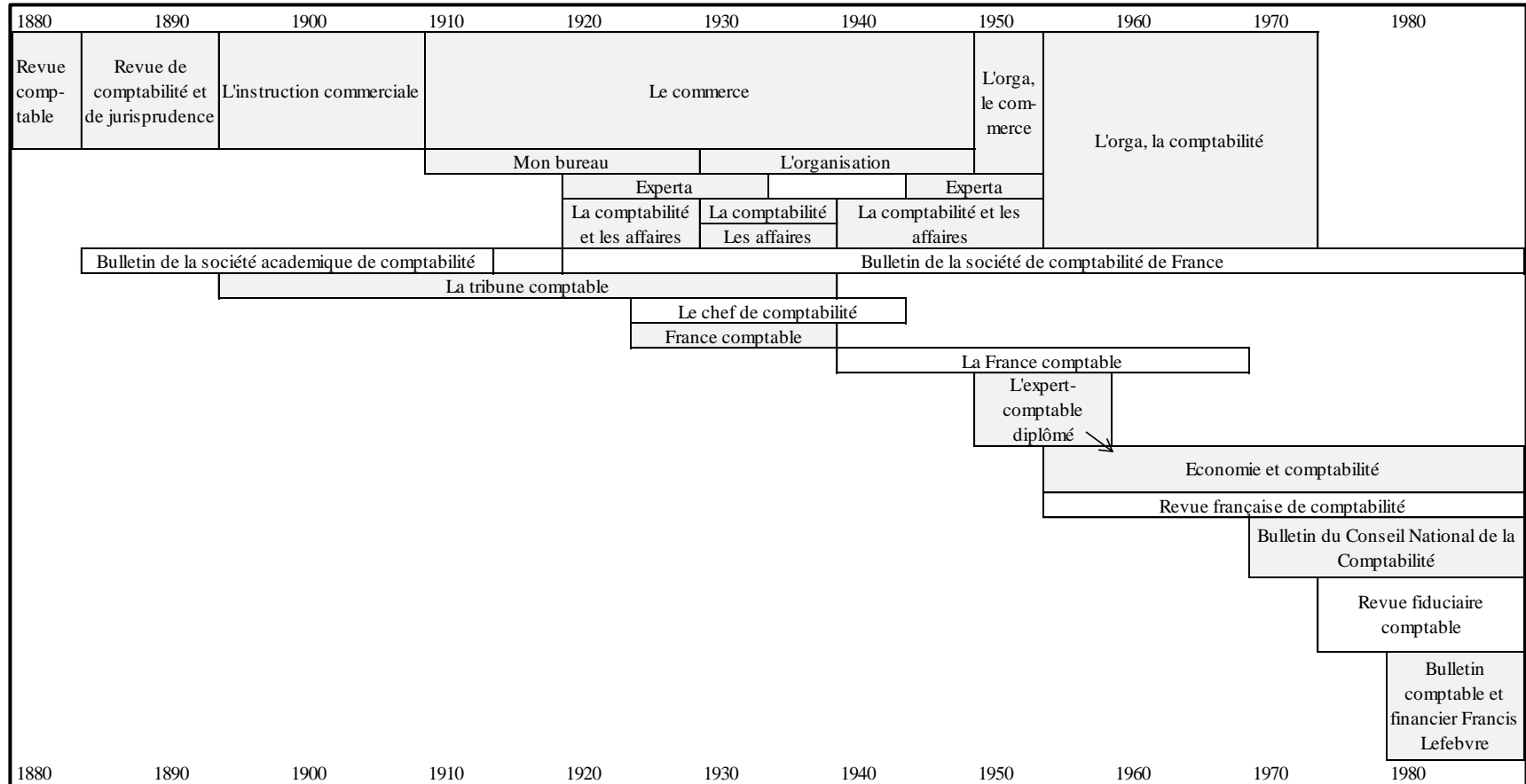


Tableau 4 Présentation des revues dépouillées

Revue	Année de création / Année de disparition	Exhaustivité du dépouillement	Public LIB : libéral ENT : entreprise MIX : mixte	Description de la revue
<i>Revue comptable</i>	1880 / 1886	97 %	MIX	La revue fondée en 1880 paraîtra selon les époques d'abord, deux fois par mois puis trois fois par mois, à partir de 1888, elle adopte un rythme hebdomadaire et deviendra définitivement un mensuel à partir de 1897. D'abord apparue sous le titre de <i>Revue comptable</i> , suivi de la <i>Revue de comptabilité et de jurisprudence</i> (1886), puis <i>L'instruction commerciale</i> (1894) et enfin <i>Le commerce</i> (1907). Elle est la propriété des Établissements Pigier, spécialisés dans l'enseignement de la comptabilité. En 1950, la revue fusionne avec <i>L'orga</i> .
<i>Revue de comptabilité et de jurisprudence</i>	1886 / 1894			
<i>L'instruction commerciale</i>	1894 / 1907			
<i>Le commerce</i>	1907 / 1950			

<i>Bulletin de la société académique de comptabilité</i>	1884 / 1915	85 %	LIB	Créé trois ans après la société académique de comptabilité, ce bulletin porte le sous-titre : « <i>pour la propagation de l'enseignement commercial la diffusion et le perfectionnement de la science comptable</i> », il ne s'agit pas, pour autant, d'une revue à visée pédagogique s'adressant aux enseignants mais bien d'une revue écrite et lue par les professionnels de la comptabilité notamment les premiers experts-comptables, puisque la société créa le premier brevet d'expert-comptable en 1905 ¹ . Le bulletin fut d'abord édité tous les mois jusqu'en 1893, puis il devient trimestriel jusqu'en 1951, il reprend ensuite un rythme mensuel. Il cesse de paraître entre 1915 et 1919. À sa réapparition, en 1919, il change de nom car la société académique est devenue la société de comptabilité de France. En effet, la société est reconnue d'utilité publique en 1916. À cette occasion, « le Conseil d'État a demandé la modification de sa dénomination » ² .
<i>Bulletin de la société de comptabilité de France</i>	1919 / 1987			
<i>La tribune comptable</i>	1894 / 1938	91 %	MIX	Ce mensuel lyonnais se définit comme l'organe officiel de « <i>la ligne droite</i> » qui est un réseau d'agences comptables, d'enseignement et un imprimeur spécialisé dans les documents comptables.

¹ J.G. Degos, « Une brève histoire des diplômes d'expertise comptable français (1927-1997) », in *Congrès de l'AFC* (Toulouse, 2002).

² C.C. Pinceloup, *Histoire de la comptabilité et des comptables (tome 1)*, EDI-Nice. (Nice, 1993), 68.

<i>Mon bureau</i>	1909 / 1932	68 %	MIX	Le succès obtenu par la revue <i>Mon chez moi</i> engage le groupe de presse a créé le mensuel <i>Mon bureau</i> s'adressant non plus à la famille mais aux dirigeants. <i>Mon bureau</i> est, en août 1932, vendue à <i>L'organisation commerciale, industrielle et administrative</i> et devient <i>L'organisation</i> . Elle absorbe, en 1950, <i>Le commerce</i> est devient : <i>L'orga, le commerce</i> .
<i>L'organisation</i>	1932 / 1950			
<i>La comptabilité et les affaires</i>	1919 / 1931 Puis 1939 / 1953	93 %	MIX	La revue, sous-titrée « <i>revue de gestion comptable et méthodique des entreprises</i> », est indépendante de toutes organisations ou de tous groupements professionnels. Ce mensuel s'adresse « <i>aux comptables qui s'instruisent</i> ». D'octobre 1931 à 1939, la revue est scindée en : <i>La comptabilité</i> et <i>Les affaires</i> . La première revue traite des questions purement comptables tandis que la seconde entend aider le chef d'entreprise dans la réalisation de ses missions. Durant la Seconde Guerre mondiale, la revue réunie continue à paraître mais de façon irrégulière. En février 1953, elle fusionne avec <i>L'orga - le commerce</i> devenant <i>L'orga - la comptabilité</i> .
<i>La comptabilité</i>	1931 / 1939			
<i>Les affaires</i>	1931 / 1939			
<i>Experta</i>	1921 / 1936 puis 1947 / 1951	94 %	MIX	La revue mensuelle <i>Experta</i> paraît à compter de 1921, elle est créée par un imprimeur, Maurice Dequeker, commercialisant notamment de la papeterie destinée aux professionnels du chiffre. Elle disparaît en 1936 et renaît entre 1947 et 1951 avant d'être absorbée par <i>L'organisation</i> ¹ .
<i>Le chef de comptabilité</i>	1924 / 1947	45 %	ENT	Bulletin mensuel de la compagnie des chefs de comptabilité. Il s'associe en 1947 à la revue de la comptabilité et des

¹ P. Labardin, « La revue Experta » (Travail réalisé dans le cadre du DEA 124, Université Paris Dauphine, 2004).

				cadres comptables
<i>France comptable</i>	1926 / 1938	34 %	ENT	Revue trimestrielle de l'union des comptables de France et des colonies.
<i>La France comptable</i>	194? / 1968	84 %	ENT	Bulletin bimestriel de la compagnie professionnelle des chefs de comptabilité et des comptables brevetés par l'État
<i>L'expert-comptable diplômé</i>	1947 / 1959	98 %	LIB	Bulletin trimestriel créé par la chambre nationale des experts-comptables diplômés par l'État, il s'associe en 1960 à <i>Économie et comptabilité</i> , qui en reprend la numérotation.
<i>L'orga, le commerce</i>	1950 / 1974	95 %	MIX	Cette revue mensuelle est le fruit d'opérations de croissance externe des années 1950. L'orga commence par absorber son aîné <i>Le commerce</i> , puis <i>Experta</i> en 1951 et enfin <i>La comptabilité et les affaires</i> en 1953. La disparition n'est pas expliquée ni annoncée dans le dernier numéro archivé de la revue.
<i>L'orga, la comptabilité</i>	1953 / 1974			
<i>Économie et comptabilité</i>	1953 / -	100 %	LIB	La société des experts-comptables français, créé en 1951, se dote rapidement d'un organe de communication. L'objectif de cette organisation est de représenter les experts-comptables au niveau européen et d'apporter sa contribution à l'étude des problèmes comptables et fiscaux. La revue trimestrielle s'associe avec l'expert-comptable diplômé en 1960. Elle deviendra par la suite la revue de l'IFEC.
<i>Revue français de comptabilité</i>	1955 / -	100 %	LIB	Revue mensuelle éditée par l'Ordre des experts-comptables.
<i>Bulletin du Conseil national de la comptabilité</i>	1969 / 2007	100 %	MIX	Bulletin trimestriel faisant état de l'avancée des travaux et des avis du Conseil national de la comptabilité.
<i>Revue fiduciaire comptable</i>	1976 / -	100 %	MIX	Revue mensuel d'information comptable destinée aux praticiens de la comptabilité créée par le groupe <i>Revue fiduciaire</i> .
<i>Bulletin comptable et financier Francis Lefebvre</i>	1978 / -	100 %	MIX	Bulletin trimestriel puis mensuel édité par les éditions Francis Lefebvre.

Le choix des revues nous a permis d'assurer une pluralité des sources à travers les différentes époques. 3 848 numéros de revues furent dépouillés, répartis entre 1880 et 2008. Les années 30 marquent une période de prospérité pour la presse comptable, 728 numéros sont alors dépouillés, à l'inverse de 1880 à 1910, le panorama comptable se limite essentiellement à la revue *Le commerce* et au *Bulletin de la société de comptabilité*, 626 numéros sont dépouillés sur cette période de 30 ans.

2.2. Comprendre l'évolution des pratiques d'entreprises

Les sources consultées pour comprendre les pratiques d'entreprise doivent permettre de satisfaire un niveau d'échantillonnage théorique adéquat (2.2.1.). Aussi, la mobilisation de plusieurs cas nous oblige à en préciser la frontière (2.2.2.). Enfin, la description précise des sources exploitées permet aux lecteurs d'apprécier la validité de notre démonstration (2.2.3.).

2.2.1. Choix d'un échantillonnage théorique adéquat

L'étude de notre objet de recherche à l'aune de la méthode proposée par Glaser et Strauss¹ a des répercussions sur le choix des cas. Plus précisément, le processus d'analyse comparative continue nécessite une « *multitude de cas soigneusement sélectionnés* », sans qu'il soit recherché à ce niveau une quelconque exhaustivité ou un échantillonnage aléatoire. Toutefois, le choix des groupes ou « *l'échantillonnage théorique* » révèle d'une importance cruciale pour l'élaboration de l'explication théorique. En effet, la clé de voute de la méthode de Glaser et Strauss est l'analyse comparative, le choix des groupes repose donc sur une contrainte de minimisation et de maximisation des différences qui aura des conséquences sur la production théorique. Des cas trop semblables restreignent l'étendue

¹ Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*.

explicative de la théorie, des cas trop éloignés risquent d'obliger le chercheur à délimiter l'étendue de la théorie.

Tableau 5 Tableau proposé par Glaser et Strauss¹ : les conséquences de la minimisation et de la maximisation des différences au sein des groupes de comparaison pour l'élaboration de théorie

	Données sur les catégories	
Différences entre les groupes	Similaires	Différentes
Minimisées	Similarité maximale entre les données favorisant : (1) la vérification de l'utilité de la catégorie ; (2) la définition des propriétés élémentaires ; et (3) la formulation d'un ensemble de conditions pour établir les degrés de la catégorie servant de base aux prédictions.	Repérer des différences fondamentales en fonction desquelles les catégories et les hypothèses varient.
Maximisées	Repérer des régularités fondamentales sur l'étendue la plus large.	Diversité maximale dans les données obligeant rapidement à : (1) développer les propriétés des catégories ; (2) intégrer les catégories et les propriétés ; (3) délimiter l'étendue de la théorie.

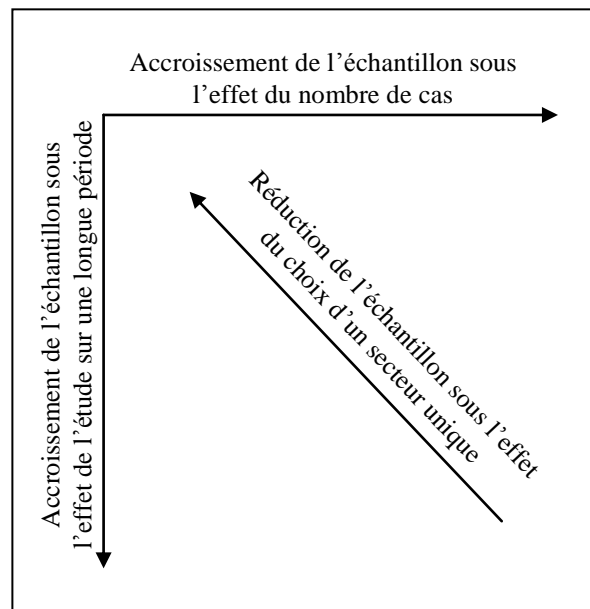
Dans l'approche de notre terrain de recherche, nous avons pris le parti de restreindre notre étude à un secteur d'activité précis, en l'occurrence la sidérurgie - métallurgie. Cette sélection d'un secteur nous permet d'éviter les difficultés de la permanence du cas. En faisant le choix d'une étude historique, il nous fallait déterminer des cas d'entreprise au sein d'industrie présente dès le milieu du XIX^e siècle et presque jusqu'à la fin du XX^e siècle. Si l'industrie textile fut le premier pôle industriel français au milieu du XIX^e siècle², sa situation de crise très précoce (dès 1955), des entreprises de petites tailles, et, conséquemment, l'absence d'archives d'entreprises, nous ont amené à

¹ Ibid., 154.

² Noiriel, *Les ouvriers dans la société française XIXe-XXe siècle*.

exclure ce secteur. À l'inverse, la transformation des métaux est dès 1850 le deuxième secteur industriel, il offre l'avantage de grandes entreprises aux évolutions économiques importantes, ayant connu à la fois des périodes fastes et des périodes de crise, enfin, des archives d'entreprise ayant la réputation d'être richement fournies, nous ont convaincu de nous concentrer sur l'étude de ce secteur.

Figure 8 *Choix de l'échantillonnage théorique*



2.2.2. Les entreprises étudiées

Trois entreprises ont été retenues pour notre étude : Schneider et Compagnie, De Wendel et Compagnie, et Usinor. La vie des entreprises ont conduit ces sociétés à s'associer, fusionner, créer des filiales, si bien que les frontières des cas étudiés sont plus complexes à saisir.

2.2.2.1 Schneider et Cie : de l'arrivée au Creusot au marchand de canons. La construction de Schneider et Cie de 1836 à 1899¹

Pour la société Schneider et Cie, la scission et le découpage en activité en 1949 nous a conduit à concentrer notre étude sur la branche la plus importante : mines et métallurgie qui se constitue autour de la Société des Forges et Ateliers du Creusot (SFAC), elle deviendra, en 1970, Creusot-Loire.

Après le rachat des fonderies du Creusot en 1836 alors sujettes à des difficultés d'exploitation depuis vingt années, les deux frères Adolphe et Eugène Schneider modernisent leur usine et par une politique sociale active, attirent, forment et fidélisent les ouvriers de la région. Les deux frères se complètent par leur domaine d'expertise : « l'un [Adolphe], entraîné à la négociation et « aux choses de la finance », apporte le capital par l'intermédiaire des Seillière et de sa belle-famille, l'autre [Eugène], homme de terrain, apporte sa compétence et sa connaissance de l'industrie et particulièrement du secteur de la métallurgie »². Le décès d'Adolphe en 1845 mettra fin à cette alliance. Les deux frères spécialisent l'entreprise dans la fabrication des locomotives, mais par manque de débouchés intéressants (les succès commerciaux interviennent sous le Second empire durant la période de la « fièvre du rail »³), ils font le choix de diversifier la production aux domaines de la navigation fluviale et maritime et pour cela construisent un second site industriel non loin du Creusot à Chalon-sur-Saône. L'invention et la fabrication du

¹ L'histoire de chacun des cas est retracée tout au long de la partie 2 la thèse. Les périodes figurant en amont des bornes chronologiques de notre étude (1884 - 1982) sont développées au présent chapitre. Les périodes postérieures seront présentées au chapitre 3 (1884 à 1939), au chapitre 4 (1939 à 1960), au chapitre 5 (1960 à 1975) et au chapitre 6 (1975 à 1982). L'histoire d'USINOR débute à sa constitution en 1948 présentée au Chapitre 4.

² K. Fabre, « L'influence de l'évolution des modes de financement des entreprises sur le modèle comptable français (1890-1939) - Les cas Schneider et L'Air Liquide » (Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 2008), 244.

³ A. D'Angio, *Schneider et Cie et la naissance de l'ingénierie : des pratiques internes à l'aventure internationale 1836-1949* (Paris: CNRS, 2000), 26.

« marteau-pilon » dotent la société Schneider et Cie d'une croissance rapide. Entre 1845 et 1873, le nombre de salariés passe de 2 500 à 9 800¹. Cette période (1837 - 1875) est qualifiée de « décollage » par Batsch². Schneider et Cie permet à la France de rivaliser avec l'Angleterre dans le domaine de l'outillage industriel.

À partir des années 1870, l'accès aux commandes militaires incite Schneider et Cie à prendre le tournant de l'acier au détriment du fer. Cette nouvelle voie de développement est confiée à l'entreprise par le Président Thiers³. Il s'agit là d'une mission nationale celle de fabriquer des canons en acier, c'est ainsi que Schneider deviendra rapidement l'un des grands « marchands de canons »⁴. Le Creusot à cette même époque doit également faire face à son premier mouvement social (voir annexe 1) et au décès du fondateur Eugène en 1875, remplacé par son fils Henry. En 1879, il acquiert le procédé Thomas qui permet de transformer le fer phosphoreux en acier. Le procédé fera les beaux jours de la Lorraine⁵, Henri Schneider s'associe à Henri de Wendel pour l'utilisation du procédé Thomas en Lorraine. Schneider prend position à Joeuf et étend sa zone d'influence au-delà de la Bourgogne, suivant le même modèle, Schneider et Cie s'implante à Bordeaux pour sa fabrication de cuirassés. Les débouchés offerts par l'armement permettent à Schneider et

¹ T. La Broise (de) et F. Torres, *Schneider : l'histoire en force* (Paris: Jean Pierre de Monza, 1996).

² L. Batsch, « Le “décollage” de Schneider (1837-1875): stratégie industrielle et politique financière », *Entreprises et Histoire*, n° 18 (1998): 23-55.

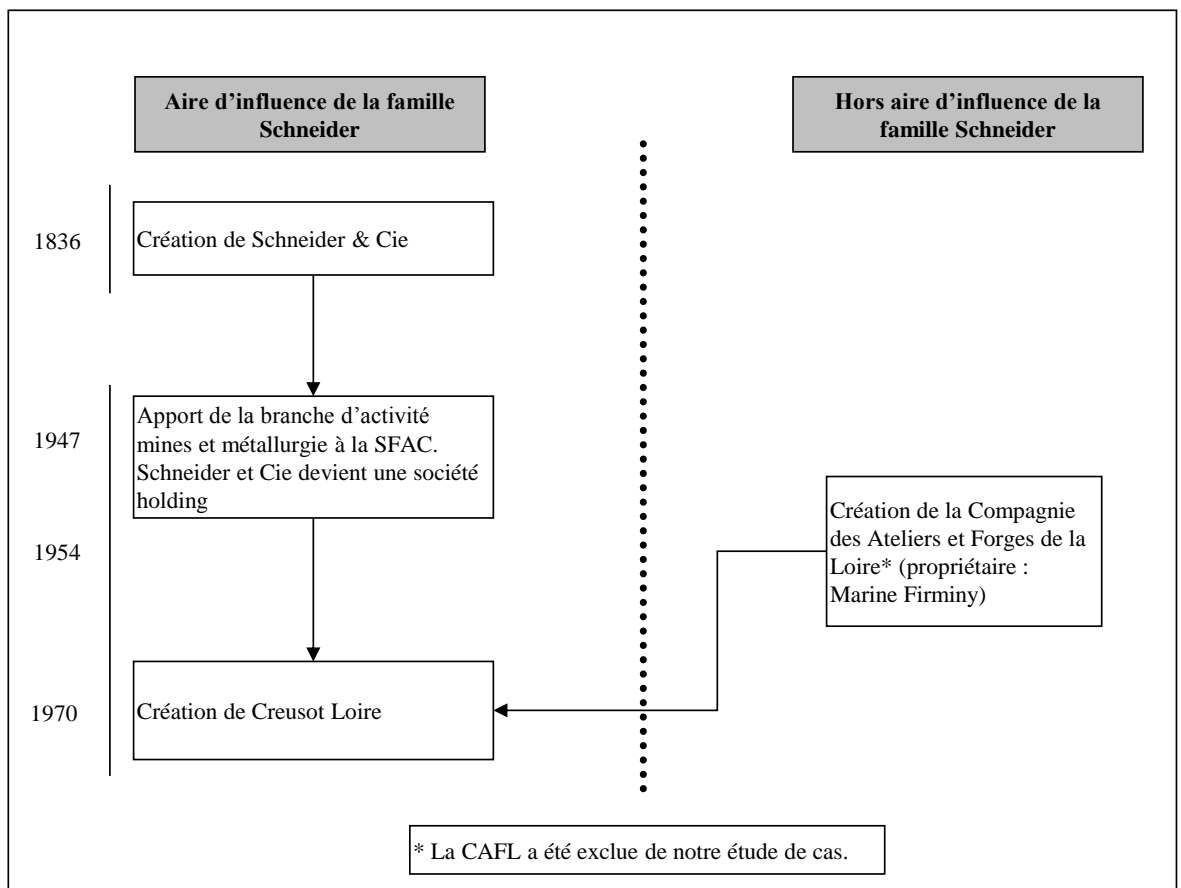
³ C. Beaud, « Les Schneider marchands de canons (1870-1914) », *Histoire, économie et société* 14, n° 1 (1995): 107-131.

⁴ C. Beaud, « L'innovation des établissements Schneider (1837-1960) », *Histoire, économie et société* 14, n° 3 (1995): 501-518.

⁵ Le procédé Thomas requiert des minerais de faible qualité, telle la minette de Lorraine. D'Angio, *Schneider et Cie et la naissance de l'ingénierie*, 51. Les procédés acides Bessemer et Martin, utilisés jusqu'alors, ne convenaient pas pour des fontes phosphoreuses de la Lorraine, à l'inverse le procédé Thomas permet la déphosphoration de la fonte en fusion dans un convertisseur à revêtement intérieur basique, constitué de brique et dolomie, riche en magnésie. Beaud, « L'innovation des établissements Schneider (1837-1960) », 511.

Cie d'être dans une situation florissante, notamment de 1880 à 1884¹. En 1885, une évolution de la législation rend libre la fabrication et la commercialisation des armes de guerre et de munitions. L'entreprise exporte alors au Japon, en Égypte, ou en Russie. À la même époque, Henri Schneider fait prendre à l'entreprise le tournant de l'électricité en commençant à faire fabriquer sur le site du Creusot quelques commandes électriques. Cette activité est délocalisée en 1901 à Champagne-sur-Seine en Seine et Marne.

Figure 9 Périmètre du cas étudié dans le cadre du Schneider et Cie



¹ D'Angio, *Schneider et Cie et la naissance de l'ingénierie*.

2.2.2.2 De Wendel et Cie

- **Sociétés constitutives du cas**

Pour la branche De Wendel et Cie, il est possible de distinguer des sociétés situées dans l'aire d'influence de la famille De Wendel :

- Société des petits fils de François De Wendel (Création 1871)
- De Wendel et Cie (Création 1880)
- Sollac (Création 1949)
- Sacilor (Création 1964)
- Wendel-Sidelor (Création 1969)

D'autres sociétés sont à leur création en dehors de la zone d'influence de la famille De Wendel mais le deviennent au gré des restructurations :

- Sidelor (Création 1950)
- Société mosellane de sidérurgie (Création 1964).

- **1700 - 1900 : Naissance et Renaissance de De Wendel**

L'histoire de la famille De Wendel et des forges est vieille de 300 ans. Elle commence avec le XVIII^e siècle. Pendant la Révolution, les forges sont vendues aux enchères en 1799, puis rachetées, « contre son gré »¹ par François de Wendel en 1803. Avec les guerres napoléoniennes, l'affaire des De Wendel prospère rapidement. À la

¹ Dans son testament, François de Wendel se définit ainsi : « Je soussigné François de Wendel, ancien élève de la marine royale, officier dans le régiment de hussard et chasseurs à cheval, et aujourd'hui, contre mon gré, maître de forges et propriétaire de plusieurs établissements qui ont prospéré envers et contre tout » Cité par J. Marseille, *Les Wendel, 1704-2004* (Paris: Librairie Académique Perrin, 2004), 85.

faveur du développement du rail et de la marine, le règne de Charles de Wendel (1830 - 1870) voit la production être multipliée par 30, il fonde notamment l'usine Stiring Wendel et les houillères de Petite-Rosselle. Ces dernières apparaissent comme un héritage providentiel. En effet, en 1824, François de Wendel avait acquis une forêt en ignorant que gisait les réserves de charbon qui donneraient à la Lorraine et aux de Wendel le bassin houiller. Pour fidéliser la main d'œuvre, Charles de Wendel se préoccupe de la politique sociale. Sur 20 ans, à partir de 1850, il fait construire 700 logements, des écoles, des hôpitaux, des lieux de cultes, etc.

Les années 1870 débutent par une série de trois épreuves risquant de mettre à mal l'avenir des forges et des mines.

D'une part, la disparition de Charles de Wendel en 1870 marque la fin de la deuxième dynastie des De Wendel. La mère de Charles de Wendel règle la succession en faisant donation à ses neuf petits-fils de l'ensemble des usines réunies dans une même société en commandite simple : la Société des petits fils de François De Wendel. Elle prend garde de rédiger les statuts de telle façon que les extérieurs à la famille soient très difficilement intégrés¹.

D'autre part, l'Alsace et une partie de la Lorraine où se trouvaient les usines des de Wendel viennent de passer sous l'emprise allemande. L'entreprise est donc partagée entre deux pays rivaux². L'article 2 du traité de Francfort donne le choix à la famille soit de rester sur place et ainsi de devenir citoyen de l'Empire allemand ou partir en France à l'instar d'autres entreprises comme Berger Levraut quittant Strasbourg pour Nancy. En assemblée générale, il décide de rester en Moselle. Henri réside à Hayange et devient allemand, le reste de la famille part en France. L'entreprise fait sortir de terre un village

¹ Marseille, *Les Wendel, 1704-2004*.

² J. Harold, *Family Capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European Model* (Harvard: The Belknap Press, 2006).

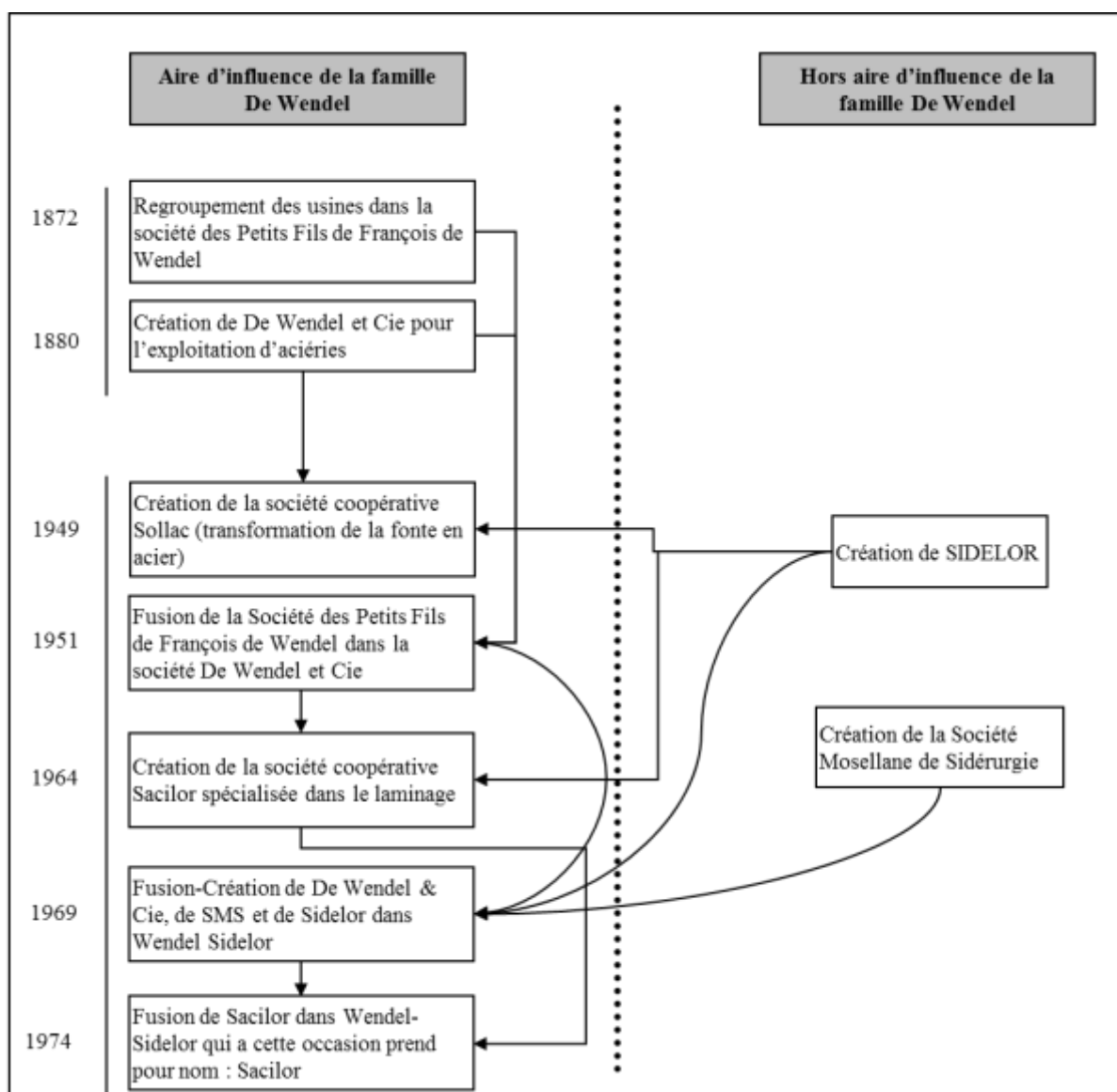
ouvrier à Joeuf permettant aux salariés de rester français tout en travaillant aux ateliers des de Wendel.

Enfin, la dernière épreuve est de nature technique. Les temps ne sont plus au fer, l'acier l'a supplanté. En 1869, en France, « les commandes étaient ainsi réparties : 133 000 tonnes pour le fer, 50 000 tonnes pour l'acier ; en 1883, les chiffres étaient respectivement de 650 et 340 000 tonnes »¹. Mais le fer phosphoreux de Lorraine ne permet pas malgré les nombreux essais d'Henri de Wendel de produire de l'acier de qualité. Le brevet mis au point par Thomas permet de traiter la minette de Lorraine [voir infra]. Toutefois, l'exclusivité du brevet pour la France a été acquise par Henri ... Schneider. Henri de Wendel propose donc à Henri Schneider de s'associer pour la réalisation d'une usine à Joeuf (en territoire français) utilisant le procédé Thomas. Contre toute attente, c'est Henri de Wendel qui remporte la négociation, pour preuve, il siègera au conseil de surveillance, tandis que Schneider obtient une position minoritaire, sans siège au conseil de surveillance, au sein de la société De Wendel et Cie qu'ils créent ensemble². L'exploitation de ce brevet assure la prospérité de la société.

¹ J.M. Moine, *Les barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine*, Editions Serpenoise. (Nancy: Presses Universitaires de Nancy, 1989), 57.

² La Broise (de) et Torres, *Schneider*.

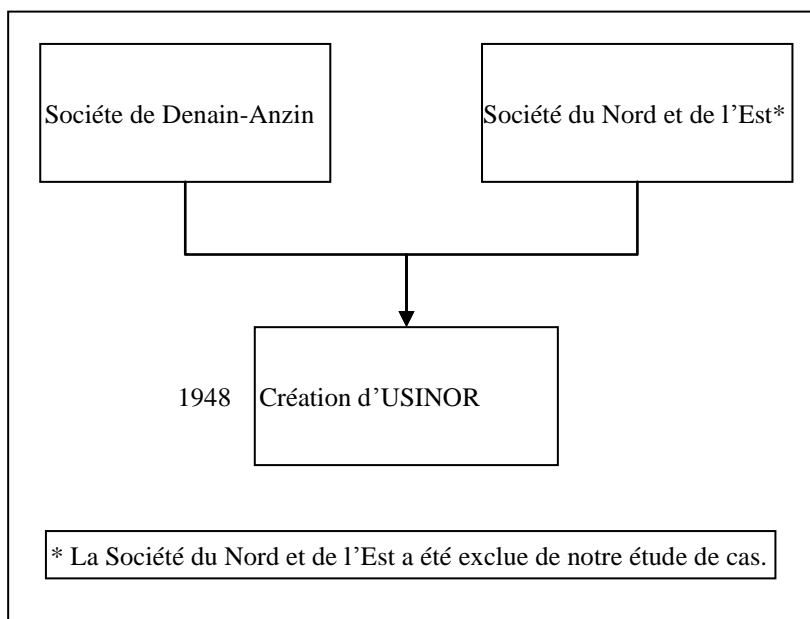
Figure 10 Périmètre des sociétés étudiées dans le cadre du cas De Wendel et Cie



2.2.2.3 Usinor

L'étude du cas Usinor a été circonscrite à la période postérieure à la Seconde Guerre mondiale. L'histoire de l'entreprise débute en 1948 avec la fusion création de la Société de Denain-Anzin et la Société du Nord et de l'Est dans l'Union Sidérurgique du Nord de la France.

Figure 11 Périmètre des sociétés étudiées dans le cadre du cas Usinor



Notre échantillonnage théorique nous permet de retenir un critère unique de similarité : le secteur d'activité. Ce choix entraîne d'autres similarités telles que la présence d'une famille à la tête de deux de nos entreprises (Les De Wendel et Les Schneider), des périodes de restructuration (Sacilor et Usinor sont toutes deux nationalisées) et des histoires qui se croisent dans certains cas comme lors de l'OPA de Marine-Firminy.

En revanche, des différences notables entre nos cas demeurent telles que le syndicalisme, le climat social ou encore le système de relations sociales. Par ailleurs, l'étude de ces cas par une méthode historique invite à la multiplication des données et permet l'application de l'analyse comparative. Chaque cas pour chaque période pourra être comparé, analysé et viendra, *in fine*, renforcer la production théorique.

2.2.3. Les sources utilisées pour comprendre les pratiques

En fonction des destinataires de l'information, nous pensons pouvoir identifier deux types de sources. La DIS peut d'abord être réalisée en direction des représentants du

personnel, il s'agit alors d'une pratique liée aux relations professionnelles. Elle peut s'adresser directement aux salariés, il s'agit alors d'une pratique de ressources humaines.

2.2.3.1 La diffusion d'informations au sein des relations professionnelles

La DIS en devenant contrainte légale est véhiculée au travers des instances représentatives du personnel et devient une pratique liée aux relations industrielles. Aussi, notre étude s'est, dans un premier temps, concentrée sur la DIS ou l'absence de DIS aux représentants élus des salariés.

Bien avant 1945, certaines entreprises ont eu à mettre en place des organisations permanentes ouvrières. Les délégués mineurs rendus obligatoire en 1890 sont les premières instances, nous avons pu observer, au travers de la correspondance de De Wendel et Cie, le rôle qui leur fut attribué. Cette correspondance est conservée au sein des archives d'Arcelor-Mittal à Florange (57) (dorénavant AAMF).

Les délégués ouvriers sont élus pour la première fois en 1899 chez Schneider et Cie. Les traces utilisées pour la description et la compréhension de ce cas ont été collectées auprès de l'Académie François Bourdon conservant les archives de l'entreprise Schneider et Cie (AFB, Le Creusot) et des archives départementales de Saône-et-Loire (ADSL, Mâcon). Il s'agit de correspondances et de rapports entre les directions, d'articles de presse, de témoignages de délégués ouvriers, de chefs d'atelier ou de simples ouvriers, de communication de la direction, notamment d'Eugène II¹ Schneider, de tracts syndicaux ou patronaux, de procès-verbaux de réunions ou d'élections, etc. Les témoignages précieux d'observateurs extérieurs ont permis de compléter ces informations, ils prennent la forme de rapports de police, de gendarmerie, d'informateurs agissant pour le compte du Préfet de Saône-et-Loire. Si dans les usines d'armement, à partir de 1917, des délégués d'atelier doivent être élus, cette réglementation n'aura que peu d'effet sur les établissements

¹ C'est ainsi que les historiens dénomment Charles-Prosper-Eugène Schneider, pour le distinguer de son grand-père Joseph-Eugène lui-même surnommé Eugène I.

Schneider qui par le biais des délégués ouvriers satisfaisaient déjà aux nouvelles obligations légales.

La période du Front populaire en 1936 verra la naissance des conventions collectives et des délégués élus du personnel. Les rapports, les états et les fiches d'appréciation du personnel ont été utilisés sur le cas De Wendel et Cie pour retracer le rôle de cette instance.

À partir de 1945 et de la création des comités d'entreprise, la diffusion d'information aux salariés devient une obligation légale dans le cadre des attributions économiques du CE. Pourtant, les pratiques divergent : les informations diffusées et les demandes d'informations sont inhérentes à chaque entreprise. Étudier les permanences, les dissonances, les situations de grande information et de faible information doit nous permettre de faire émerger l'explication théorique de notre problématique. À ce dessein, la source principale consultée pour comprendre la diffusion d'information au comité d'entreprise a été le procès-verbal. Nous observons en moyenne deux à trois réunions chaque année du CE. L'une en juin au cours de laquelle les comptes de l'exercice précédent et éventuellement le rapport de l'expert-comptable sont présentés, une à deux autres, au cours desquels une intervention de la direction vise à expliquer la marche de l'entreprise. À ces deux ou trois réunions ordinaires peuvent s'ajouter des réunions extraordinaires, qui au cours des années et des crises traversées ont eu tendance à se multiplier. Ces procès-verbaux peuvent différer sur la forme :

- certains (la majorité) sont un résumé détaillé des débats, reprenant les principaux dialogues présentés sous forme de verbatim ;
- lorsque ces procès-verbaux n'étaient pas disponibles, nous avons pu consulter les procès-verbaux succincts diffusés, généralement, aux élus du comité d'établissement non membres du comité d'entreprise ;
- lorsqu'ils étaient disponibles, nous avons consulté en priorité les procès-verbaux *in extenso* qui reprennent l'ensemble des débats sous forme d'un dialogue.

Enfin, le comité d'entreprise reçoit des informations indirectement par l'intermédiaire de son expert-comptable, nous avons donc également retenu dans les sources disponibles les rapports de cet acteur.

L'ensemble de ces documents a été collecté auprès des archives de l'Académie François Bourdon pour Schneider et Cie, au sein des archives d'Arcelor-Mittal pour Usinor et De Wendel et Cie¹.

Tableau 6 Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de DIS dans le cadre des relations professionnelles dans l'entreprise Schneider et Cie et suivantes

	Schneider & Cie	SFAC	Creusot-loire
Règlement des délégués ouvriers (DO)	1899-1945		
Rapport correspondances sur les DO	Discontinué sur la période 1899-1945		
Résultats des élections des DO	Discontinué sur la période 1899-1945		
PV des réunions de DO	Discontinué sur la période 1899-1945		
PV de réunion de comité d'entreprise et de comité central d'entreprise	1945 puis lacune	Lacune jusqu'en 1951 puis quasi-complet jusqu'en 1972 (manque pour 1955, 1959-61, 1970-71), PV succinct en 1957 et 1958.	Quasi-complet jusqu'en 1984 (lacunes en 1975-76)
Rapport de l'expert du CE et CCE		1951, 1963, 1965, 1969, 1971, 1973.	1974, 1978-84.

Outre les données antérieures à 1945, notre exploration des archives nous a permis de relever 43 procès-verbaux de réunion de CE et 16 rapports d'expert-comptable du CE, pour le cas Schneider.

¹ Les instruments de recherche des archives de la famille et des entreprises De Wendel (189 et 190 AQ) ont été consultés, toutefois, les documents conservés n'auraient pas été utiles à notre sujet. B. Joly, *Archives de la famille et des entreprises de Wendel : sous-séries 189 AQ et 190 AQ* (Paris: Archives nationales, 1994).

Tableau 7 Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de DIS dans le cadre des relations professionnelles dans la zone d'influence de De Wendel et Cie

	De Wendel et Cie	Petits fils de François de Wendel	Sidelor	Société Mosellane de Sidérurgie	Sollac	Sacilor	Wendel-Sidelor
Correspondances sur les délégués mineurs (DM)	Discontinué sur la période 1891-1945						
Résultats des élections des DM	Discontinué sur la période 1891-1945						
État sur les grèves	Discontinué sur la période 1920-1945						
Rapport sur les délégués du personnel	Discontinué sur la période 1936-1945						
PV de réunion de comité d'entreprise et de comité central d'entreprise	1947-68	1947-51	1951-68	1965-68	1971-80	1973-80	1969-73
Rapport de l'expert du CE et CCE					1971, 1972.		

Ce cas est le plus volumineux, nous avons identifié et collecté 120 procès-verbaux de réunion du CE, en raison notamment des sept entreprises différentes étudiées.

Tableau 8 Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de DIS dans le cadre des relations professionnelles chez Usinor

	Société de Denain et d'Anzin	Usinor
PV de réunion de comité d'entreprise et de comité central d'entreprise	1945-48	1948-85
Rapport de l'expert du CE et CCE		1980, 1981, 1982, 1983.

Le cas Usinor est le plus exhaustif, nous n'avons relevé aucune lacune car les procès-verbaux de CE ont été conservés en plusieurs exemplaires.

2.2.3.2 La diffusion d'information directe aux salariés

La diffusion d'information directe aux salariés s'inscrit comme une pratique des ressources humaines. Dès le début du XX^e siècle, la direction s'est ménagée des espaces de communication avec ses ouvriers. Ils prennent la forme dans un premier temps de discours à l'occasion du jour de l'an ou des médailles du travail, nous en retrouvons des traces dès 1900 chez Schneider et Cie. Ces discours et cérémonies sont les prémices d'une communication directe qui se développera dans les années 1950 avec le journal d'entreprise¹. Ces cérémonies constituent un rite professionnel. Plus précisément, Gérôme² distingue trois types de rite :

- des rites calendaires, correspondant à la célébration de tel ou tel moment de l'année, ou célébrant tel ou tel groupe social.
- des rites cycliques qui se déroulent selon des fréquences régulières pendant des périodes plus ou moins longues.
- des rites occasionnels qui marquent les événements importants de la vie de l'entreprise et de ses travailleurs.

Pour Gérôme, les cérémonies de remise des médailles du travail sont des rites de passage mais qui semblent aussi proches de rites calendaires. En effet, les remises des premières médailles du travail interviendront au cours d'une réunion de fin d'année et sur l'ensemble des cas étudiés, elles ont toujours lieu à la même période de l'année.

¹ Vuillermot, « Du secret des affaires à la politique de communication (L'exemple de quelques grandes entreprises industrielles françaises et de leur presse interne, des années 1930 à nos jours) ».

² N. Gérôme, « Les rituels contemporains des travailleurs de l'aéronautique », *Ethnologie française* 14, n° 2 (1984): 177-196.

Après la Seconde Guerre mondiale parallèlement à cette pratique institutionnalisée, les journaux d'entreprise vont compléter la stratégie de communication. De notre échantillon, Usinor est la première concernée en 1953 puis suivront la SFAC en 1956, puis Sollac en 1964. Nous voyons apparaître également des stratégies de communication différenciées à l'égard des ingénieurs et cadres.

Tableau 9 Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de diffusion directe d'information aux salariés dans l'entreprise Schneider et Cie et suivantes

	Schneider & Cie	SFAC	Creusot-loire
Discours du jour de l'an	1901-1906		
Discours des médailles du travail	Discontinu sur la période 1934-1970		
Journaux d'entreprise à destination de tout le personnel		1956-1970	1970-1984
Journaux d'entreprise à destination des seuls ingénieurs et cadres			1970-1984

Tableau 10 Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de diffusion directe d'information aux salariés dans la zone d'influence de De Wendel et Cie

	De Wendel et Cie	Petits fils de François de Wendel	Sidelor	Société Mosellane de Sidérurgie	Sollac	Sacilor	Wendel-Sidelor
Discours des médailles du travail	Discontinu sur la période 1946-1966		Discontinu sur la période 1954-1966		1965 1966 1968		1968-1970
Journaux d'entreprise à destination de tout le personnel	Discontinu sur la période 1920-1945				1964-1983	1974-1983	
Journaux d'entreprise à destination des seuls ingénieurs et cadres	Discontinu sur la période 1936-1945				1964-1975	1973-1975	1969-1973

Tableau 11 Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de diffusion directe d'information aux salariés chez Usinor

	Société de Denain et d'Anzin	Usinor
Journaux d'entreprise à destination de tout le personnel		À partir de 1953
Journaux d'entreprise à destination des seuls ingénieurs et cadres		À partir de 1955

SECTION 3. ANALYSER ET INTERPRÉTER LES DONNÉES

Dans le cadre de la méthode de la théorie ancrée, nous réalisons une analyse comparative de l'ensemble de nos données. Toutefois, Glaser et Strauss demeurent relativement silencieux sur la mise en œuvre des opérations de codage. Nos données sont en partie hétérogènes mais également volumineuses. Ainsi, nous devons rechercher des techniques nous permettant de traiter près de 120 coupures de presse comptable professionnelle, plus de 200 procès-verbaux de comité d'entreprise, des années de journaux d'entreprise, une cinquantaine de discours de médailles du travail, quelques rapports établis par la police des chemins de fer pour le compte du sous-préfet de Saône-et-Loire, des données quantitatives liées aux résultats aux élections des délégués ouvriers, des correspondances, des rapports établis pour la direction d'entreprise, etc. Nous devons mettre en œuvre des solutions propres à chaque type de données. Certains documents très répétitifs ont donc été traités grâce à un codage assisté par ordinateur voire par un logiciel statistique de données textuelles, d'autres données plus singulières ont été traitées par annotations manuscrites enfin pour les coupures de presse, il nous a paru nécessaire de mettre en œuvre une méthode ad-hoc. Cette exploitation des données a été rendue possible par les nouvelles possibilités offertes par les outils informatiques et montre l'évolution du travail de recherche liée à l'histoire numérique.

3.1. Les apports méthodologiques offerts par l'histoire numérique

Au cours d'un atelier de travail interdisciplinaire organisé en 2011 aux Journées d'Histoire et de la Comptabilité et du Management à Nantes, Walker¹ montra la révolution vécue par les recherches historiques anglo-saxonnes au cours de la dernière décennie.

¹ S.P. Walker, « Researching and Writing Accounting History - Interdisciplinary Doctoral Workshop », in *16ème Journées d'histoire de la comptabilité et du management* (Nantes, 2011).

L'utilisation du numérique ouvre le chemin vers d'autres utilisations méthodologiques. Afin de faciliter la consultation de nos sources en dehors des archives, nous avons systématiquement numérisé les documents consultés à l'aide d'un numériseur¹. Ces documents ont ensuite été transformés en texte brut grâce à un logiciel de reconnaissance des caractères² permettant ainsi leur exploitation dans le cadre de logiciels d'analyse textuelle. Nous avons mis en annexe sur support numérique les données d'archives numérisées citées dans la thèse, ce choix doit permettre à d'autres chercheurs de pouvoir utiliser nos données pour confirmer ou infirmer notre explication théorique.

Il demeure un enjeu de taille dans les nouvelles formes d'exploitation numérique des données d'archives celui du temps de la découverte. À satisfaire l'efficacité, le chercheur ne risque-t-il pas d'y perdre en réflexion ? *Le goût de l'archive* est un subtil mélange entre rêverie, observation et songerie.

« le goût de l'archive passe par ce geste artisan, lent et peu rentable, où l'on recopie les textes, morceaux après morceaux, sans en transformer ni la forme, ni l'orthographe, ni même la ponctuation. Sans trop même y penser. En y pensant continûment. Comme si la main, ce faisant, permettait à l'esprit d'être simultanément complice et étranger au temps à ces femmes et hommes en train de se dire. Comme si la main, en reproduisant à sa façon le moulé des syllabes et des mots d'autrefois, en conservant la syntaxe du siècle passé, s'introduisait dans le temps avec plus d'audace qu'au moyen de notes réfléchies, où l'intelligence aurait trié par avance ce qui lui semble indispensable et laissé de côté le surplus de l'archive. Ce geste d'approche s'est imposé au point de ne jamais se distinguer du reste du travail. L'archive recopiée à la main, sur une page blanche, est un morceau de temps apprivoisé ; plus tard, on découpera les thèmes, on formulera

¹ Recommandation officielle pour le mot scanner.

² Le taux observé de reconnaissance des caractères sur des documents d'archives numérisés est de l'ordre de 90 %.

des interprétations. Cela prend beaucoup de temps et parfois fait mal à l'épaule en tirillant le cou ; mais avec lui du sens se découvre. »¹

De notre expérience, la numérisation des archives nous semble permettre par sa facilité d'aller-retour d'accroître les possibilités de comparaison, de codification et donc, nous l'espérons, de conception théorique. Toutefois, il est indéniable qu'elle fait perdre une partie du plaisir de la découverte du vieux document archivé. Au lieu de passer entre les mains fébriles du chercheur, le rapport oublié, la lettre marquée du sceau de la confidentialité, le procès-verbal annoté se retrouvent décortiqués par un numérisateur.

3.2. Mise en place d'une méthodologie ad-hoc au traitement des coupures de presse

Face au corpus constitué par les coupures de presse caractérisant les mentalités managériales à l'égard de la DIS, nous avons dû mettre en place une méthode ad-hoc permettant le recensement et le codage des articles. La méthode développée dans la revue *Comptabilité - Contrôle - Audit* par Bensadon² n'a pas pu être adaptée à notre cas. En effet, la longue période couverte par notre étude voit une évolution importante des revues, si bien que les données liées à la périodicité, au nombre de pages de la revue, au nombre d'articles publiés par revue, au nombre de mots par ligne diffèrent de façon importante au cours du temps pour une même revue.

Aucune base de données et aucun index ne permettant de recenser les articles parus dans les revues sélectionnées, nous avons procédé à un dépouillement manuel des sommaires, des notices bibliographiques et des annonces de conférence des revues

¹ A Farge, *Le goût de l'archive* (Paris: Ed. du Seuil (Edition consultée : Points Histoire 1997), 1989), 25-26.

² Bensadon, « Analyse longitudinale de la consolidation des comptes. »

précitées. Dans un premier temps, nous avons établi une large sélection de mots-clés¹ assurant l'exhaustivité du dépouillement. Tous les articles utilisant l'un de ces mots-clés ont été présélectionnés. Dans un deuxième temps, après une lecture approfondie, et si la thématique de la DIS était apparente, l'article était photocopié, référencé en fonction des sous-thématiques associées à l'article. Chaque article a été également évalué en fonction de deux critères : un premier lié à la taille (3 pour un article de taille supérieure à la moyenne de la revue, 2 pour équivalent à la moyenne, 1 pour inférieur), un second lié au degré d'importance de la DIS dans l'article (3 : la DIS est le thème principal, 2 : un thème majeur, 1 : un thème mineur de l'article). Le croisement de ces deux systèmes de notation a permis d'attribuer une lettre de significativité pour chaque article et d'exclure certains articles de notre échantillon.

Tableau 12 Évaluation des articles

Thème \ Taille	1	2	3
1	Exclu	D	C
2	D	C	B
3	C	B	A

Des sous-thématiques furent identifiées au fur et à mesure du traitement des articles. Ainsi, dès qu'une sous-thématique apparaissait à plusieurs reprises, elle enrichissait notre liste (tableau 13). Un article peut répondre à plusieurs items (jusqu'à 4, sans pour autant prévoir de limite, en moyenne un article a été classé dans 2 sous-thématiques différentes). Les sous-thématiques s'apparentent, *in fine*, à des items de codage.

¹ Mots clés retenus : information des salariés, productivité, participation aux bénéfices, secret professionnel, publicité financière, bilan social, surplus de productivité global, comptabilité sociale, comité d'entreprise, dialogue social, organisation du travail.

Figure 12 *Référencement des articles*

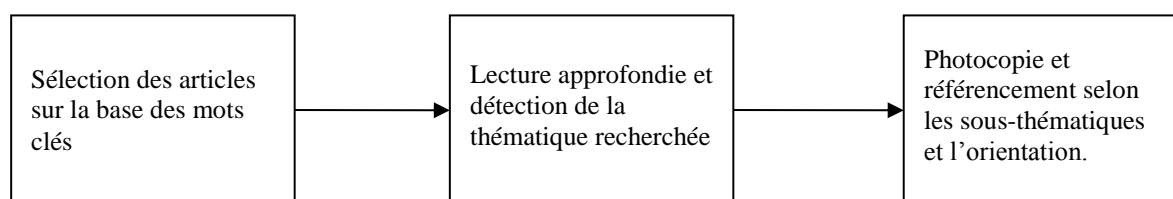


Tableau 13 *Liste des sous-thématiques identifiées*

1. Bilan social	10. Ordonnance de 1945
2. Choix de l'expert-comptable du comité d'entreprise	11. Outil de Management
3. Comité National de l'Organisation Française (CNOF)	12. Participation aux bénéfices / intéressement
4. Droit de communication	13. Productivité
5. Expert-comptable du comité d'entreprise : rôle et étendue de la mission	14. Information des actionnaires
6. Formation des salariés	15. Recommandation de l'ordre
7. Information sociale	16. Réforme de l'entreprise
8. Licenciement / Difficulté / Alerte	17. Honoraires de l'expert comptable du comité d'entreprise
9. Loi (articles présentant une évolution de la législation)	18. Secret
	19. Surplus de productivité globale
	20. Valeur ajoutée

Les sous-thématiques abordent deux disciplines : la gestion et le domaine juridique (notamment du droit social). Elles traduisent en fait l'orientation des articles sélectionnés. Ainsi certains correspondent à un suivi de l'évolution de la doctrine et de la jurisprudence (notamment sur la mission de l'expert-comptable du comité d'entreprise), tandis que d'autres ont des visées plus managériales. Nous avons cherché à classer chaque article suivant une orientation gestionnaire ou juridique. Cette classification s'appuyant alors sur le contenu de l'article (suivi de la jurisprudence, conseil pour accroître la productivité), la qualité de l'auteur (avocat, par exemple) et la rubrique dans laquelle l'article apparaissait.

3.3. L'encodage des données

Si certaines données ont été codées manuellement à la marge sur les documents, pour les sources très répétitives et homogènes, telles les procès-verbaux de comité d'entreprise, nous avons fait le choix d'un encodage assisté par informatique via le logiciel N*Vivo. Toutefois, quelle que soit la mise en œuvre pratique de cette opération, la méthode demeure identique. La constitution des items de codage a, d'abord, été réalisée puis le test de ces items sur une vingtaine de procès-verbaux choisis parmi toutes les entreprises et toutes les périodes a permis d'ajouter de nouveaux items et, au final, de stabiliser le codage.

Tableau 14 Liste des items de codage

Thématique	Sous-thématique	Codage	(1)	(2)
Fusion et Restructuration	Fusion	Fusion SMS Sidelor De Wendel	3	5
		Fusion	5	6
		Achat de Lorraine Escault par Usinor	1	2
		Affaire Marine-Firminy	4	4
		Fusion Creusot Loire - Usinor	2	3
	Fos sur Mer	Fos sur Mer - Craintes	12	12
		Fos sur Mer - Neutre	4	4
	Réduction effectif	Information restructuration	29	34
		Plan de 1984	1	1
		Information réduction d'emplois	5	7
Chomage partiel		4	4	
		Rationalisation	2	3
		Changement de forme juridique	1	1
Informations sur les charges		Charges d'exploitation	2	2
		Information sur les dotations aux amortissements	18	21
		Information sur les matières premières	13	17
Vie du groupe		Comptes consolidés	11	13
		Comité de groupe	3	3
		Stratégie de groupe	4	5
Vie du CE	Conflit	Demande de départ de dirigeant	1	1
		Retrait des élus	2	2
		Désaccord au sein des élus	2	2
		Difficulté de compréhension des élus	2	2
		Rôle du CE / CCE	2	2
		Désignation de l'expert-comptable du CE	6	7
		Analyse des comptes par le CE/CCE ou com éco du CE/CCE	8	8
		Participation à la gestion	3	3
		Mise en place du CCE	1	1
		Demande d'informations	53	94
Evenement extérieur		Evénements de mai juin 68	3	3
		Agissement du gouvernemennt	9	9
		Plan Schuman	3	3
Information sur les ventes		Information sur le CA	37	41
		Information CA filiale	1	1
		Information commerciale	53	58
		Information sur les marchés	51	56
		Information sur les prix	39	44

(1) Nombre de documents codés avec l'item.

(2) Nombre de passages codés avec l'item.

Thématique	Sous-thématique	Codage	(1)	(2)
Relation avec les actionnaires		Information aux actionnaires	11	16
		Information dividendes	12	14
		Actionariat	3	4
Information comptabilité analytique		Information par établissements	17	22
		Information prix de revient	23	25
Information sur les investissements financiers		Information résultat filiales	5	9
		Information sur les participations	7	12
Information sur la fabrication		Information sur l'outil de production	55	67
		Information sur la production	82	105
		Information sur la productivité	20	24
		Information sur les investissements	49	69
		Recherche & Développement	3	3
Indicateur de résultat		Information sur la valeur ajoutée	4	4
		Information sur le bénéfice	71	93
Information prévisionnelle		Information sur le budget	2	2
Information sur les charges de personnel		Information sur les effectifs	8	10
		Information sur les charges de personnel	30	45
		Intérim - Sous traitance	1	2
		Bilan Social	2	2
		Frais de formation	1	1
Rapport de l'expert		Manque du rapport de l'expert du CE	8	8
Nationalisation		Demande de nationalisation	2	2
		Nationalisation effective 1981	1	1
Information sur les structures de financement		Information sur les charges financières	8	9
		Information sur les structures de financement	31	39
		Réévaluation des actifs	6	7
Reproche à l'information		Remise en cause idéologique	18	23
		Incomplétude de l'information comptable	3	3
Stratégie d'évitement		Discretion - secret	6	8
		Référence à une obligation légale d'information	2	3
		Refus de communication	22	28
		Transmission d'information tardive	12	15
Locuteur		Direction	135	346
		Expert du comité d'entreprise	44	56
		Elu du comité d'entreprise	76	173
Forme de l'information		Information négative	49	77
		Information neutre	6	13
		Information positive	13	24

(1) Nombre de documents codés avec l'item.

(2) Nombre de passages codés avec l'item.

3.4. L'analyse statistique de données textuelles¹

Pour compléter un codage manuel sur les discours prononcés à l'occasion des remises des médailles du travail, nous avons décidé d'utiliser un logiciel d'analyse statistique de données textuelles.

Ce type de logiciel se distingue grandement des CAQDAS² d'origine anglo-saxonne comme N*Vivo, il s'agit de logiciels issus des travaux européens des linguistes et du courant français d'analyse statistique qui permettent une analyse approfondie du corpus en classant de façon automatique le discours³.

Notre étude cherche à montrer les divergences et similitudes entre les discours des médailles du travail, elle va donc utiliser cette seconde catégorie de logiciel. Notre choix s'est porté sur l'utilisation du logiciel Alceste⁴. Par ailleurs, dans l'étendue des logiciels existants (Tropes, Sphinx Lexica, etc.), ce logiciel est prescrit par Lemercier et Zalc car il reste proche « de l'analyse du texte « brut » et de son vocabulaire propre, ce qui, en particulier pour des raisons d'anachronisme, paraît particulièrement adapté aux sources historiques »⁵.

¹ Une description de la méthode Alceste est présentée en annexe 2.

² Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software.

³ M.L. Gavard-Perret et A. Helme-Guizon, « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in *Méthodologie de la recherche* (eds, Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A.) (Paris: Pearson Education, 2008), 247-279.

⁴ Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Énoncés Simples d'un Texte, développé en collaboration avec le CNRS par la société Image.

⁵ C. Lemercier et C. Zalc, *Méthodes quantitatives pour l'historien* (Paris: Ed. La Découverte, 2007), 54.

L'analyse textuelle automatisée résulte d'une « déstructuration » du corpus¹. Le fondement de la statistique lexicale repose sur la substitution, à l'étude d'un texte, de l'étude de l'ensemble des mots qui le composent². Ainsi, ce qui retient l'attention est ici la répétition des mots et la proximité de certains mots entre eux (ou co-présence). Naturellement, dans l'étape de comptage automatique, le sens et la définition des mots n'interviennent aucunement.

Dans un premier temps, l'étape de lemmatisation permet de réduire les différentes formes prises par un même mot. « La lemmatisation est l'opération de regroupement des formes qui correspond aux différentes flexions d'une même racine ou lemme. »³

Dans un second temps, un corpus traité par le logiciel Alceste sera segmenté en unité de contexte élémentaire (noté u.c.e.). À cette étape, il s'agit de découper le corpus en segments de textes de longueur relativement arbitraire, mais de même grandeur. Sur ces u.c.e. seront détectées les mots pleins permettant par comparaison entre-elles de définir les classes⁴.

Chaque discours a été défini sous Alceste par six variables explicatives (appelées aussi « mots étoilés ») qui nous permettent par la suite d'interpréter la présence caractéristique de cette variable dans une classe. Nous avons retenu comme variable clé : le locuteur, la proximité avec la famille, l'entreprise, la décennie, l'année et la période identifiée.

¹ Gavard-Perret et Helme-Guizon, « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative ».

² M.L. Gavard-Perret et J. Moscarola, « Énoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing », *Recherche et applications en marketing* 13, n° 2 (1998): 31-47.

³ P. Marchand, « Concepts, méthodes, outils », in *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion* (eds, Gauzente, C., Peyrat-Guillard D.) (Paris: EMS, 2007), 46-70.

⁴ M. Reiner, « Contenu des discours et approche statistique », in *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion* (eds, Gauzente, C., Peyrat-Guillard D.) (Paris: EMS, 2007), 21-45.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Constatant la faiblesse des cadres théoriques traditionnels pour expliquer les déterminants de la DIS dans une perspective historique, notre recherche doit mettre en œuvre une démarche originale de construction d'une explication théorique.

En ce sens, la méthode proposée par Glaser et Strauss nous est apparue comme une réponse à la disharmonie entre les théories et pratiques observées en matière de diffusion d'information aux salariés. Cette méthode entend faire émerger des données une explication théorique originale ou l'utilisation d'une théorie non mobilisée sur un objet de recherche. Nous avons pu montrer, qu'en prenant quelques précautions méthodologiques (variété des sources d'information et respect de certains critères de validation), cette méthode peut s'appliquer à une recherche historique en sciences de gestion.

La théorie ancrée nous a amené à mettre en œuvre un échantillonnage théorique permettant de conduire une analyse comparative continue. Cette étape de l'échantillonnage constitue un arbitrage entre la minimisation et la maximisation des dissemblances et similitudes. Le traitement de trois cas d'entreprises, au périmètre bien délimité, sur une longue période (100 années pour deux des cas et 40 ans pour le troisième) nous permet d'obtenir un échantillon de grande taille mais qui est réduit par l'étude d'un secteur unique. La collecte de données en archives s'est révélée prolifique puisque près de 200 procès-verbaux de comité d'entreprise, une quarantaine de rapports d'experts-comptables du CE, une cinquantaine de discours des médailles du travail, etc. ont été inventoriés.

Le choix de la numérisation de l'ensemble de ces documents permet à notre étude, d'une part, de proposer aux lecteurs en annexe la collection complète des sources consultées et d'autre part, d'exploiter toute la palette des outils informatiques méthodologiques. Nous avons donc pu utiliser un logiciel de codage pour traiter les procès-verbaux des réunions de comité d'entreprise et un logiciel d'analyse statistique de données textuelles pour traiter les discours des médailles du travail.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

La première partie de la thèse intitulée « fondements théoriques et méthodologiques de la recherche » se conclut en montrant que notre recherche n'entend pas mobiliser de « fondements » ou de cadre théorique, *a priori*. Nous montrons que les cadres classiquement mobilisés pour traiter de la DIS, notamment en GRH, sont mal adaptés à une recherche sur longue période. Aussi, nous proposons, en suivant la méthode prescrite par Glaser et Strauss, de faire émerger la théorie de notre étude empirique.

La deuxième partie présentera, ainsi, l'évolution des débats, des pratiques, de l'environnement juridique, des mentalités managériales entourant la diffusion d'information aux salariés. Elle sera l'occasion de s'interroger sur ces pratiques, de montrer les pratiques constantes et dissonantes de DIS.

Acceptant ainsi de ne pas mobiliser *a priori* un cadre théorique particulier, l'apport de notre thèse ne prendra pas la forme d'une vérification empirique d'une théorie mais plutôt une contribution théorique¹ à la compréhension de la DIS.

En termes épistémologiques, notre recherche se positionne dans un courant interprétativiste. En effet, la production de connaissance « objective et acontextuelle »² des postures positivistes ne peut pas s'appliquer à une recherche mobilisant des données sur

¹ M. Nikitin et al., « Editorial - Cadre théorique versus contribution théorique. », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 16, n° 2 (2010): 3-6.

² Perret et Séville, « Fondements épistémologiques de la recherche », 18.

une longue période. Une posture interprétativiste cherchera l'interprétation du monde qui entoure les acteurs. À la différence des postures constructivistes qui propose de comprendre les finalités des actions, la posture interprétativiste ambitionne d'en comprendre ses motivations¹.

¹ Perret et Séville, « Fondements épistémologiques de la recherche ».

**PARTIE 2 : ÉVOLUTION DE
LA DIFFUSION
D'INFORMATION AUX
SALARIÉS DE 1884 À 1982**

Cette deuxième partie se propose de montrer l'évolution de la diffusion d'information aux salariés. Chaque période est présentée en analysant l'évolution de la réglementation, des mentalités managériales et syndicales et des pratiques de DIS au sein de trois entreprises sidérurgiques.

Chaque chapitre se conclut par une série de questions sur les pratiques de DIS, le lien avec l'environnement et le monde syndical et managérial. Ces interrogations feront l'objet d'une analyse théorique en troisième partie.

Nous distinguons quatre chapitres présentant chacun une période.

Le chapitre 1 présente une période de silence de 1880 à 1939. Les chapitres 4, 5 et 6 présentent trois périodes rompant avec le silence. Après une quête de légitimité (de 1939 à 1960 - chapitre 4), il semble se dessiner une acceptation réciproque (de 1960 à 1975 - chapitre 5) puis un chemin vers l'institutionnalisation de la DIS (de 1975 à 1982 - chapitre 6).

CHAPITRE 3. DE 1884 À 1939 : LE SILENCE

S'interroger sur la diffusion d'information aux salariés entre 1884 et 1939 peut apparaître anachronique tant les lois, les mentalités et les pratiques ignorent cette question.

La loi (section 1) ne parvient pas à instaurer une première ébauche de démocratie industrielle avant 1936 et la mise en place des délégués du personnel, mais, qui seront rapidement dépourvus de leurs principales attributions avec l'état de guerre de 1939. Pourtant, les autres grandes démocraties européennes ont réussi à créer les premières instances représentatives du personnel dès 1918.

Les mentalités managériales (section 2) semblent également mal à l'aise avec la question du contrôle ouvrier. Si au lendemain de la Première Guerre mondiale, certains représentants patronaux réformistes sont tentés d'aller vers cette voie, les anciens réflexes et les anciens discours réapparaissent rapidement et le patronat refuse ce contrôle au nom de l'unité de commandement. Seules quelques expériences persistent telles celle de L. Harmel au Val des Bois.

Les pratiques chez Schneider et De Wendel confirment cette absence de DIS. Si des représentants du personnel sont élus dès 1899 chez Schneider et Cie, ils ne permettent pas de faire évoluer la question de la démocratie industrielle et ne sont pas des récepteurs d'informations. Ils permettent en revanche de contourner le syndicat naissant au Creusot. Quant à la mise en place des délégués du personnel après 1936 chez les De Wendel, elle est réalisée *a minima*. L'étude des discours au personnel à

l'occasion du jour de l'an (1900-1910) et de la remise des médailles du travail (1932-1942) montre l'affirmation d'une culture paternaliste et la mise en avant des valeurs liées au travail, à l'entreprise et à la famille ; mais ils sont muets sur les questions liées à l'évolution des affaires de l'entreprise.

SECTION 1. ÉVOLUTION JURIDIQUE : DES TENTATIVES DE DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS RESTÉES VAINES

L'accession à une première étape d'une démocratie industrielle passe par la libéralisation du syndicalisme qui, jusqu'en 1884, en vertu de la loi Le Chapelier, est interdit en France (1.1.). La deuxième étape est la mise en place de représentants du personnel. Hormis quelques expériences, la législation française accuse un retard certain dans ce domaine. Faute de récepteurs d'information, la DIS a ainsi pu tarder à devenir effective en France. La création des délégués du personnel en 1936 semble intervenir dans une confusion générale qui, avec la guerre, sera responsable de l'affaiblissement de cette institution en 1939. (1.2.)

1.1. La libéralisation du syndicalisme : condition *sine qua non* à la parole

Pour Le Goff¹, la décennie 1880 marque la fin du droit du travail comme un droit du silence et de citoyenneté interdite et montre, ainsi, l'esquisse d'une libération de la parole, cette période aboutissant avec le Front populaire de 1936. Le travailleur français hérite de l'abolition des corporations de la Révolution française qui prive les ouvriers d'actions collectives. La loi Le Chapelier inscrit dans les textes « l'utopie d'un marché du travail atomisé dans lequel les travailleurs d'un côté, les employeurs de l'autre, se trouvent déliés de toute appartenance à des organisations susceptibles de

¹ Le Goff, *Du silence à la parole*.

défendre leurs intérêts »¹. La Révolution française a cherché à créer « un peuple de petits travailleurs indépendants »². Mais la deuxième révolution industrielle remet en cause le principe et déséquilibre le marché du travail. En 1900, Schneider et Cie compte 20 000 ouvriers, De Wendel près de 4 000, et de grandes fonderies et aciéries se multiplient à Longwy, Anzin, Denain, Pont à Mousson. Le tournant du XX^e siècle voit s'accroître les effectifs de l'industrie automobile regroupée en quelques firmes³. L'atomicité du marché du travail devient caduque et le marché s'apparente alors à un oligopsonne⁴. Cette évolution n'avait pas été anticipée lors de la promulgation de la loi Le Chapelier. C'est dans la clandestinité que les associations, confréries, ou sociétés de secours mutuel vont d'abord œuvrer et cela dès 1830⁵. Elles concernent tant les employés que les employeurs. Un rapport ministériel de 1868 préconise la clémence à l'égard de ces associations, d'autant qu'en 1864, le délit de coalition⁶ a été aboli et le droit de réunion élargi en 1868. Sous la troisième République, la loi Waldeck-Rousseau en 1884⁷ abroge la loi dite Le Chapelier par son premier article et dispose :

Art. 2. Les syndicats ou associations professionnelles, même de plus de vingt personnes exerçant la même profession, des métiers similaires, ou des

¹ M.C. Bureau et E. Marchal, *Pluralité des marchés du travail et qualités des intermédiaires*, vol. 35 (Paris: Rapport de recherche du Centre d'Etudes de l'Emploi, 2005), 6.

² Supiot, *Le droit du travail*, 14.

³ Le Goff, *Du silence à la parole*.

⁴ Un oligopsonne est un marché sur lequel il y a un petit nombre de demandeurs pour un grand nombre d'offreurs.

⁵ P. Karila-Cohen et B. Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France* (Paris: Presses universitaires de France, 1998).

⁶ Le terme « coalition » désigne ici l'entente concertée entre ouvriers, patrons, commerçants, industriels pour la défense d'intérêts communs et l'obtention d'avantages économiques, professionnels.

⁷ Pour l'extension du droit d'association au-delà de la sphère du travail, il faudra attendre 1901.

professions connexes concourant à l'établissement de produits déterminés, pourront se constituer librement sans l'autorisation du Gouvernement.

Art. 3. Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des intérêts économiques, industriels, commerciaux et agricoles.

Par réflexe ou méfiance, les syndicats peinent toutefois à agir dans la lumière et ne semblent pas disposés à se déclarer en mairie comme le prévoit la loi. Dix années seront nécessaires à l'évolution des mentalités ouvrières et à l'adoption de la pratique syndicale¹. Après un siècle de clandestinité et de répression, la Confédération générale du travail (CGT) est créée à Limoges en septembre 1895².

Cette première étape franchie vers la démocratie industrielle, il reste à mettre en place des représentants permanents des salariés qui seront à même de recevoir des informations sur la marche de l'entreprise.

1.2. La représentation ouvrière

Le droit de la représentation des salariés se caractérise par un retard français comparativement aux autres pays européens (1.2.1.), pourtant de nombreuses tentatives législatives se sont succédé à compter de 1900 toutes aboutissant à des échecs (1.2.2.), exceptions faites des délégués mineurs et des délégués ouvriers dans les usines d'armement (1.2.3.). Il faut attendre 1936 et le Front populaire pour que la France se dote des premiers représentants du personnel (1.2.4.)

¹ Le Goff, *Du silence à la parole*.

² Laroche, *Les relations sociales en entreprise*.

1.2.1. Un retard français

Lorsque nous étudions la situation des grands pays démocratiques dans la première moitié du XX^e siècle, nous remarquons le retard qui semble caractériser la France sur les questions de représentation du monde ouvrier.

Dans les années 1920, les comparaisons de l'avancée des travaux en France et dans les autres pays européens sur la question du contrôle ouvrier deviennent récurrentes. Elles sont publiées tant dans les milieux universitaires¹, que dans les documents ministériels² ou dans les rapports de l'association nationale française pour la protection légale des travailleurs. Cette dernière édite deux rapports en 1919 et en 1921 sur le thème de la part du travail dans la gestion des entreprises. Elle accorde une part prépondérante aux mécanismes anglais créés en 1919 par la commission Whitley et s'en inspire dans ses propositions.

Le système anglais repose sur deux niveaux de représentation. Un premier au niveau de l'industrie ou de la profession appelé « conseils industriels mixtes » (*joint industrial councils*) qui réunit des représentants patronaux et syndicaux. Les attributions sont très larges. Elles concernent le développement de l'industrie, du syndicalisme, les questions liées aux salaires, aux procédés de fabrication, voire à la constitution de groupes d'influence auprès du gouvernement. En 1921, soixante-dix conseils ont été créés. Le second organe de représentation se situe au niveau de l'usine

¹ G. Assan, « La question du contrôle ouvrier en Italie, avec un aperçu dans les autres pays. » (Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1922); M. Freléhoux, « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. » (Thèse pour le doctorat en sciences économiques et politiques, Université de Dijon, 1923); O. Niox-Château, « Étude sur les conseils d'entreprise et le contrôle ouvrier en Autriche (loi du 15 mai 1919) » (Thèse pour le doctorat en sciences politiques et économiques, Université de Paris, 1923); G. Dehove, « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. » (Thèse pour le doctorat en lettres, Université de Lille, 1937).

² Le bulletin du ministère du Travail a publié une analyse de la loi allemande qui instaure les conseils d'entreprise dans son numéro d'avril-juin 1921, page 213.

et prend l'appellation de « comité d'usine » (*works committees*). Ils sont obligatoires dans les établissements de toutes les industries ayant constitué un conseil industriel mixte. Ces comités ont pour but :

- « 1° de donner aux ouvriers plus d'intérêt et plus de responsabilité dans le fonctionnement de l'établissement ;
- 2° d'assurer l'application, dans les établissements, des règlements prévus par les contrats collectifs ;
- 3° d'éviter toutes frictions et tous malentendus. »¹

Le bureau international du travail estime, en 1921, que 3 500 000 ouvriers anglais travaillent dans un établissement ayant mis en place ces institutions.

La loi allemande du conseil d'entreprise (*Betriebsräte*) du 04 février 1920² semble plus ambitieuse dans sa volonté de créer une démocratie industrielle. Elle rend obligatoire³ la mise en place d'un conseil pour toutes entreprises de plus de 20 salariés dont les attributions sont peu ou prou identiques à celles des comités anglais, à l'exception de l'obligation pour les employeurs de diffuser de l'information aux élus. En effet, les articles 70 et 71 laissent la possibilité au comité de demander à l'employeur la communication de « toutes transactions concernant le travail et l'activité des salariés, les livres de paie et tous documents relatifs à l'exécution des conventions collectives. L'employeur est tenu de présenter au Comité un rapport trimestriel sur la situation et la marche de l'industrie ainsi que sur le rendement de l'entreprise et sur le travail à prévoir. Dans les entreprises occupant plus de 300 ouvriers (ou plus de 50 employés), le comité peut demander chaque année que le bilan

¹ F. Fagnot, *La part du travail dans la gestion des entreprises - Examen de la première partie du projet* (Paris: Association nationale française pour la protection légale des travailleurs, 1919), 22.

² Freléchoux, « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. »

³ Les premiers conseils d'entreprise ont été créés librement par les industriels avant 1890, et rendus obligatoires dans les mines en Prusse occupant plus de 100 salariés en 1905. Ils sont étendus à d'autres États allemands par la suite.

et le compte détaillé des profits et pertes lui soient soumis ; les membres du comité sont tenus de garder le secret. »¹

Des représentations sont également instituées au Luxembourg (1919), en Autriche² où la loi est promulguée en 1919, en Tchéco-Slovaquie (1920), en Norvège (1920)³, en Italie en 1921 (après un long conflit qui débuta dans l'industrie métallurgique en 1919⁴), en Belgique, en Suisse, en Estonie, au Mexique dans l'entre-deux guerres⁵, en Russie⁶.

La France apparaît donc comme la seule démocratie européenne à ne pas être parvenue à la mise en place d'une forme de contrôle ouvrier. Pourtant, les tentatives furent nombreuses.

¹ F. Fagnot, *La part du travail dans la gestion des entreprises - Examen de la seconde partie du projet* (Paris: Association nationale française pour la protection légale des travailleurs, 1921), 94-95.

² Comme en Allemagne, les comités ouvriers datent du milieu du XIX^e siècle et de la monarchie des Habsbourg. Freléchoux, « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. » La thèse de Niox-Château est intégralement consacrée au contrôle ouvrier en Autriche. Niox-Château, « Étude sur les conseils d'entreprise et le contrôle ouvrier en Autriche (loi du 15 mai 1919) ».

³ Loi du 23 juillet 1920 instituant les comités d'usine.

⁴ Fagnot, *La part du travail dans la gestion des entreprises - Examen de la seconde partie du projet*. La thèse de G. Assan est consacrée au cas italien. Assan, « La question du contrôle ouvrier en Italie, avec un aperçu dans les autres pays. »

⁵ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*.

⁶ La loi du 23 avril 1917 crée les comités d'usine chargés de contrôler toute la gestion de l'entreprise. A cette fin, les chefs d'entreprise étaient tenus de mettre à leur disposition leurs livres et leurs bilans. Ils avaient la possibilité, entre autres, de vérifier la comptabilité. Freléchoux, « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. »

1.2.2. Les tentatives législatives

L'instauration du contrôle ouvrier en France ressemble fort à une arlésienne législative qui débute le 15 novembre 1900 par le dépôt d'un projet de Waldeck-Rousseau et de Millerand sur le règlement amiable des différends relatifs aux conditions de travail. Il prévoyait, entre autres dispositions, l'élection de délégués ouvriers, par le personnel des entreprises dans lesquelles le régime, purement facultatif, serait adopté. Cette instance semble très proche de celle imposée par Waldeck-Rousseau à Schneider et Cie (voir *infra*). « Les auteurs du projet espéraient créer ainsi un trait d'union entre le capital et le travail. Dans leur esprit, les délégués ouvriers devaient pouvoir exercer un certain contrôle sur l'application et l'adaptation des conditions de travail. Mais avant tout, leur désir était d'établir, par l'intermédiaire de ces délégués ouvriers, des relations régulières et périodiques entre employeurs et employés. »¹

Malgré des précautions et la recherche d'une proposition consensuelle, le projet rencontrera la plus vive opposition, aussi bien du côté employeur que syndical. Les ouvriers craignaient que les délégués ne rendent les syndicats inutiles. Au congrès de la CGT de Montpellier en 1901, le projet est rejeté à la quasi-unanimité. Le projet ministériel existe, toutefois, il n'a jamais été jusqu'au stade de la discussion parlementaire. Il fut repris en 1902, en 1905 puis en 1911 dans des propositions très semblables² et bien qu'à chaque fois, il ait reçu de la part des commissions de travail des rapports favorables, le projet sur l'arbitrage obligatoire n'est jamais venu en discussion publique³.

¹ Dehove, « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. », 182.

² F. Hordern, *Naissance d'une institution: du contrôle ouvrier aux délégués du personnel, 1880-1939* (Aix-en-Provence: Institut régional du travail, 1988).

³ Freléchoux, « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. »

En 1908, Viviani propose la création de conseils consultatifs du travail, projet repris d'un décret de Millerand en 1900. Il s'agit de « comités paritaires conçus comme espaces pilotes du dialogue et de la coexistence entre patron et ouvriers »¹. Ces comités n'agissent pas au niveau de l'établissement ou de l'entreprise mais au niveau des territoires industriels. Ces comités, surnommés dès le vote de la loi de « comités fantômes »², ne parviendront pas à vaincre l'opposition patronale et ne seront jamais réellement mis en œuvre.

En 1919 et 1921³, le rapport de Fagnot, directeur des enquêtes de l'office du travail, préconise un système de participation souple inspiré du modèle britannique. Après deux années de travaux et une solide documentation, le rapport se conclut par une série de vœux qui n'auront, au final, aucun avenir.

Sur le plan de la participation à la gestion, la loi du 17 avril 1917 crée une société anonyme à participation ouvrière où cohabitent des actions de capital classiques et des actions du travail. Malgré les avantages fiscaux concédés à ces entreprises, on a estimé cette forme à quelques unités seulement⁴.

Dans le domaine législatif français, avant 1936, seuls les délégués mineurs et les délégués « Thomas » eurent une réelle existence.

¹ Le Goff, *Du silence à la parole*, 299.

² R. Picard, *Le contrôle ouvrier sur la gestion des entreprises*, Bibliothèque des sciences économiques et sociales (Paris: M. Rivière, 1922), 119.

³ Fagnot, *La part du travail dans la gestion des entreprises - Examen de la première partie du projet*; Fagnot, *La part du travail dans la gestion des entreprises - Examen de la seconde partie du projet*.

⁴ A. Magnier, « La participation du personnel à la gestion des entreprises. Cent ans d'évolution en France et à l'étranger, vers l'émancipation du prolétariat au sein des entreprises. » (Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1945).

1.2.3. Quelques expériences : les délégués mineurs (1890) et les délégués d'atelier des usines d'armement (1917)

1.2.3.1 Les délégués mineurs à la sécurité

Le secteur des mines, au syndicalisme plus présent, va parvenir dès 1890 à faire adopter l'institution de délégués dans les mines. Ici, ce sont les conditions de sécurité et les accidents du travail qui sont à l'origine de cet organe de représentation. En 1881, au cours d'un congrès ouvrier socialiste de la région de l'Est, un ancien militant mineur demande :

« La reconnaissance, par la loi, de délégués mineurs chargés d'accompagner les gardes-mines sur les lieux d'accidents et de dresser les procès-verbaux en commun, attendu que, très souvent, ces rapports sont faits en faveur des compagnies, soit par des moyens de corruption, soit par manque de connaissances pratiques, soit par des travaux exécutés après l'accident. »¹

La position patronale laisse augurer de la teneur des débats que nous percevons sur la question de la représentation durant toute la première partie du XX^e siècle. Le patronat craint une destruction de la discipline.

« L'institution fera naître le désordre, l'anarchie et la discorde entre les employés et la direction. On risque d'élire des délégués remuants et opposés, désireux de plaire à leurs électeurs qui chercheront à exagérer leur rôle et à dépasser leurs pouvoirs. Ils vont critiquer la direction, réclamer, saper l'autorité des ingénieurs. »²

¹ Cette citation est reprise de Dehove, « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. » Cité par Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, 11. Cet ouvrier mineur est, Michel Rondet (1841-1908), militant républicain et syndicaliste de la Loire, secrétaire de la fédération nationale des mineurs de France. (Hordern, *Naissance d'une institution*.)

² G. Laraud, « Les délégués à la sécurité des ouvriers mineurs » (Thèse pour le doctorat en sciences politiques et économiques, Poitiers, 1907). Cité par Hordern, *Naissance d'une institution*.

Après cinq années de navette, le 08 juillet 1890, les délégués mineurs sont créés. Le texte circonscrit le rôle des délégués aux questions de sécurité, écartant les délégués de toutes représentations des ouvriers auprès de la direction.

Circulaire du 19 août 1890

« Dans toutes ses visites, le délégué ne peut et ne doit s'occuper que des questions techniques intéressant la sécurité des ouvriers ; il doit s'abstenir de s'immiscer dans des questions ou revendications étrangères à l'objet de ses fonctions, c'est-à-dire étrangères aux conditions de sécurité du personnel. »

Le Crom¹ ajoute que « l'article 11 de la loi prévoit même l'annulation de toute élection dans laquelle le candidat aura promis de s'intéresser à des questions ou revendications étrangères à l'objet des fonctions de délégué ».

Les mineurs élus délégués cessent de travailler pour se consacrer uniquement à leur mandat, ils sont rémunérés selon un tarif fixé par la préfecture. Il n'est pas nécessaire d'être ouvrier de fond au moment de l'élection, d'anciens ouvriers à la retraite peuvent se présenter. Cette solution est utilisée pour éviter les conflits d'intérêt entre ouvriers et employeurs.

Dans une étude sur les délégués de l'Ouest de la France, Hesse² dresse un bilan mitigé de cette institution originale. Même si les élus semblent s'acquitter de leur tâche de façon sérieuse, les conclusions de leurs visites ne trouvent pas l'écho qu'elles méritent. En théorie, une égalité doit prévaloir entre l'inspecteur des mines, l'inspecteur du travail et le délégué ouvrier. En pratique, les corps administratifs n'attribuent pas la même importance aux travaux du délégué qu'à ceux des inspecteurs.

¹ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, 12.

² P.J. Hesse, « Les délégués de la sécurité des ouvriers mineurs dans quelques mines de l'Ouest (1890-1940) », *Annales de Bretagne et des pays de l'Ouest* 104, n° 3 (1997): 213-225.

1.2.3.2 Les délégués d'atelier dans les usines d'armement

L'union sacrée voulue par Raymond Poincaré en 1914 ne semble pas raisonner chez les ouvriers, notamment dans les usines d'armement. Les usines sont ainsi hermétiques au rassemblement national¹. L'habileté politique d'Albert Thomas, alors ministre de l'Armement, permet de maintenir la paix sociale et de préserver « l'union sacrée ».

« Thomas cherche à devancer les revendications, il favorise l'augmentation des salaires les plus bas, il impose la conciliation et l'arbitrage, il oblige au respect des tarifs de salaires. Dès lors, l'action syndicale est suscitée ou canalisée par le ministère même de l'Armement ; en un sens elle est désamorcée sur le plan politique et elle s'insère dans le cadre de l'union sacrée. »²

C'est donc certainement pour maintenir le calme dans les usines que Thomas accède à la revendication formulée dès 1915 par la fédération de la métallurgie CGT. À partir de 1917, les usines de l'industrie de l'armement doivent donc procéder à l'élection de délégués d'atelier.

Albert Thomas cherche à la fois à satisfaire le patronat en optant pour des délégués individuels chargés de transmettre les réclamations individuelles ou des observations collectives limitées aux seuls ateliers, il exclut ainsi les délégations permanentes, un souhait syndical³. Cette instance se rapproche des délégués déjà introduits chez Renault ou chez Schneider dix-huit années auparavant (voir infra).

¹ M. Gallo, « Quelques aspects de la mentalité et du comportement ouvriers dans les usines de guerre : 1914-1918 », *Le Mouvement social*, n° 56 (1966): 3-33.

² Ibid., 30.

³ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*.

Pour Reberieux et Fridenson¹, c'est l'intime conviction de Thomas qui l'emporte dans la création des délégués. Il a compris qu'à l'image des alliés anglais, l'accroissement de la production industrielle passe par une collaboration harmonieuse entre patronat et ouvrier. C'est ainsi qu'en visite aux usines Renault en 1917, il déclare :

« Camarades, si nous faisons vivre l'institution des délégués d'atelier, nous arriverons ensemble à réaliser dans la nouvelle industrie française une entente, un accord, qui permettra d'organiser de grandes entreprises de production, malgré les difficultés qu'entraîne leur personnel nombreux. [...] Camarades, pour cette œuvre-là, nous devons réaliser la coordination des efforts de toutes les classes. De temps à autre, nous voyons dans quelque article de journal reparaître la vieille question : Y a-t-il des classes ? Des classes, il y en a ; il suffit d'ouvrir les yeux pour les voir, et c'est pour cela qu'à la veille de la guerre, la classe ouvrière française se révoltait parfois contre telle vaine théorie de fausse paix sociale, ou elle ne voyait que la renonciation à tous ses rêves, à toutes ses espérances. Mais nous dirons, nous, que si les classes existent, il faut, pour l'intérêt supérieur de la nation, pour sa victoire dans la guerre, pour sa victoire économique dans la paix de demain, il faut que les classes subordonnent leurs intérêts particuliers à l'intérêt commun de la production qui les fera vivre les unes et les autres (Applaudissements). »²

Au final, les délégués d'atelier ne satisfont ni aux revendications syndicales ni aux souhaits patronaux. La CGT refuse le principe du délégué individuel, et le patronat se montre sceptique, reprenant l'argument de la perte de l'autorité de l'employeur. Le bilan est plus que mitigé³ : après la guerre la plupart des établissements concernés

¹ M. Reberieux et P. Fridenson, « Albert Thomas, pivot du réformisme français », *Le Mouvement social*, n° 87 (1974): 85-97.

² Recueil de discours de A. Thomas. Ibid., 90-91.

³ A la fin de la guerre, le ministère du Travail tenta de procéder à une enquête sur l'institution des délégués, mais les entreprises ont fait montre de peu d'empressement pour répondre aux questionnaires. Le groupe des industries métallurgiques de la région parisienne a envoyé à ses adhérents

suppriment les délégués d'atelier qui ne subsistent plus que dans une centaine d'établissements¹.

1.2.4. Les délégués du personnel de 1936

Les délégués du personnel font partie des avancées du Front populaire, ils ont pourtant un destin législatif chaotique (1.2.4.1). Quant à leur mise en place dans les entreprises, les témoignages nous rapportent des délégués tout-puissants ou à l'inverse opprimés. (1.2.4.2.)

1.2.4.1 Trois années de vie chaotique

Aucune avancée législative ne viendra créer en France le droit à la représentation après les délégués Thomas, soit pendant près de vingt années. La France apparaît plus que jamais à l'écart des autres pays européens sur cette question.

La période du début des années 1920 était la plus propice à cette institution. Mais, la crise du syndicalisme et la reprise du débat par le patronat ont empêché la législation de progresser. La crise économique du début des années 1930 reliait au second plan les revendications sociales. Il faut donc attendre la période du Front populaire pour une avancée significative.

Pour tenter de calmer les mouvements de grèves, le président du conseil, Léon Blum, dans la nuit du 07 au 08 juin 1936, réunit autour de lui trois ministres, quatre représentants patronaux et six représentants de la CGT. Après les accords de

une circulaire les invitant à ne pas s'exprimer sur le rôle et l'utilité des délégués ouvriers. Picard, *Le contrôle ouvrier sur la gestion des entreprises*.

¹ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, 15.

Matignon, les grèves s'amplifient¹. Les accords permettent aux salariés d'obtenir, entre autres, les 40 heures de travail hebdomadaire et les congés payés, une augmentation de salaire et la représentation des salariés par des délégués du personnel.

Art.5.² En dehors des cas particuliers déjà réglés par la loi, dans chaque établissement comprenant plus de dix ouvriers, après accord entre organisations syndicales, ou, à défaut, entre les intéressés, il sera institué deux ou plusieurs délégués ouvriers selon l'importance de l'établissement. Ces délégués ont qualité pour présenter à la direction les réclamations individuelles qui n'auraient pas été directement satisfaites, visant l'application des lois, décrets, règlements du Code du travail, des tarifs de salaires, et des mesures d'hygiène et de sécurité.

Seront électeurs tous les ouvriers et ouvrières âgés de 18 ans, à condition d'avoir au moins trois mois de présence à l'établissement au moment de l'élection et de ne pas avoir été privés de leurs droits civiques.

Seront éligibles les électeurs définis ci-dessus, de nationalité française, âgés d'au moins 25 ans, travaillant dans l'établissement sans interruption, depuis un an, sous réserve que la durée de présence devra être abaissée si elle réduit à moins de cinq le nombre des éligibles.

Les ouvriers tenant commerce de détail, de quelque nature que ce soit, soit par eux-mêmes soit par leur conjoint ne sont pas éligibles.

La loi du 24 juin 1936 relative aux conventions collectives reprend le principe des délégués élus mais en substituant les termes « *délégués ouvriers* » par « *délégués élus par le personnel* ».

Loi du 24 juin 1936 - Article 31 - alinéa 2

L'insertion dans des établissements occupant plus de dix personnes, de délégués élus en son sein, par le personnel, ayant qualité pour présenter à la direction les réclamations individuelles qui n'auraient pas été directement

¹ Les ouvriers encore au travail comprennent qu'ils ne risquent rien à se lancer dans la grève et les gains obtenus par les premiers grévistes suffisent à les convaincre. D. Andolfatto et D. Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)* (Paris: Ed. du Seuil, 2006).

² Cité par G. Lefranc, *Histoire du Front populaire : 1934-1938* (Paris: Payot, 1965), 454-455.

satisfaites, relatives à l'application des tarifs de salaires, du Code du travail et autres lois et règlements concernant la protection ouvrière, l'hygiène et la sécurité. Ces délégués pourront se faire assister d'un représentant du syndicat de leur profession.

Comme le souligne Le Crom¹, l'origine des délégués n'est ni syndicale ni politique. Il s'agit d'une proposition des employeurs.

« Le fait peut paraître singulier ; il s'explique cependant. Les employeurs considèrent que la généralisation du mouvement de grève n'avait été possible que parce qu'ils avaient ignoré la psychologie des ouvriers ; allant au plus pressé, ils consentent des concessions. Mais ils persistent à ne pas considérer les syndicats comme l'expression exacte de la psychologie ouvrière. Ils pensent que des délégués élus par les travailleurs syndiqués ou non la traduiront beaucoup mieux. »²

Les syndicats semblent méfiants à l'égard de cette proposition³. Ils craignent que les délégués concurrencent le syndicalisme voire le contournent à l'image de l'expérience des délégués ouvriers de Schneider (voir *infra*). Les délégués pourraient n'être qu'une « nouvelle version du syndicat maison, qui plus est, dénuée de pouvoir réel »⁴. L'imprécision de la loi et des accords de Matignon va créer une suite de contestations tant sur le mode d'élection que sur les attributions de ces délégués.

En élargissant les délégués à l'ensemble des établissements de plus de 10 salariés (et non plus les seuls ayant signé une convention collective), le décret-loi du 12 novembre 1938 pris sous le gouvernement Daladier doit renforcer l'institution au

¹ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*.

² Lefranc, *Georges Lefranc, ... Histoire du Front populaire*, 161.

³ Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

⁴ *Ibid.*, 225.

détriment du syndicat. « Le décret-loi abroge par exemple la possibilité de se faire assister d'un représentant syndical lors des entrevues avec la direction. »¹

En novembre 1939, les délégués élus sont remplacés par des délégués désignés par les organisations ouvrières autorisées par le ministère de l'Intérieur. Ils doivent être, en outre, approuvés par le ministère du Travail. Les délégués élus auront eu une courte vie de trois années.

1.2.4.2 La toute-puissance des délégués

Une description précise de la pratique des délégués du personnel nous est livrée par Simone Weil² qui réalisa un rapport pour la CGT sur l'institution des délégués du personnel dans les usines du Nord³. Elle y décrit des délégués allant bien au-delà de leurs pouvoirs et responsables d'une dégradation sans précédent du climat social dans les usines. Il semble que la CGT ait la plus grande difficulté à contrôler les délégués. En effet, les événements de 1936 conduisent à une ruée syndicale. Le nombre de syndiqués a été multiplié par 3,5. La CGT est dépassée par l'afflux de ces nouveaux adhérents qu'il faut former à la culture syndicale. À cette fin, elle publie deux brochures : *Syndiqué, sois un syndicaliste !* (brochure parue à 1 million d'exemplaires) et le *guide du délégué d'atelier*⁴. Mais, il semble persister un conflit générationnel

¹ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, 23.

² Simone Weil (1909-1943) est philosophe, elle interrompit sa carrière d'enseignante en 1934-1935 pour vivre le quotidien d'ouvriers dans plusieurs usines (Alsthom, et Renault, notamment), elle note ses impressions dans son journal d'usine qui sera publiée dans le recueil *La condition ouvrière* en 1937.

³ S. Weil, *La condition ouvrière* (Paris: Gallimard, 1951).

⁴ Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

entre les syndiqués de longue date et les jeunes adhérents¹. Ce manque de formation et de connaissance syndicale explique peut-être les observations sur les délégués de Simone Weil² :

Élus pour veiller à l'application des lois sociales, ils sont bientôt devenus un pouvoir dans les usines et se sont considérablement écartés de leur mission théorique. [...] Les délégués sont peu à peu apparus aux ouvriers comme une émanation de l'autorité syndicale, et les ouvriers, habitués depuis des années à l'obéissance passive, peu entraînés à la pratique de la démocratie syndicale, se sont accoutumés à recevoir leurs ordres. [...]

Quelques faits précis survenus à Maubeuge peuvent donner une idée des abus auxquels on arrive. Dans une usine, les délégués font sortir un syndiqué chrétien ; le directeur le fait revenir à sa place ordinaire, et les délégués, pour se venger du directeur, viennent interdire à telle ou telle équipe l'exécution d'un travail urgent.

Aucune sanction n'a été prise. [...]

Même là où les abus ne vont pas si loin, les délégués ont souvent tendance à accroître l'importance de leur rôle au-delà de ce qui est utile. Ils recueillent presque indistinctement les réclamations légitimes ou absurdes, importantes ou infimes, ils harcèlent la maîtrise et la direction, souvent avec la menace du débrayage à la bouche, et créent chez les chefs, sur qui pèsent déjà lourdement les préoccupations purement techniques, un état nerveux intolérable. [...] D'autre part, le pouvoir que possèdent les délégués a, dès à présent, créé une certaine séparation entre eux et les ouvriers du rang ; de leur part la camaraderie est mêlée d'une nuance très nette de condescendance, et souvent les ouvriers les traitent un peu comme des supérieurs hiérarchiques. [...] Enfin, comme ils sont pratiquement irresponsables, du fait qu'ils sont élus pour un an, et comme ils usurpent en fait des fonctions proprement syndicales, ils en arrivent tout naturellement à dominer le syndicat. Ils ont la possibilité d'exercer sur les ouvriers syndiqués ou non une pression considérable, et c'est eux qui déterminent en fait l'action syndicale, du fait

¹ Sur cette question, le lecteur intéressé pourra consulter : A. Prost, *La CGT à l'époque de Front populaire, 1934-1939 : essai de description numérique* (Paris: Armand Colin, 1964).

² Weil, *La condition ouvrière*, 172-174.

qu'ils peuvent à volonté provoquer des heurts, des conflits, des débrayages et presque des grèves.

Pour enrayer cette situation, Simone Weil préconise¹ :

[de] rétablir la subordination normale des délégués à l'égard du syndicat [qui] est presque devenu une question de vie ou de mort pour notre mouvement syndical.

Divers moyens peuvent être préconisés à cet effet ; il semble nécessaire de les employer tous, y compris les plus énergiques.

Le plus efficace consisterait à instituer des sanctions syndicales. La CGT pourrait décréter publiquement que lorsqu'un délégué demandera le renvoi d'un ouvrier, ou donnera des ordres concernant le travail, ou ordonnera un débrayage ou une grève perlée sans décision préalable et régulièrement prise du syndicat, elle réclamera automatiquement à ce délégué sa démission. On pourrait aussi obliger les délégués à faire un rapport mensuel au syndicat énumérant brièvement toutes leurs démarches auprès de la direction, et donner à tous les syndiqués la faculté de lire ce rapport. On pourrait d'une part diffuser très largement parmi les délégués et parmi tous les ouvriers des textes indiquant nettement et énergiquement les limites du rôle et du pouvoir des délégués ; d'autre part porter à la connaissance des patrons que les délégués sont subordonnés à la CGT et qu'à ce titre l'organisation syndicale, à ses divers échelons, est l'arbitre naturel de tous les différends entre patrons et délégués ouvriers. Enfin la séparation morale qui tend à se créer entre délégués et ouvriers du rang semble indiquer la nécessité impérieuse de décider la non-rééligibilité des délégués au bout d'un an.

A l'inverse, G. Lamirand², en préface de la thèse de Cayeux¹, montre la difficulté de la tâche du délégué harcelé par la direction. Lamirand rapporte,

¹ Ibid., 175.

² G. Lamirand fut ingénieur, intéressé par le rôle social de l'ingénieur, il y consacra un ouvrage. Il sera secrétaire d'état à la jeunesse du gouvernement de Vichy entre 1940-43.

dans un premier temps, des faits semblables aux observations de S. Weil, mais, il limite ces agissements à une période de rodage, si bien que « dès que purent avoir lieu de nouvelles élections, une première sélection s'opéra dans le choix des délégués, en général, les nouveaux élus comprirent mieux leur rôle »². Dans un second temps, il semble que certaines directions aient fait usage de leur autorité pour limiter les agissements des délégués du personnel :

Dans certaines entreprises, personne n'a fait acte de candidature aux récentes élections de délégués, tellement la vie avait été menée dure par la direction aux titulaires précédents. Les chefs de ces usines s'en sont réjouis parce qu'ils ont vu dans cette carence la preuve de ce qu'ils appellent l'échec de « l'expérience syndicale »³.

Une représentation timide

Après quelques expériences volontaires d'institution de représentant ouvrier, Dupuis⁴ porte un regard critique sur ces tentatives :

« Le comité ouvrier actuel est un organe sans valeur, fonctionnant à vide et souvent même une simple décoration. Il ne peut avoir de force que par l'indépendance. Or, cette indépendance ne peut être assurée que de deux manières : ou par une législation protectrice qui le garantit contre l'arbitraire patronal, ou par une large organisation ouvrière, dont la puissance oblige le capitalisme à traiter avec elle. »

¹ J. Cayeux, « Le statut des délégués du personnel - essai de sociologie juridique » (Thèse pour le doctorat en droit, Université de Nancy, 1939).

² G. Lamirand, *Préface à l'ouvrage de Jean Cayeux sur le statut des délégués du personnel : essai de sociologie juridique* (Paris: Librairie Sociale et économique, 1939), V.

³ Ibid., VIII-IX.

⁴ J. Dupuis, « La Délégation ouvrière dans l'usine. » (Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1909), 286.

Cette législation protectrice apparaît en 1936 avec les délégués du personnel. Ils n'auront que trois années d'existence. Car, en 1939, les délégués ne résistent pas à l'épreuve des faits et il faut constater l'inquiétante situation du climat social dans les usines françaises. Il reste en matière de représentation du personnel un bilan très maigre pour la Troisième République, elle a été incapable, comme l'ont fait toutes les autres grandes démocraties, de mettre en œuvre un véritable système de relations professionnelles.

Le contrôle ouvrier demeure une notion théorique, les entreprises n'ont aucune obligation de diffuser d'information aux salariés, et plus encore, la participation des salariés à la gestion n'existe pas.

SECTION 2. ÉVOLUTION DES MENTALITÉS MANAGÉRIALES

La réticence et l'hostilité à l'égard de la DIS semblent caractériser les mentalités patronales de cette période. La presse comptable consacre quelques articles entre 1920 et 1930 à cette question et fait montre d'une farouche opposition (2.1.) traduisant l'état d'esprit du patronat (2.2.).

2.1. Le silence et l'hostilité de la presse comptable

Les résultats du dépouillement des revues comptables depuis 1880 sont caractérisés par une longue période de silence avant 1920. Ainsi, cette thématique est complètement exclue des débats agitant la profession comptable avant cette période. Après la Première Guerre mondiale, un bref débat apparaît.

Deux périodes se distinguent durant l'entre-deux-guerres au cours desquelles les revues passent de l'hostilité à la disparition de la DIS. Dans les années 1920, neuf articles sont publiés dans quatre revues différentes. Dans chacun des neuf cas, la DIS est en filigrane d'un article traitant principalement de la participation des salariés aux bénéfices. Il s'agit de la seule sous-thématique identifiée durant cette période. La recherche de la meilleure formule de rémunération était alors un thème récurrent. Les auteurs, souvent conseillers en organisation, étudient le modèle optimum entre paiement à l'heure, à la pièce, sous-entreprise (qui correspond au centre de responsabilité ou *business unit* dans le vocabulaire actuel du contrôle de gestion), association ouvrière de production (sous-traitance de la production à une coopération ouvrière), et participation aux bénéfices¹. Dans sa forme moderne, l'introduction de la participation aux bénéfices est identifiable avec l'extension du salariat, et les exemples

¹ E. Villibous, « Les différents systèmes de paiement des salaires », *Le commerce* Décembre, n° 736 (1924): 661-662.

d'accords sont assez nombreux. Il est difficile de connaître le nombre d'établissements ayant mis en place un système de participation, pour certains auteurs cela concernerait 160 entreprises françaises¹ « *mais il y en aurait bien davantage* », pour d'autres 250 tout au plus dans l'ensemble de l'Europe². Les estimations semblent varier au gré des positions des auteurs.

L'actualité juridique et politique explique l'intérêt pour la question : la participation aux bénéfices devient, en effet, obligatoire pour certains statuts de sociétés (les sociétés coopératives ouvrières en 1909) et dans certains domaines d'activité (les mines en 1919 et les chemins de fer en 1921). Le législateur créera enfin une société anonyme à participation ouvrière où coexistent des actions de capital et des actions de travail (1917). Aux élections législatives de 1919, les partis politiques de tous les courants l'ont inscrite dans leur programme³. Toutefois, les avis des auteurs comptables sont partagés sur la pertinence de ce mode de rémunération. Villibous⁴ cite le cas d'une usine ayant mis en place une participation aux bénéfices payée sous forme d'actions et « *peu de temps après la distribution en question, on releva que le tenancier du débit de boissons faisant face à l'usine, possédait 75 % des actions délivrées au personnel* », Villibous se qualifie lui-même comme « *un adversaire acharné* ». Mais quelle que soit la position des auteurs, tous s'inquiètent du risque lié au contrôle de l'exactitude par le salarié du bénéfice réalisé par l'entreprise. Les auteurs conseillent, alors, de toujours insérer une clause à l'accord « *pour faire savoir aux salariés participant aux bénéfices qu'ils ne peuvent en rien prétendre à une*

¹ M. Duval, « Sous quelles formes on peut concevoir la participation aux bénéfices », *Le commerce* Septembre, n° 721 (1923): 379-381.

² Villibous, « Les différents systèmes de paiement des salaires ».

³ R. Lambert, « La participation aux bénéfices », *Le commerce* Janvier, n° 677 (1920): 13-14.

⁴ Villibous, « Les différents systèmes de paiement des salaires ».

immixtion directe, ni à un contrôle quelconque dans l'entreprise »¹. Les craintes des employeurs s'articulent autour de trois axes.

Tout d'abord, ils ont la volonté de garder le secret des affaires :

« On conçoit très bien qu'un patron tienne à garder pour lui seul les noms de ses fournisseurs, clients ou correspondants, le secret de ses opérations, et à ne pas s'exposer au risque de voir un employé révoqué puiser des éléments de concurrence dans la communication des livres. »²

Dans un deuxième registre, ils insistent sur l'ignorance des salariés et leur incompréhension des états financiers. Ainsi, en 1921, la retranscription d'un débat (« *une causerie* ») organisé par la compagnie des experts-comptables de Paris, réunissant hommes politiques, dirigeants, professionnels du chiffre et un ouvrier donne lieu à un échange vif sur le thème du calcul des amortissements. La méfiance du représentant ouvrier est grande à l'égard des données comptables. Certains scandales financiers de la fin du XIX^e siècle en sont en partie la cause³. Le représentant des salariés souhaite que l'accord définisse nettement « *l'amortissement, l'imputation de chaque genre de dépenses, les institutions de prévoyance ; les résultats pourront alors être soumis en toute rigueur à l'examen de l'expert-comptable qui verra si les chiffres sont sincères* ». Cette réflexion semble créer un certain émoi et Paul Delombre⁴ de

¹ P. Delombre, « La participation aux bénéfices », *La comptabilité et la vie des affaires* 07, n° 19 (1921): 211-219.

² A. Toulemon, « Employé intéressé et participation aux bénéfices (1er article) », *Le commerce* Décembre, n° 748 (1925): 569; A. Toulemon, « Employé intéressé et participation aux bénéfices (2ème et dernier article) », *Le commerce* Janvier, n° 749 (1926): 19.

³ Y. Lemarchand et N. Praquin, « Falsifications et manipulations comptables », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 11, n° ns (2005): 15-33.

⁴ Paul Delombre fut ministre du commerce, de l'industrie, des postes et télégraphes du 01^{er} novembre 1898 au 18 février 1899 dans le gouvernement Charles Dupuy. Il intervient en qualité de président de la société pour l'étude pratique de la participation du personnel aux bénéfices.

répondre : « Prenez donc la précaution, pour qu'il n'y ait pas de malentendu, de bien déclarer qu'il n'y a aucun droit de regard ou d'immixtion dans les entreprises où fonctionne la participation. Dans cette condition, elle peut fonctionner ; dans le cas contraire, je prends n'importe quelle affaire, je vous défie, Monsieur l'ouvrier tout puissant, de dire l'année prochaine ce que sera l'amortissement. »¹

Enfin, les auteurs craignent la volonté des salariés de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise. Rumpf² qui, par ailleurs, propose ses services de conseil en organisation, est l'auteur d'une série d'articles pour la revue *Experta* intitulée « le travail dans la joie ». Un des articles sur la question de la rémunération déconseille vivement la participation au rendement qui revient à attribuer « un droit de contrôle plus ou moins direct sur la gestion de l'entreprise, qui limite la liberté et par suite la responsabilité de la direction, ce qui est contraire au point de vue patronal. On ne saurait trop attirer l'attention du danger que présente pour le patron cette clause si anodine de la participation aux bénéfices généralisée à tout le personnel ou à un seul collaborateur. »

La fin de la décennie marque la fin de tout intérêt pour la DIS dans les revues comptables. Il faut attendre la fin de la Seconde Guerre mondiale et la création des comités d'entreprise, pour que la thématique réapparaisse. Seul un article en 1933³ présente l'expérience d'un directeur d'usine ayant décidé d'informer les salariés des répercussions sur l'emploi de la crise de 1929. Il est peu aisé d'envisager les origines de cette disparition de la thématique aussi soudaine que son apparition. Il est toutefois remarquable que dans le contexte anglo-saxon étudié par Lewis *et al.*⁴, sur une étude

¹ Delombre, « La participation aux bénéfices ».

² H. Rumpf, « La réalisation du travail dans la joie », *Experta* Novembre, n° 26 (1926): 17-21.

³ G. Bardet, « Une expérience de collaboration ouvrière à la direction d'une usine », *L'organisation* Septembre, n° 19 (1933): 385-389.

⁴ Lewis, Parker, et Sutcliffe, « Financial reporting to employees ».

utilisant le même type de matériau, les résultats sont en partie similaires aux nôtres en montrant un intérêt pour la DIS de la presse entre 1919 et 1923 puis son absence entre 1923 et 1938. Les auteurs expliquent l'attention portée par l'émergence de nouvelles technologies et l'accroissement des opérations de fusion, quant à l'ignorance du débat il est la conséquence de réactions antisyndicales. Le lien avec la conjoncture économique est en revanche plus incertain.

Les thèmes associés à la DIS dans les contextes français et anglo-saxons diffèrent et conséquemment, les causes du point de rupture observé à la fin des années 1920 ne peuvent être communes. Comme nous avons pu le montrer, la DIS est présente dans les revues françaises à la suite des débats sur la participation des salariés, cette caractéristique ne semble pas observable dans le contexte anglo-saxon. Ainsi, l'adossement du débat à une mesure permettant la distribution du résultat aux salariés peut expliquer sa disparition lors d'une période caractérisée par un faible niveau des bénéfices. La crise de 1930 en France a pour effet une baisse profonde des profits industriels et de la production industrielle¹. L'apparition et la disparition du débat dans la presse comptable peuvent également être interprétées à l'aune de l'histoire syndicale. De 1918 à 1920, les adhésions à la CGT vont plus que doubler (passant de 665 000 en 1918 à 2 180 000 en janvier 1920)². Les scissions internes auront raison de ce mouvement et il s'entame dès 1921, une période de baisse considérable de l'audience de la CGT. Il faudra attendre alors le Front populaire pour observer « *une ruée syndicale* »³. L'influence du monde syndical sur le monde politique a pu créer un climat politique favorable à l'émergence du débat sur la participation aux bénéfices.

¹ F. Caron, *Histoire économique de la France XIXe-XXe siècle* (Paris: Armand Colin, 1995); B. Gazier, *La crise de 1929* (Paris: Presses universitaires de France, 2010).

² A. Kriegel, *La croissance de la CGT, 1918-1921* (Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Editions de l'EHESS), 1966).

³ Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*.

En revanche, il est plus complexe d'expliquer, que dans le contexte du Front populaire en mai-juin 1936, la thématique de la diffusion d'information aux salariés ne soit pas introduite dans les revues comptables. Deux raisons peuvent se dégager.

D'une part, il ne semble pas que la question de la DIS, et plus généralement de la démocratie économique, soit au centre des revendications syndicales de l'époque. Pour Prost¹, les causes du mouvement doivent être recherchées dans l'expression d'une culture politique particulière (antifasciste, notamment), et dans les conséquences de la crise économique qui ne plonge pas « les ouvriers dans la misère, mais dans une surexploitation systématique », conséquence du taylorisme.

D'autre part, l'opposition de la revue comptable *Experta* à l'égard du Front populaire révèle peut-être une opinion généralisée au sein des professionnels comptables. Les critiques de la revue *Experta*, notamment dans les éditoriaux, concernent, principalement, les conséquences des politiques fiscales et sociales sur la compétitivité des entreprises françaises². « *Le monde des affaires réclame depuis longtemps des allègements d'impôts et les lois sociales qui viennent de créer de nouvelles charges pour les entreprises rendent une telle mesure plus urgente que jamais* » (Éditorial d'octobre 1936, *Experta*). Les revues comptables ont peut-être, pour ces raisons, délaissé cette thématique. Les professionnels comptables sont également à cette même époque à la recherche d'une légitimité dans le monde des affaires. Cette quête les amène à se présenter comme des experts techniques de la comptabilité. Pour preuve, ils s'emparent des discussions sur les prix de revient³. Les

¹ A. Prost, « Les grèves de mai-juin 1936 revisitées », *Le Mouvement Social*, n° 3 (2002): 33–54.

² Labardin, « La revue *Experta* ».

³ N. Berland, T. Boyns, et H. Zimnovitch, « Influence de la profession comptable sur la diffusion des coûts standard en Grande-Bretagne et en France : 1880-1950. », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, n° ns (2002): 169-188.

revues professionnelles traduisent cette recherche de la perfection technique, Ramirez¹ montre ainsi le contraste existant entre la grandiloquence des articles des maîtres de la pensée comptable, notamment dans *Experta*, et les problèmes quotidiens de leurs clients. La quête de légitimité investit le champ de la technique comptable qui doit leur permettre d'accéder à un rôle dans la société plus important.

2.2. La réticence des milieux patronaux

En dehors des années 1918-1920, les écrits universitaires, les discours patronaux et les rapports ministériels nous laissent penser que l'opinion patronale est globalement réticente à l'idée de la mise en place d'un contrôle ouvrier. Quelques initiatives se font jour, mais demeurent bien souvent des expériences uniques.

Ainsi, en 1885, au sein de la succursale du Val des Bois, L. Harmel fonde un conseil d'usine. Le comité est composé de 11 ouvriers élus par leurs pairs se réunissant tous les quinze jours. Après avoir débattu des conditions de travail, le patron expose et soumet au vote ses principales mesures, assurant ainsi une participation des salariés à la gestion de leur entreprise². L'expérimentation de Léon Harmel ne peut se comprendre qu'à l'aune de son itinéraire spirituel³. Mais, entre volonté de bâtir une véritable démocratie industrielle et néo-paternalisme, les avis des observateurs apparaissent divergents. D'anciens ouvriers voient dans l'institution une « officine de délation », tandis que le laboratoire social du Val des bois est vanté par le secrétaire du

¹ C. Ramirez, « Understanding social closure in its cultural context: accounting practitioners in France (1920-1939) », *Accounting, Organizations and Society* 26, n° 4-5 (2001): 391-418.

² Dupuis, « La Délégation ouvrière dans l'usine. »

³ Nous trouverons des développements sur le parcours spirituel de Léon Harmel dans : P. Trimouille, *Léon Harmel et l'usine chrétienne du Val des Bois: 1840-1914, fécondité d'une expérience sociale*, 15 (Lyon: Centre d'histoire du catholicisme, 1974)., mais également dans G. Guïtton, *Pour les collaborations professionnelles. Léon Harmel et l'initiative ouvrière*. (Paris: Spes, 1929).

syndicat indépendant des mineurs du Nord et du Pas-de-Calais¹. Léon Harmel cherche à faire connaître son initiative, mais le patronat du Nord ne l'imitera pas. Seule l'imprimerie Rivière, à Blois, suivra son exemple².

La volonté de contrôler la gestion de l'entreprise n'est pas non plus partagée par le monde ouvrier et syndical. Pour Dehove³, avant 1914, l'ouvrier et les instances syndicales se concentrent sur le contrôle des conditions de travail, tant dans l'élaboration des règlements et conventions que dans leur application, sans véritablement s'intéresser au contrôle de la gestion de l'entreprise. Le concept de contrôle ouvrier éclot à compter de 1870 sous l'influence de la III^e République établissant le régime de liberté qui permet « l'épanouissement de l'action ouvrière »⁴. Mais, avant 1914, l'idée de participation à la gestion peut venir pour Dehove, que de deux conceptions radicalement opposées :

- la volonté de certains patrons d'attacher les ouvriers au développement de leur affaire en les intéressant aux bénéfices et en les plaçant au rang d'actionnaire (la doctrine défendue par Harmel) ;
- à l'inverse, l'idée de s'intéresser à la gestion commerciale des entreprises pouvait résulter, du côté ouvrier, de la constatation de l'évolution du patronat, devenant collectif. Avec le développement des sociétés par actions, une dissolution se produisait entre la direction et la propriété. Au patron succédait la direction salariée de la société. Par suite les ouvriers auraient pu songer à porter leurs revendications, directement, dans les assemblées générales et les conseils

¹ Trimouille, *Léon Harmel et l'usine chrétienne du Val des Bois*, 113-114.

² Hordern, *Naissance d'une institution*.

³ Dehove, « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. »

⁴ *Ibid.*, 91.

d'administration ou de surveillance des sociétés qui les employaient, en devenant eux-mêmes actionnaires.

Nous retrouvons l'antithèse de cette conception lors d'une conférence de Rimailho¹ portant sur *L'union entre les collaborateurs de l'industrie par l'organisation du travail*². Rimailho appelle à un rétablissement de la confiance entre le patron et les ouvriers. Il reste muet sur la diffusion d'information économique aux salariés mais écarte l'association des salariés aux instances de direction comme le comité d'administration. Pour conclure sa conférence, il indique, ainsi :

« [les représentants qualifiés de la CGT] sont les premiers à reconnaître que c'est une erreur de croire que l'ouvrier réclame une place dans les conseils d'administration. Il n'y tient pas, il ne s'y sent pas préparé, il ne s'y trouve pas à l'aise. Mais en revanche, il est justement désireux de jouer un rôle actif dans les services de préparation du travail ; mener certains d'entre eux aux études de détermination des temps ; faire des plus qualifiés des démonstrateurs [...]. »³

La notion de contrôle ouvrier devient très utilisée dans les années 1920 comme en témoigne les thèses soutenues sur ce sujet (nous en avons comptabilisé sept sur ce thème entre 1920 et 1922)⁴. Le contrôle ouvrier désigne, dans une vision restreinte,

¹ Nous connaissons principalement le Lieutenant-Colonel Rimailho pour son apport en comptabilité industrielle. (H. Bouquin, « Rimailho revisité », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1, n° 2 (1995): 5-33; Y. Lemarchand, « Le lieutenant-colonel Rimailho. Portrait pluriel pour un itinéraire singulier », *Entreprises et Histoire* 20 (1998): 9-32.). Ce sont ses travaux sur la question des relations sociales dans l'entreprise qui sont ici mobilisés.

² E. Rimailho, *L'union entre les collaborateurs de l'industrie par l'organisation du travail* (Besançon, 1926).

³ Ibid., 20.

⁴ Niox-Château, « Étude sur les conseils d'entreprise et le contrôle ouvrier en Autriche (loi du 15 mai 1919) »; ibid.; Dehove, « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. »; Assan, « La question du contrôle ouvrier en Italie, avec un aperçu dans les autres

l'intervention de manière permanente dans la gestion intérieure d'une entreprise d'une instance ouvrière organisée appuyée par la force syndicale¹, au contraire de Freléchoux² qui propose une acception élargie du contrôle ouvrier.

« Le contrôle ouvrier commence le jour où le patron jusque-là maître absolu dans son entreprise abandonne à son personnel, de bonne grâce ou contrainte, une fraction de ses prérogatives, une parcelle de son autorité. Ceci étant, nous voulons voir un embryon de contrôle ouvrier dans ces conseils d'usine, dans ces délégations ouvrières dont les membres, choisis par le patron ou élus par les salariés, se rencontrent périodiquement avec les représentants de la direction pour transmettre les doléances, les vœux, les observations du personnel, pour fixer dans le détail les conditions de travail et de salaire et parfois même pour discuter des intérêts généraux de l'entreprise. »

Cette thématique devient, dans le même temps, une revendication syndicale. En 1917, la CGT a proclamé que la reprise économique devait être fondée sur la reconnaissance, au profit de la classe ouvrière, d'un droit « de gestion, de contrôle et de discussion »³. À partir des années 1920, les revendications syndicales sont plus précises. Argence et Hercelet⁴, dans un numéro des cahiers du travail consacré au contrôle ouvrier, plaident pour un contrôle de l'entrée des matières premières, de la fabrication, du produit et du prix.

pays. »; G. Martin, *Le Contrôle ouvrier et l'expérience russe* (Paris: l'Action nationale, 1922); Freléchoux, « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. »; J. Drouet de Montgermont, « De la participation des ouvriers à la gestion des entreprises. » (Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1921); M.A. Arnou, « Participation des travailleurs à la gestion des entreprises » (Thèse pour le doctorat en sciences politiques et économiques, Université de Paris, 1920).

¹ Anonyme, *Manuel du sectionnaire métallurgiste belge* (Bruxelles: Imprimerie populaire, 1921), 3. Cité par Freléchoux, « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. », 22.

² Freléchoux, « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. », 23.

³ Dehove, « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. », 4.

⁴ T. Argence et A. Hercelet, *Le contrôle ouvrier et les comités d'ateliers*, Les Cahiers du travail 10e cahier (Paris: Société mutuelle d'éditions, 1921).

En général, les entreprises sérieuses possèdent toutes leurs prix de revient, établis non seulement pour le produit tout entier, mais pour chaque phase de la fabrication. L'établissement des prix de revient constitue une science fort compliquée mais qui, déjà donne des résultats assez précis.

Si certaines prises de position patronale radicale occupent le débat, il demeure des tendances modérées incarnées, par exemple, par l'association française pour la protection légale des travailleurs. Après la guerre, les milieux patronaux semblent suffisamment enclins à la question du contrôle ouvrier. À l'image du président de l'association industrielle, agricole et commerciale du Rhône, M. Fougères qui déclarait :

« C'en est fini du régime d'autorité absolue qui marquait autrefois les rapports de patrons et ouvriers. Ayons la loyauté et le courage de le dire hautement, et, en le disant, ayons conscience de servir à la fois l'intérêt de la production et l'intérêt du pays. »¹

Mais les scissions internes au sein de la CGT entre majoritaires et minoritaires² et conséquemment, la perte d'influence auprès des ouvriers des organisations syndicales au début des années 1920³ ont raison du timide intérêt patronal pour cette question. Si bien que lors de l'enquête faite auprès des organisations patronales par le comité parlementaire français du commerce sur la question de la participation aux bénéfices, « la plupart des réponses reçues, même celles qui se montrent favorables à cette participation, repoussent catégoriquement tout ce qui, de près ou de loin

¹ Picard, *Le contrôle ouvrier sur la gestion des entreprises*, 28.

² Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

³ « La majorité des syndiqués n'ont pas attendu l'automne 1921 [et le congrès constatant la scission de la CGT] pour quitter la CGT. Le recul s'amorce un an avant, au milieu des années 1920, après l'échec de la grève générale, et il s'accélère au début de 1921. Il est certain que, en juillet 1921, la CGT a perdu plus de la moitié de ses adhérents par rapport au début de l'année précédente ». Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*, 172.

ressemble au contrôle ouvrier »¹. Pour Hordern², l'introduction du Taylorisme en France sous la forme de la rationalisation à cette même époque va asseoir cette position, l'avènement de ces méthodes de travail exclura les syndicats des questions de réorganisation du travail.

L'opposition patronale voit dans le contrôle ouvrier, au mieux, un instrument inutile, au pire, un instrument dangereux. Il est inutile car le contrôle des conditions légales de travail est du ressort de l'État ; et le contrôle des conditions conventionnelles du travail fera l'objet d'une discussion entre employeur et personnel lors de la survenue de difficultés. Le contrôle est également dangereux car il risque de ruiner la paix sociale³.

Association industrielle du territoire de Belfort :

« On n'aperçoit que trop bien, à la leçon de l'expérience⁴, les effets très préjudiciables à la paix et au bon ordre des usines de guerre qui détermineraient, inévitablement, une institution légale de délégués d'ateliers permanents et officiels [...] Les délégués n'ont malheureusement pas été les ouvriers sérieux, laborieux et consciencieux, qui, par leurs capacités professionnelles et leurs connaissances générales, auraient pu donner des avis précieux aux chefs d'entreprises ; ceux-là ont été systématiquement écartés par les dirigeants des syndicats qui ont désigné, pour ces fonctions, et ont pu imposer à la faiblesse, à l'inertie ou à l'indifférence du plus grand nombre les agents les plus zélés, les plus violents et les plus bruyants de leur politique de

¹ Picard, *Le contrôle ouvrier sur la gestion des entreprises*, 28-29.

² Hordern, *Naissance d'une institution*.

³ Dehove, « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. »

⁴ L'auteur fait référence à la mise en place des délégués d'atelier dans les usines d'armement.

lutte des classes. Les délégués ont été des éléments de division et de discorde. »¹

Enfin, pour le patronat, le contrôle ouvrier est dangereux pour la prospérité économique.

« La gestion commerciale, la gestion administrative et la responsabilité de l'entreprise incombent, à l'heure actuelle, au patron seul. On veut lui enlever, en fait, la gestion administrative, et surveiller, plus ou moins tyranniquement, sa gestion commerciale. C'est là une hérésie économique qui représente un danger certain, d'autant qu'il continuerait à conserver seul la responsabilité. La gestion commerciale et la gestion administrative se complètent l'une l'autre. Lorsqu'un chef d'industrie reçoit une commande, il doit, avant de traiter, déterminer des prix et des délais de livraison, son prix de revient, ce qu'il peut faire qu'à la condition de connaître, à l'avance, la main d'œuvre nécessaire, les salaires qu'il devra payer, les procédés qui devront être appliqués, le temps que le travail nécessitera, ainsi que la valeur de la matière première. Ainsi, la gestion commerciale et la gestion administrative se chevauchent étroitement. Peut-on admettre l'ingérence d'une autre volonté que celle du patron qui viendrait, en cours de fabrication, bouleverser la façon de procéder, modifier la durée du travail, augmenter les salaires ? Une telle conception ne tient pas compte des conditions qu'exige le bon fonctionnement d'une entreprise et, en particulier, de la nécessité de l'unité de commandement. »²

Si le contrôle ouvrier ne parvient pas à obtenir l'assentiment des milieux patronaux, il peut être envisagé qu'un changement des rapports humains dans

¹ Association industrielle du territoire de Belfort et des régions limitrophes, *Réponse à l'enquête sur les délégués ouvriers permanents élus. Règlement amiable des conflits collectifs du travail*. (Paris: Office du travail, 1924). Cité par Dehove, « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. », 363-364.

² J. Borderel, « La responsabilité et le rôle des travailleurs dans la conduite technique, économique, sociale des entreprises », in *Congrès international de politique sociale de l'Association pour la protection légale des travailleurs* (Prague, 1924), 73-74. Cité par Dehove, « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. », 366-367.

l'entreprise se produise à la faveur de la rationalisation et de l'organisation scientifique du travail.

La rationalisation, c'est-à-dire, « l'ensemble des méthodes d'organisation qu'adoptaient les industriels en s'inspirant des systèmes de production en usage aux États-Unis »¹, se développe en France et en Europe notamment durant la période de l'entre-deux-guerres. Dans cette perspective, comment le rôle de l'ouvrier doit être appréhendé ? Moutet résume cette interrogation sous la forme de deux alternatives : « participation ou collaboration ouvrière ». Le CNOF vante dans son bulletin les bienfaits de la collaboration, à la base des relations industrielles. « Les relations industrielles sont celles qui devraient s'établir et s'établiront de plus en plus entre les différents éléments d'une même entreprise, patrons, ouvriers, techniciens, consciemment par le désir de collaborer entre eux ou inconsciemment »².

Avec la crise des années 1930 et le climat conflictuel des grandes grèves de 1936, la CGT promeut « une participation des ouvriers à l'organisation de la production dans les entreprises »³. Mais, ce programme ne sera mis en place que dans quelques entreprises publiques. Le patronat, de son côté, est plus enclin à rechercher la collaboration ouvrière et compte pour cela sur l'action de l'encadrement (de l'ingénieur au contremaître). Les résultats sont, *in fine*, assez faibles. La crise de 1936 n'a pas permis de sortir l'industrie française des rapports sociaux conflictuels. Cependant, Moutet voit les prémices d'une prise de conscience : les chefs d'entreprise

¹ A. Moutet, *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres* (Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Editions de l'EHESS), 1997), 16.

² A. Hentsch, « L'organisation des entreprises et la collaboration », *Bulletin du CNOF*, n° Décembre (1930): 304.

³ Moutet, *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, 309.

sont « à la recherche d'un nouveau mode de commandement qui reposerait sur la raison et non plus sur le principe d'autorité »¹.

Le retard législatif français sur la question du contrôle ouvrier et la diffusion d'information aux salariés peut donc s'expliquer à la fois par des mentalités managériales réticentes à cette pratique et un syndicalisme en crise à partir de 1922. La culture du secret est utilisée par le patronat pour éviter cette diffusion. Il ressort de cette partie un faisceau d'indices témoignant d'une grande opposition à l'égard de la DIS dans la société économique française avant la Seconde Guerre mondiale.

¹ Ibid., 406.

SECTION 3. L'ÉTUDE DES PRATIQUES DE DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS CHEZ SCHNEIDER ET CIE ET DE WENDEL ET CIE AVANT 1940 : UN ANACHRONISME ?

L'étude des rapports entre la direction des entreprises et les représentants des salariés nous dévoile que, dans nos deux cas, les rôles attribués aux instances représentatives du personnel ont été réduits au minimum et, jusqu'en 1939, il n'a pas été recherché une diffusion d'information sur l'évolution de la marche de l'entreprise aux élus. Ainsi, dans le cas Schneider et Cie, il s'avère que les délégués ouvriers aient permis de réduire le syndicalisme. Les quelques sources disponibles sur les délégués du personnel chez De Wendel et Cie témoignent du faible rôle attribué à cette instance. (3.2.)

Si la presse d'entreprise est encore balbutiante avant les années 1945¹ (les entreprises que nous étudions instaureront cette pratique dans les années 1950), la direction s'adresse à ses salariés à l'occasion généralement de deux événements : les vœux du jour de l'an et les remises des médailles du travail. L'étude de ces discours chez Schneider et Cie montre du caractère paternaliste des déclarations de la direction et de l'éviction des salariés des questions liées à l'évolution des affaires. (3.3.)

Dans un premier temps, nous présenterons l'évolution des deux entreprises au cours de cette période. (3.1.)

¹ C. Malaval, *La presse d'entreprise française au XXème siècle: histoire d'un pouvoir* (Paris: Belin, 2001).

3.1. 1899-1939 : prospérité de la sidérurgie

3.1.1. Schneider : à la conquête du monde

Eugène II¹ Schneider succède à son père en 1898. L'entreprise a déjà essuyé une première tentative malheureuse d'implantation d'une usine métallurgique en Russie. En 1902, la construction d'une usine à Sète marque un deuxième revers. Le troisième viendra du Chili. Les résultats sont, en revanche, bien meilleurs en Argentine et en Afrique du Nord. Mais le bilan de ces activités reste déficitaire, « sur 21 millions de francs investit à l'étranger, Schneider en a perdu une douzaine, soit 57 % du total »². L'armement fournit la majorité des bénéfices de Schneider et Cie et plus encore durant la Première Guerre mondiale.

Mais en 1918, l'entreprise doit parvenir à réaliser une mutation de son industrie vers le secteur civil. Schneider et Cie sort de la guerre avec de nouvelles usines, mais son outillage industriel est très endommagé par des années d'intense activité. Elle est accusée par les milieux socialistes et antimilitaristes d'être un « fauteur de guerre »³. Elle doit, donc, à la fois investir et rechercher de nouvelles sources de croissance. Sans abandonner le cœur historique métallurgique, l'entreprise s'oriente vers la mécanique. À la faveur de l'électrification de la France, l'entreprise va obtenir des succès dans ce domaine.

En 1920, l'organisation de Schneider et Cie est digne d'une société holding moderne. Elle contrôle de façon exclusive 15 filiales (dites filiales de première catégorie), a une influence notable sur 15 autres et possède 70 participations. Le statut

¹ C'est ainsi que les historiens dénomment Charles-Prosper-Eugène Schneider, pour le distinguer de son grand-père Joseph-Eugène lui-même surnommé Eugène I.

² La Broise (de) et Torres, *Schneider*, 112.

³ Beaud, « Les Schneider marchands de canons (1870-1914) ».

de la société en commandite par actions permet à Eugène II d'avoir les pleins pouvoirs de Schneider et Cie. Ainsi, « Schneider et Cie se rapproche de la structure d'une multinationale tout en conservant son statut juridique traditionnel »¹.

La transition entre Eugène II Schneider et la nouvelle génération incarnée par ses deux fils, Henri-Paul et Jean, est délicate et aboutit à un conflit qui marque une scission dans la famille dans les années 1920.

À la veille de la Seconde Guerre mondiale, Schneider et Cie doit se séparer de sa filiale Skoda en Tchécoslovaquie (Hitler souhaitant orienter l'entreprise vers l'armement). Par ailleurs, en 1937, l'entreprise perd ses usines d'armement et donc une partie de ses sites industrielles, notamment au Creusot.

3.1.2. Le retour en France des De Wendel

En 1903, François de Wendel (second du nom) prend la gérance de la Société des Petits fils de François De Wendel, dont les usines sont situées sur territoire allemand et de Wendel et Cie, sur territoire français. Il restera aux commandes de l'entreprise jusqu'à sa mort en 1949. Il mène une carrière industrielle et une carrière politique, élu à 26 ans conseiller général du canton de Briey, il sera à partir de 1914 député², puis sénateur de 1933 à 1941³. À la différence des établissements Schneider, les de Wendel se spécialisent dans les produits semi-finis en liant notamment des alliances côté allemand avec Krupp et Thyssen. Avec la Première Guerre mondiale, la famille quitte la Moselle, quant aux usines françaises, elles sont rapidement occupées

¹ Fabre, « L'influence de l'évolution des modes de financement des entreprises sur le modèle comptable français (1890-1939) - Les cas Schneider et L'Air Liquide », 255.

² D.M. Gordon, « Le libéralisme dans l'empire du fer: François de Wendel et la Lorraine industrielle 1900-1914 », *Le Mouvement social*, n° 175 (1996): 79-111.

³ Biographie de l'assemblée nationale.

par l'armée allemande qui prend le bassin de Briey¹. À partir de 1915 et durant la période de l'entre-deux-guerres, la famille de Wendel est fréquemment prise à partie par l'opinion publique. On lui reproche d'avoir fourni l'acier nécessaire à la fabrication des armes allemandes. L'affaire de Briey est l'accusation la plus grave portée à l'encontre de la famille². François de Wendel est accusé d'avoir fait pression sur l'état-major français pour éviter le bombardement des usines et des mines du pays haut alors occupées par l'ennemi, ce qui aurait permis à l'Allemagne de soutenir son effort de guerre et conséquemment de prolonger le conflit. Si ces attaques semblent s'estomper avec la prospérité des années 1920, elles réapparaissent avec la crise des années 1930.

La situation financière des sociétés de la famille redevient confortable à partir des années 1920. En 1924, le niveau de la production d'acier de 1913 est dépassé. L'extraction du charbon est doublée en 10 ans entre 1918 et 1928. À une croissance interne s'ajoute une politique d'acquisition qui est financée par augmentation de capital. En 1923, le capital social de la Société des petits fils de François De Wendel est porté à 117 millions de francs (il était de 30 millions en 1872). Pour De Wendel et Cie, les Schneider quitte l'actionnariat, et le capital social passe de 9 millions à 24 millions en 1925. La production des entreprises de Wendel est à son apogée en 1929³. La Lorraine produit 69 % de l'acier de la France qui est elle-même le troisième producteur mondiale⁴. Mais, la crise des années 30 n'épargne par la sidérurgie, la production d'acier chute de 45 %. Avec les politiques de dévaluation américaine et britannique, les exportations sidérurgiques s'effondrent. Toutes les usines opèrent des réductions d'effectifs en commençant par les ouvriers étrangers n'ayant pas de charges

¹ P. Fritsch, *Les Wendel, Rois de l'acier français*. (Paris: Robert Laffont, 1976).

² Moine, *Les barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine*.

³ Marseille, *Les Wendel, 1704-2004*.

⁴ B. Sinou, « La Lorraine face à la crise sidérurgique », *Economie et statistique*, n° 92 (1977): 29-36.

de famille puis ouvriers français âgés etc.¹ Mis en difficulté électorale en 1934, François de Wendel essuie également de vives critiques d'une partie de la presse et incarne à lui seul le mythe des 200 familles de Daladier. Enfin, à la faveur du Front populaire, la Lorraine connaît également sa « ruée syndicale » en 1936-37.

3.2. Le traitement des représentants du personnel

Schneider et Cie a été contraint de mettre en place dès 1899 une instance représentative du personnel. L'étude des rapports entre direction et délégués ouvriers pendant quarante années est riche d'enseignement sur le rôle dévolu aux délégués. (3.2.1.)

Les entreprises de la famille De Wendel ne mettront en place l'institution des délégués du personnel qu'à la suite des négociations pour l'adoption d'une convention collective en 1936. La méfiance semble caractéristique des rapports entretenus. (3.2.2.)

3.2.1. L'expérience des délégués ouvriers chez Schneider et Cie

« *Au Creusot comme ailleurs, les temps de la monarchie absolue sont passés.* » Ce discours, en 1900, d'Alexandre Millerand (ministre du Commerce, de l'Industrie, des Postes et des Télégraphes) illustre son enthousiasme à l'égard de la création des délégués ouvriers au sein de l'entreprise Schneider et Compagnie.

Une première série de grèves éclate au Creusot au cours du mois de mai 1899. La création d'un syndicat le 31 mai, le syndicat des ouvriers métallurgistes et similaire du Creusot et dépendances, voit la consécration de l'action ouvrière. Il obtient 6 000

¹ Marseille, *Les Wendel, 1704-2004*.

souscriptions¹. Une seconde série de grèves et de manifestations est organisée à partir du 21 septembre 1899. Les cortèges réunissent jusqu'à 7 000 personnes. Depuis 1836 et l'installation des Schneider au Creusot, il s'agit seulement de la seconde grève (la première ayant eu lieu en 1870², cf. note en annexe 1). Constatant l'échec des négociations, les ouvriers envisagent une marche sur Paris. Le gouvernement ne peut plus rester en retrait et veut éviter une propagation du mouvement, les partisans de Dreyfus ont, par exemple, déjà prévu de participer à la marche, Waldeck-Rousseau, président du conseil, impose sa négociation à la direction de l'usine³.

Le rôle joué dans la définition de la mission et du règlement par les différentes parties est également à prendre en considération (3.2.1.1), il sera déterminant dans l'évolution de cette instance (3.2.1.2). Enfin la place accordée aux délégués ouvriers dans le schéma de direction des usines met en lumière les raisons qui n'ont pas permis de faire émerger, au Creusot, la démocratie industrielle envisagée lors de la création de l'institution (3.2.1.3).

3.2.1.1 Une origine remise en question : de la revendication ouvrière à la décision visionnaire d'un dirigeant

Le 27 septembre 1899, sept jours après le début du conflit, le comité de la grève formule cinq nouvelles revendications à Eugène II Schneider dont l'une (la quatrième) sera à l'origine des délégués ouvriers.

¹ M. Massard, « Syndicalisme et milieu social (1900-1940) », *Le Mouvement social*, n° 99 (1977): 23-38.

² Le lecteur intéressé par un récit de cette première grève pourra consulter la réédition des mémoires de J-B. Dumay, ouvrier au Creusot, syndicaliste puis homme politique. J-B. Dumay, *Souvenirs d'un militant ouvrier du Creusot* (Le Mans: Editions Cénomane, 2010), 120-121.

³ R Parize, « Les militants ouvriers au Creusot pendant les grèves de 1899-1900 », *Le Mouvement social*, n° 99 (avril 1, 1977): 97-108.

« Afin d'éviter les causes de conflit, nous puissions, tous les mois, hors le cas d'urgence, avoir une entrevue, soit avec vous, soit avec un de vos représentants, pour exposer les revendications et les plaintes recueillies. »¹

La réponse de Schneider fait montre de son hostilité à cette instance :

« Tous mes ouvriers savent qu'ils peuvent constamment et non pas seulement tous les mois, présenter, soit à leurs chefs, soit à moi-même, leurs réclamations. Je l'ai suffisamment répété. »²

Pour mettre fin au conflit, Waldeck-Rousseau, président du conseil, impose son arbitrage et, par sa sentence arbitrale, entérine la revendication du comité de la grève relative aux délégués ouvriers.

Extrait de la sentence arbitrale du 07 octobre 1899³

« Considérant que au cours de la grève actuelle, le comité a demandé, par sa lettre du 26 septembre, qu'afin d'éviter les causes de conflit les ouvriers puissent tous les mois hors le cas d'urgence, faire valoir leurs réclamations soit auprès du gérant, soit auprès de ses représentants ;
Considérant que, d'après les explications verbales fournies, cette mesure comporte la nomination de délégués par atelier, à raison de un délégué par corporation. »

Pourtant à en croire Eugène II Schneider, l'instauration des délégués ouvriers revient à son initiative. Il défendra cette position notamment dans un article en 1930, dans la *Revue des deux mondes*. Eugène Schneider écrit :

« Dans les usines occupant de grands effectifs, il est matériellement impossible de maintenir des relations personnelles [entre un chef d'industrie et ses ouvriers]. L'ouvrier se trouve séparé de ses chefs par la hiérarchie que

¹ M3287, ADSL.

² M3287, ADSL.

³ SS0204, AFB.

nécessite l'organisation du travail ; il doit néanmoins se sentir protégé contre l'injustice et l'arbitraire. Aussi est-on conduit à rechercher sans porter atteinte à la discipline, le moyen d'entretenir l'esprit de collaboration, de donner aux ouvriers la faculté de faire valoir régulièrement leurs réclamations.

Vers la fin du siècle dernier, je me préoccupais de cette grave question ; ne voulant pas la résoudre par des moyens de fortune ou des expédients provisoires, j'avais mis à l'étude un projet d'organisation permanente. »¹

Trente années après les grèves de 1899, l'instauration des délégués ouvriers est passée du statut de revendication ouvrière à un modèle de bonne gestion du personnel ouvrier promu par un dirigeant visionnaire. Mais cette équivoque fut entretenue dès 1900 par le ministre du Commerce, de l'Industrie, des Postes et Télégraphes, Alexandre Millerand qui, au cours de son discours à l'occasion de l'ouverture du pavillon Schneider et Cie à l'exposition universelle de 1900, semble attribuer la naissance de l'institution au Président du conseil, Pierre Waldeck-Rousseau, et au dirigeant de Schneider, Eugène Schneider.

« Il faut louer surtout M. Schneider d'avoir, dans une circonstance fameuse, suivi une indication de Monsieur le Président du conseil, en esquissant dans ses usines, une représentation du travail. »²

In fine, la revendication émane effectivement du syndicat, la sentence arbitrale de Waldeck-Rousseau l'entérine, mais, sa mise en application va revenir à la direction de l'usine. Au lendemain de l'arbitrage, la direction cherche ainsi à exercer son contrôle sur l'institution. En effet, d'après la sentence arbitrale, le règlement des délégués ouvriers doit être élaboré de concert entre la direction de l'usine et des délégués temporaires. L'élection se déroule le 18 novembre 1899 et aboutit à la désignation de 152 délégués provisoires. Mais dès le 08 décembre 1899, il semble que la direction ne soit pas encline à la discussion.

¹ SS0042-05, AFB.

² FX0082-04, AFB.

Rapport de la police des chemins de fer au Préfet et au Sous-préfet.¹

« Il [le secrétaire du syndicat des ouvriers métallurgistes] prétend que l'usine met la plus mauvaise volonté à remplir ces obligations contenues dans la sentence arbitrale. »

Certaines revendications des délégués provisoires constituent de véritables barrières « notamment en ce qui concerne l'âge des électeurs, l'obligation pour le délégué de l'usine de recevoir d'un bloc pour une même réclamation la totalité des délégués d'un même service. »

Si bien que trois jours plus tard, la direction décide de passer outre les délégués provisoires et de réaliser seule le règlement de cette instance.

Rapport de la police des chemins de fer au Préfet et au Sous-préfet.²

« La direction des usines vient de changer ses dispositions en ce qui concerne les délégués provisoires, elle a décidé qu'elle ne les entendrait plus comme elle en avait le dessein ; et M. Laprêt [chef du personnel] a déclaré que le règlement définitif sera affiché dans les ateliers ces jours-ci qu'il contiendra une partie des modifications réclamées par les délégués provisoires mais qu'il ne comportera aucune de celles que l'usine a jugé inacceptables. »

La reprise en main des délégués ouvriers par la direction ne tardera pas et la relecture historique de cet événement montre la volonté d'Eugène Schneider de contrôler l'institution. Les dirigeants des usines du Creusot préparent un terrain propice pour que l'injonction de Waldeck-Rousseau ne soit pas une contrainte pour l'entreprise mais qu'elle devienne, à l'inverse, un outil de sa gestion du personnel. La direction se doit de respecter la sentence arbitrale. Elle est contrôlée par le pouvoir politique comme en atteste les rapports effectués par la police et transmis au préfet (en moyenne un tous les quatre jours entre novembre et décembre 1899). Elle a très certainement connaissance de cette mise sous surveillance et cela peut expliquer sa promptitude à réaliser des élections dès le mois de novembre. Mais face aux

¹ M 3287, ADSL.

² M 3287, ADSL.

revendications des délégués, le chef du personnel rompt le dialogue. Les deux sujets de divergence sont loin d'être anecdotiques. La volonté de contrôler l'âge de l'accès aux élections peut s'expliquer par les caractéristiques démographiques des syndiqués, les plus jeunes des ouvriers sont les plus syndiqués, en empêchant leur participation aux élections, la direction limite le nombre de délégués syndiqués. Par ailleurs, le refus de les recevoir collectivement sera déterminant pour brider cette instance. Les revendications sont clairement exprimées par les délégués ouvriers, les rapports de police en témoignent avec suffisamment de précision. Pourtant, au moment où la direction prend le parti de rompre le dialogue, la réponse des délégués ouvriers et du syndicat est faible voire inaudible. Après une année d'agitations sociales, les ouvriers et habitants du Creusot semblent aspirer à une nouvelle paix sociale. L'année 1899 a vu se dérouler deux périodes de grèves longues, l'une en mai - juin l'autre en septembre – octobre, dans une région où ces événements sont rares puisque les précédentes grèves dataient de 1870. Dès lors, il paraît délicat de mobiliser les ouvriers de nouveau sur cette question qui n'affecte pas leur vie quotidienne. Par ailleurs, le patronat semble avoir engagé une nouvelle bataille sur le front syndical en participant à la création d'un contre-syndicat. Cette conjugaison de contexte explique la faible réaction des délégués ouvriers et du syndicat lorsqu'ils se voient retirer leurs attributions en matière de rédaction du règlement. Cette reprise en main par la direction de cette institution sera décisive pour la suite de son existence.

3.2.1.2 Le rôle des délégués ouvriers : entre démocratie et concurrence du syndicalisme ouvrier

Le Goff¹ fait état du paradoxe des années 1850 « *c'est précisément à l'heure où l'idéologie républicaine prend consistance dans une société travaillée par les valeurs démocratiques que l'entreprise s'institue en monarchie absolue* ». La brèche ouverte par Schneider et l'expérience des délégués ouvriers sont, dans ce contexte, montrées

¹ Le Goff, *Du silence à la parole*, 51.

en exemple comme une solution originale permettant l'entrée dans l'entreprise des idées républicaines. Millerand, en 1900, s'exprimera ainsi :

« Je parlais tout à l'heure, Messieurs, de dynastie, il me sera permis, pour suivre la métaphore, de dire qu'au Creusot comme ailleurs, les temps de la monarchie absolue sont passés. Plus que jamais la discipline est indispensable au fonctionnement régulier, normal de grands organismes comme nos usines modernes ; l'autorité même bienveillante ne suffirait pas à la maintenir : il faut un effort mutuel. »¹

Au début de l'année 1901, il semble bien que les délégués ouvriers présentent un enjeu politique fort, comme le révèle une note interne réalisée pour M. Schneider faisant suite à une rencontre avec un représentant de la Chambre de commerce de Paris. Le ministre du Commerce a, au cours d'une réunion de la chambre du commerce de Paris, fait « l'éloge » de l'institution des délégués ouvriers par Schneider et a engagé les entreprises à suivre l'exemple des établissements du Creusot. Mais cette situation n'est pas sans inquiéter le correspondant de M. Schneider qui écrit :

« Nous devons, en effet, croyons-nous, nous montrer assez prudents dans cette question et éviter un double écueil : -1° - ne pas faire le jeu du ministère du Commerce qui voudrait se servir de nous pour développer l'institution des délégués ouvriers, avec toutes les applications désirées par lui (conseils du travail, arbitrage obligatoire, etc.) ; -2° - éviter aussi de laisser croire au ministère du Commerce, par la manière décourageante, ou considérée comme telle, dont nous parlerions de nos institutions ouvrières, que, au fond, nous nous efforçons, au Creusot et ailleurs, de limiter, de diminuer, de détruire cette institution de délégués ouvriers. »²

Dans une brochure éditée en 1912 par les établissements Schneider, les délégués ouvriers sont décrits comme une institution permettant le respect des principes de justice et d'équité.

¹ FX0082-04, AFB.

² 01G0884-07, AFB.

« Le désir sincère de l'équité peut seul, à toute époque, constituer la base de bons rapports durables entre un patron et ses collaborateurs. Les fondateurs du Creusot eurent profondément ce souci de justice : des actes nombreux en sont la preuve la plus sûre. La tradition n'est point morte avec eux et une organisation assez récente, rendue plus nécessaire par les Établissements Schneider, a déjà prouvé son efficacité pour la maintenir : nous voulons parler des délégués ouvriers. »

« Le délégué a donc une double mission : d'une part, mission relative à l'amélioration du sort de ses camarades ; d'autre part, mission de pacification et de conciliation : on voit combien son rôle est à la fois délicat et important. [...] Il appelle l'attention de ses chefs sur des améliorations que l'ouvrier voit souvent mieux que d'autres, et, s'il s'en produit, sur les erreurs ou les injustices commises. »¹

Mais, en 1899, Eugène Schneider sur la question précise des délégués ouvriers aux actionnaires de l'entreprise ne retiendra pas l'argumentation de l'équité ou de la démocratie industrielle pour justifier leur institution. Dans une allocution, à l'issue de l'assemblée générale, « Monsieur Schneider entretient, officieusement, les actionnaires des grèves qui ont éclaté au Creusot cette année, en mai et septembre »².

« Le syndicat n'ayant plus le droit de s'imposer au patron, droit qu'il estimait jusque-là incontestable, ne m'a plus donné signe de vie. N'étant plus le canal habituel, régulier, obligatoire aux yeux des syndiqués, des réclamations, il n'en reçoit plus. Il n'est plus qu'une organisation politicienne et socialiste. Le syndicat est officiellement remplacé par les délégués ouvriers au nombre de 160, que chaque corporation des Usines du Creusot et des Mines a élus le 18 novembre dernier.

¹ 658.315LES, AFB.

² 187AQ012-03, AFB.

D'ailleurs, les rapports individuels avec nos ouvriers sont redevenus nombreux et constants et j'ajoute beaucoup plus faciles et courtois qu'entre les deux grèves. »¹

Dans le même temps, sous l'influence des dirigeants de l'entreprise, se crée un syndicat dit syndicat « jaune »² ou syndicat 2 qui s'affronte au « syndicat rouge ». Les délégués ouvriers et ce second syndicat sont alors des outils de prévention contre les grèves.

Eugène Schneider, Assemblée générale des actionnaires, novembre 1899.³
« Les délégués ouvriers d'un côté, le Syndicat des corporations ouvrières du Creusot et des dépendances, d'un autre côté ! Voilà deux institutions qui me donnent l'espoir de jours meilleurs. »

Dans un rapport rédigé par M.C. Mangematin, initiateur du syndicat jaune, pour la direction des établissements Schneider en 1914, le lien entre les délégués ouvriers et l'affaiblissement du syndicat rouge est clairement exprimé :

« Le syndicat 2 qui avait contribué largement à sauver la situation pendant les grèves, devait disparaître [...] et il m'apparaît que c'est pour prévenir la disparition de cette force que l'on eut l'idée de l'organisation des délégués ouvriers. »⁴

¹ SS0199 et 01G0876-04, AFB.

² Plusieurs origines sont avancées pour justifier de la couleur jaune. La première due à P. Bietry, qui dirigea la Fédération nationale des syndicats jaunes de France, provient de la couleur des feuilles de papier avec lesquels les « jaunes » remplacèrent les vitres brisées par les rouges du café de la mairie à Montceau-les-Mines dans lequel il tenait réunion ; la seconde explication est relative aux genêts que les non-grévistes accrochés à leur boutonnière, enfin, une dernière origine proviendrait des œufs jetés sur les vitres du local des jaunes. M. Tournier « Les jaunes: un mot-fantasma à la fin du 19e siècle », *Mots* 8, n° 1 (1984): 125–146. propose une étude la connotation « fantasma » de la couleur jaune à la fin du XIX^e siècle.

³ SS 0199, AFB.

⁴ 01G0906-02, AFB.

Cette éradication du syndicalisme au Creusot par les délégués incitera Eugène II Schneider à instituer cette instance dans les entreprises du groupe qui connaissent des agitations sociales. Ainsi, lorsqu'en mai 1914, la direction de la mine de Droitaumont¹ informe le directeur délégué à l'exploitation des mines et houillères des établissements Schneider, des risques de l'implantation d'un syndicat proche de la CGT dans leurs mines, la réponse de Schneider consiste en la mise en place de délégués ouvriers à Droitaumont dès le mois de juillet 1914.

Extrait de la note envoyée en mai 1914

« Nous vous informons que le comité des Forges, après s'être livré dans la région à une enquête discrète, nous informe des faits suivants : des menées [...] seraient actuellement conduites principalement auprès des ouvriers italiens du bassin par certains individus à la solde de la CGT. Une première réunion a eu lieu à Homécourt à laquelle ont assisté, paraît-il, environ 200 ouvriers. Merrheim de la CGT est annoncé comme devant venir le mois prochain dans la région. »

Extrait de la note envoyée à Schneider en juillet 1914

« Nous vous informons que nous procéderons à la création de l'organisation des délégués ouvriers. »²

Nous ne pouvons que constater l'écart entre le discours du dirigeant relatif à l'équité et à la justice et la réalité des délégués ouvriers, l'institution est utilisée à des fins de contournement et de disparition du fait syndical. Ainsi, l'activité syndicale dans les usines du Creusot disparaît après 1899, et y compris, durant les événements de 1936, Schneider et Cie ne connaîtra plus de conflits du travail³.

¹ La Mine de Droitaumont en Meurthe-et-Moselle devient une concession des Schneider en 1887

² 01G0876-04, AFB.

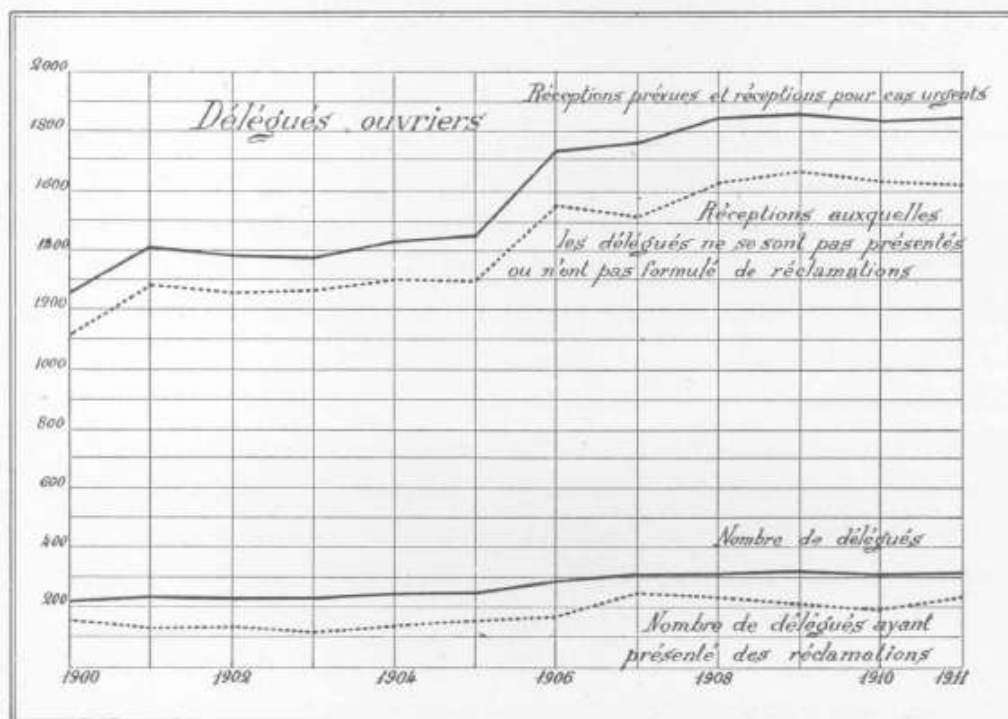
³ Massard, « Syndicalisme et milieu social (1900-1940) ».

3.2.1.3 Fonctionnement de l'instance délégués ouvriers : entre ignorance et connivence

Les élections

Les délégués ouvriers sont élus pour un mandat d'une année, par scrutin secret, et par corporation. Le nombre de corporations variera entre 200 et 400 corporations soit autant de délégués.

Figure 13 Document interne représentant l'évolution du nombre de délégués ouvriers, de réceptions et de réclamations.¹



À en croire Eugène Schneider, dans la *Revue des deux mondes*, le bilan qu'il tire des élections trente années après la mise en place des délégués ouvriers est très

¹ 658.315 LES, AFB.

positif. La participation des ouvriers à cette élection est au rendez-vous et il semble que la démocratie industrielle joue son rôle.

« Depuis 1899, date de la création de cette institution, les élections ont fonctionné d'une façon régulière, dans le plus grand calme ; elles n'ont donné lieu à aucun incident ni apporté aucune perturbation à l'activité de l'usine. [...] Les ouvriers s'intéressent à ces élections. La proportion des votants au cours des dix dernières années a varié entre 70 et 80 pour 100 de l'effectif. Les chiffres les plus élevés ont été obtenus au cours des quatre dernières années. »¹

Pourtant, les comptes-rendus des élections réalisées par les chefs de service donnent un aperçu tout à fait différent de la réalité des scrutins.

Le chef de service Aciéries écrit, par exemple, au service du personnel ouvrier en 1924 :

« Les opérations de vote se sont déroulées dans le plus grand calme et, comme les années précédentes, il y eut beaucoup d'indifférence de la part des électeurs. »²

De même, en 1926, les Houillères du Creusot rapportent :

« Les ouvriers au fond de la Houillère se sont en effet, complètement désintéressés cette année de l'élection de leurs délégués. Aucun candidat ne s'est présenté et nous avons dû désigner d'office des ouvriers pour la formation des bureaux ce sont à peu près les seuls qui aient voté. Nous croyons qu'en agissant ainsi, nos ouvriers obéissent à un mot d'ordre, dont le but est de discréditer l'institution des délégués. Ils ont certainement le désir de former un syndicat et s'ils ne l'ont pas fait, cela tient d'une part au manque d'individualités énergiques, d'autre part, à la dissémination des résidences du personnel qui rend difficile des réunions un peu nombreuses. »³

¹ SS0042-05, AFB.

² SS0943-01, AFB.

³ SS0943-01, AFB.

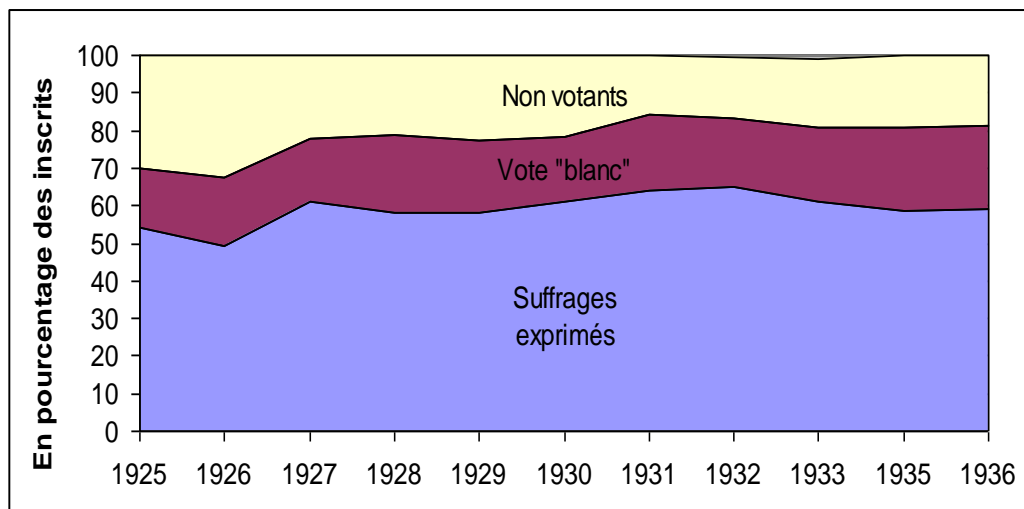
Cette situation conduit, en 1927 et les années suivantes, la direction de l'usine du Creusot à demander aux chefs de service de susciter l'intérêt des ouvriers pour cette instance.

« Les élections de délégués ont été caractérisées ces dernières années par un nombre important d'abstention parmi les électeurs ainsi que par le peu d'empressement de la part des ouvriers à accepter ces fonctions. Il importe qu'en vue des prochaines élections fixées au 26 courant, tous les efforts soient faits pour combattre la tendance des ouvriers à se désintéresser de cette question. Il convient pour cela d'obtenir de tous les agents placés directement en contact avec les ouvriers (en particulier les agents de maîtrise) d'user de toute leur influence pour arriver à convaincre ces derniers de l'importance de cette institution des délégués chargés de les représenter dans leurs relations avec leurs chefs de service. »¹

En réalité, si le taux de participation à ces élections semble assez élevé, entre 70 et 80 % comme l'indique M. Schneider dans son article dans la *Revue des deux mondes*, il fait fi du phénomène de « vote blanc ». Les suffrages exprimés se situent alors entre 50 et 60 %.

¹ SS0941-01, AFB.

Figure 14 Évolution des résultats de 1925 à 1936¹ aux élections de délégués ouvriers²



Le manque d'intérêt des ouvriers pour cette instance se manifeste également par les démissions qui suivaient la proclamation des résultats. Le règlement des élections ne prévoit pas, en effet, que pour être élu le délégué ait besoin d'être candidat. Une liste des électeurs et des éligibles est affichée sans qu'il soit fait mention d'un dépôt de candidature, si bien qu'à chaque nouvelle élection correspondaient de nouvelles démissions. En 1929, quatre délégués ouvriers donnent leurs démissions pour des motifs divers :

« Se trouve trop nouveau dans la corporation ; manœuvre ne se juge pas qualifié pour représenter des professionnels ; déclare que la fonction ne sert à rien ; convenances personnelles, dit qu'il préfère garder sa tranquillité. »³

¹ Les données pour l'année 1934 n'ont pas été retrouvées.

² SS0941-01, AFB

³ SS940, AFB

Des notes manuscrites du service Personnel Ouvrier nous laissent penser, par ailleurs, qu'il était demandé aux ouvriers de revenir sur leurs décisions.

Au-delà d'une attention portée sur la participation des ouvriers aux opérations de vote, la direction s'intéressait également aux résultats des votes et aux qualités des délégués ouvriers élus.

Dès 1906, des notes adressées à Eugène II Schneider l'informent des résultats aux élections.

« Mines de Montchanin : les dernières élections des délégués ouvriers nous ont donné toute satisfaction. La situation est redevenue bonne. »¹

Par ailleurs, un système de classement prévalait dans les établissements Schneider :

« A : Mauvais, B : Médiocre, C : Bon, D : Très bon, CO : Chef ouvrier. »²

Les services, lorsqu'ils reportaient les résultats du scrutin, mentionnaient systématiquement la catégorie d'appartenance des délégués ouvriers. Ces données étaient agrégées par le service Personnel Ouvrier qui en rédigeait une note à la direction :

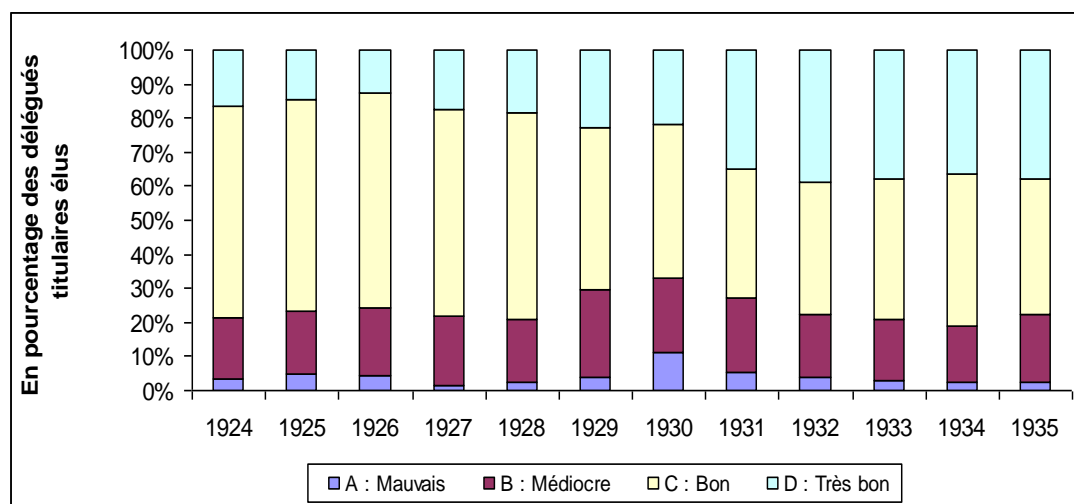
« Classement des délégués : légèrement inférieur à celui de 1934 aussi bien pour les délégués titulaires que pour les délégués suppléants. Répartition des suffrages par classement : proportion un peu plus forte qu'en 1934 des voix obtenues par les catégories A et B. »³

¹ SS0760, AFB.

² SS0828, AFB.

³ SS0944-03, AFB.

Figure 15 Classement des délégués titulaires par catégorie¹



Attribution des délégués ouvriers

Les résultats des élections semblent montrer que cette instance ne suscitait pas, chez les ouvriers, d'enthousiasme. Ils paraissent méfiants à l'égard d'un rôle limité joué par le délégué. Les statuts ont, en effet, été rédigés en prévoyant que les délégués représentent uniquement leurs corporations, ce cadre entraîne l'existence de certaines règles réduisant les pouvoirs des délégués ouvriers. Ainsi, le délégué ouvrier est toujours reçu séparément. En effet, dans la logique argumentative de la direction, les problèmes qu'il aura à traiter concerneront uniquement son atelier et n'intéresseront pas ses collègues d'autres ateliers.

« Si l'on examinait simultanément les réclamations très diverses, très disparates, que les ouvriers de plusieurs corporations peuvent avoir à présenter, on fausserait tout le mécanisme qui a éminemment pour but

¹ SS0941-01, SS0942-02, SS0944-01, SS0944-02, SS0944-03, AFB.

d'imprimer aux réclamations un caractère précis, positif et pratique, de maintenir ainsi la conversation sur un terrain essentiellement professionnel. »¹

Cette règle permet, principalement, d'éviter la formulation de réclamations collectives. L'affaire dite de « l'Hôtel de ville » montre la volonté de la direction du Creusot de ne pas déroger à cet article. En effet, en octobre 1922, par l'intermédiaire de la presse, un délégué ouvrier, Guinot, annonce une réunion collective des délégués :

« Une réunion de tous les délégués d'atelier et de suppléants des services Schneider aura lieu salle de l'Hôtel de ville du Creusot, dimanche 26 mars à 9 heures du matin. Nous adressons un pressant appel à tous les camarades délégués pour qu'ils viennent nombreux à cette réunion d'un très grand intérêt pour tous les travailleurs. Nous insistons donc tout particulièrement auprès de tous les ouvriers pour qu'ils se fassent représenter en la personne de leurs délégués, en priant chacun d'eux de répondre à notre appel. Pour un groupe de délégués et par ordre. Guinot. »²

Cette réunion avait, semble-t-il, pour rôle de présenter une revendication collective portant sur « l'indemnité de vie chère » qui, d'après certaines rumeurs se propageant dans les établissements Schneider et Cie, devait être supprimée. La direction cherche à faire avorter la tenue de cette réunion. Elle demande ainsi à chaque service de rencontrer ses délégués individuellement en leur rappelant le règlement instituant les délégués ouvriers. Le chef du Service Auxiliaire écrira dans un compte rendu à la direction :

« Vendredi 24 mars - A la suite des instructions de P.O. [service du personnel ouvrier], nous avons reçu individuellement les délégués du service, et nous avons attiré leur attention sur les points suivants : [...] 3° Le rôle de chaque délégué est purement corporatif ; il n'y a donc pas lieu de se grouper en vue de présenter une demande collective ; dans aucun cas elle ne serait accueillie et en raison de l'institution des délégués, le groupement n'a plus le caractère

¹ Ecrits d'Eugène Schneider dans la Revue des deux mondes, op. cit.

² SS0827-02, AFB.

professionnel et n'est pas légal. Le fait est signalé au cas où les délégués auraient pu être pressentis pour assister à une réunion. Ils s'exposeraient dans ce cas, à une prise de sanction contre eux. »¹

Par ailleurs, la direction du personnel ouvrier convoque Guinot, le signataire de l'avis et lui rappelle le règlement. Le délégué ouvrier semble obtempérer et décide d'annuler la réunion :

Extrait d'une note manuscrite non signée : « Le signataire de l'avis après un entretien accordé par la direction de l'usine, nous fait connaître que cet avis doit être considéré comme nul et non avenue ; la réunion projetée, d'ailleurs devenue sans objet, n'aura pas lieu. »²

Toutefois, environ 60 délégués se rendent à cette réunion. À sa suite, les chefs de service sont amenés à informer les délégués de l'étendue de leur prérogative. Certains licenciements semblent avoir été prononcés. Néanmoins, les sources syndicales et de la direction divergent sur cette question.

Plus qu'un simple détail du règlement instituant les délégués ouvriers, cette impossibilité d'agir collectivement est une spécificité de l'instance créée par les établissements Schneider. Elle est décrite comme l'un de ses facteurs de réussite, notamment par le chef du service social de l'entreprise La Soie de Valenciennes qui écrit en 1930 à M. Schneider :

« Ici mon prédécesseur avait organisé quelque chose s'approchant mais à la suite de nombreux déboires nous avons dû abandonner cette idée. Il est vrai, les réserves n'avaient pas été assez grandes et se faisait, je crois, pas mal de démagogie. Cela tenait à ce que les délégués étaient tous³ réunis et que, par conséquent, ils cherchaient davantage à faire de l'éloquence qu'à procurer à

¹ Op cit., SS0827-02.

² SS0827-02, AFB.

³ Ce mot est souligné dans le texte original.

leurs frères de travail une amélioration dans leur sort. Le procédé que vous employez est certainement le meilleur. »¹

Privés d'un agissement collectif, les délégués ouvriers semblent restreindre leurs missions à des « réclamations » (et non des revendications) liées à l'aménagement des ateliers (60 %), aux salaires (25 %), mais ces réclamations « sont surtout fréquentes dans les services métallurgiques, où les tarifs de salaires, très nombreux et complexes, sont fixés par équipe », à des questions d'outillage et d'organisation du travail (15 %)².

Extrait d'une note à M. Schneider en 1906³ :

« Haut Fournaux - En utilisant les délégués ouvriers, on a pu modifier l'organisation du travail de chargement des Hauts-Fourneaux et appliquer à ce travail un tarif à primes qui a eu pour résultat d'augmenter le rendement par ouvrier, d'augmenter aussi le salaire journalier tout en diminuant le prix de revient de la fonte. »

In fine, ils jouent le rôle assigné par la direction et n'entrent pas dans le champ d'une véritable démocratie économique ou industrielle. Ce rôle aurait pu être assuré par les syndicats, mais, les délégués ouvriers se révèlent comme un puissant moyen de contournement du fait syndical. Les grèves disparaissent au Creusot, le syndicalisme actif également. Même si les réunions se tiennent tous les mois et même si les élections se déroulent tous les ans, l'institution n'est entretenue que par la volonté de la direction de l'entreprise.

¹ SS0855, AFB.

² Cette répartition des réclamations est extraite de l'article d'Eugène Schneider paru dans la *Revue des deux mondes*. Op cit, SS0042-05, AFB.

³ SS0760, AFB.

Extrait d'une note à M. Schneider en 1906¹ :

« On a toujours trop facilement tendance à laisser périliter l'institution. Nous aurions à le regretter si une période troublée se produisait. »

De nouveau, en 1907² :

« En cette période de calme absolu, certains services ont tendance à ne pas utiliser les délégués. Il y a cependant des raisons sérieuses à ne pas laisser périliter l'institution. »

3.2.2. Les délégués du personnel à partir de 1936 chez De Wendel et Cie

La documentation sur les délégués du personnel, appelés plus souvent délégués ouvriers, est assez rare au sein des archives des sociétés De Wendel. Mais, son exploitation laisse à penser que l'institution a suscité peu d'entrain au sein des établissements. Il semble qu'une interprétation, *a minima*, de la loi de 1936 ait permis à l'entreprise de se dédouaner de ses obligations. Ainsi, dans une enquête réalisée par le comité des forges et des mines de fer en vue du renouvellement de la convention collective des mines de fer de Meurthe-et-Moselle, la direction de la mine de Joeuf donne des renseignements précis sur ses rapports avec les délégués ouvriers depuis plus d'un an. Les réclamations sont tout autant individuelles que collectives, elles concernent :

« Bons de paie ; les autres réclamations de déblocage pour du matériel n'étaient pas fondées. »³

La partie de l'enquête sur la réception des délégués par la direction montre que la direction n'a pas tenté de leur faire jouer un rôle de représentation.

« Y a-t-il des réceptions périodiques ? En principe oui, en fait non.

¹ SS0760, AFB.

² SS0760, AFB.

³ EA-V10/0177, Archives Arcelor-Mittal de Florange, dorénavant AAMF

Les délégués sont-ils convoqués par la direction ? Quand ? Non.

Les délégués ont-ils l'habitude de venir d'eux-mêmes ? Quand ils ont une demande à formuler.

Les délégués sont-ils reçus tous ensemble, par fractions, ou 2 par 2 (titulaire et suppléant) ? Le titulaire et son suppléant ou 2 titulaires, quelques fois tous ensemble pour une question générale.

Durée des réceptions : en moyenne une demi-heure [...]

Aux réceptions périodiques, les suppléants sont-ils admis ? Pas de réception périodique. [...]

Observations générales sur les délégués ouvriers : ont tendance, comme il est partout constaté, de sortir de leur rôle strict de délégués, ne savent pas bien distinguer d'ailleurs là où finissent leurs attributions. »¹

Comme pour le système mis en place par les Schneider, une attention particulière est apportée aux délégués élus. Nous relevons toutefois que contrairement au système du Creusot, les élus de la société Les petits fils de François de Wendel et Cie sont mal classés par la direction :

« Lamineur ordinaire d'un assez mauvais esprit.

Lamineur moyen. Semble acquis à la CGT mais continue à faire son travail sans rien dire.

Aide-peseur moyen. Militant convaincu et dangereux du parti communiste. Est allé à l'école de Bobigny². Ancien opérateur de l'Acierie Thomas St. Jacques d'où il a été renvoyé à cause de ses idées politiques. Est venue faire sa soumission à Messieurs Grandame et Recht qui l'ont fait embaucher à Fenderie après avoir eu sa promesse qu'il ne ferait plus parler de lui.

Ancien 1^{er} fondeur à l'Acierie Martin. Autrefois a été un syndicaliste zélé, mais en était revenu. Les derniers événements³ ont dû réveiller un peu en lui

¹ EA-V10/0177, AAMF

² Il doit être fait référence ici à la première école centrale du parti communiste située à Bobigny. A. Fourcaut, *Bobigny, banlieue rouge* (Paris: Editions de l'Atelier, 1986).

³ Référence aux événements de mai-juin 1936.

les vieilles idées, mais il n'est plus un militant et nous ne le voyons jamais aux réunions des délégués, ni faire une propagande à l'usine. »¹

Est-ce cette vigilance qui conduit à transmettre les noms et adresses des délégués aux armées ? En novembre 1936, au cours d'une correspondance portant la mention « très secret » entre la direction de la société Les petits fils de F. De Wendel et Cie et le gouverneur militaire de Metz, il est demandé, sur ordre du ministre de la Défense nationale et de la Guerre, de mettre en place un service de renseignement destiné « à combattre les tentatives de sabotage » dans les usines pourvues de commande de guerre à la mobilisation. Il est prévu d'embaucher des indicateurs.

« Des études ont déjà été faites à ce sujet, et il est apparu que le seul procédé efficace consistait à avoir dès maintenant dans les usines des indicateurs en place susceptibles d'être utilisés le moment venu. Il est indispensable, toutefois, que les indicateurs travaillent en liaison avec les commissaires spéciaux et soient choisis par eux. En conséquence, j'ai l'honneur de vous demander de vouloir bien recevoir le commissaire spécial de Thionville [...] et de lui faire connaître le nombre d'indicateurs que vous estimez nécessaire en raison de l'importance de votre usine, ceux de vos ouvriers qui éventuellement pourraient jouer ce rôle et les emplois qui pourraient être réservés aux indicateurs n'appartenant pas actuellement à votre personnel. »²

Suite à ce courrier, la direction générale demande à la direction des usines de Hayange de lui transmettre l'adresse exacte des délégués ouvriers.

« Bulletin de correspondance n°864 BS de Direction d'usine à Direction Générale

Nous avons reçu du Général Gouverneur de Metz la circulaire [...]. Nous supposons que vous l'avez reçue aussi.

Réponse au bulletin de correspondance n° 864 BS

¹ EA-V10/0178, AAMF.

² EA-V10/0178, AAMF.

Nous faisons le nécessaire. C'est du reste dans ce but que nous avons demandé de nous indiquer l'adresse exacte de vos délégués-ouvriers. »¹

Cette dernière injonction est difficile à comprendre. Les délégués paraissent très mal notés par la direction, il leur est reproché notamment leur activisme politique et syndicale. Nous savons, par ailleurs, qu'à cette époque la CGT est divisée sur la question de l'intervention de la France dans la guerre d'Espagne qui a éclaté 3 mois auparavant (la branche *Syndicats* soutient la non-intervention). Comment dans ce contexte ces délégués auraient-ils pu être des indicateurs fiables ? Est-ce leur intégration auprès des autres ouvriers ? A l'inverse, les délégués sont-ils tellement craints par la direction qu'ils méritent d'être signalés aux armées ? Les traces de correspondance s'interrompent. Compte tenu de la méfiance à l'égard des délégués du personnel généralisée dans le patronat français, nous pouvons supposer qu'il s'agit bien de délivrer à l'armée la liste des ouvriers à surveiller tout particulièrement.

La mise en place des instances représentatives du personnel chez Schneider et Cie et De Wendel et Cie montre l'impossibilité de mettre en œuvre une diffusion d'information aux salariés indirecte par l'intermédiaire de leurs délégués. En effet, dans le cas Schneider et Cie, les délégués ouvriers ont été détournés par la direction de leur objectif premier et sont devenus une arme antisyndicale. Pour De Wendel et Cie, les délégués du personnel font partie des ouvriers les moins bien considérés et la direction de l'entreprise restreint son utilisation de l'instance aux obligations légales. La loi ne prévoit pas, par ailleurs, de mesure de contrôle ouvrier. Si la DIS n'est pas envisageable par les voies indirectes des instances représentatives du personnel, il reste la possibilité pour la direction de diffuser une information économique de manière directe. Les journaux d'entreprise n'existent pas durant cette période, toutefois, la direction avait pour tradition de recevoir les salariés à l'occasion du jour de l'an puis pour la remise des médailles du travail. L'étude des discours conservés sur le cas

¹ EA-V10/0178, AAMF.

Schneider et Cie doit nous permettre d'analyser leur contenu et de vérifier la présence de DIS au cours de ces cérémonies.

3.3. La communication à l'ensemble du personnel : le cas des discours des médailles du travail chez Schneider et Cie

Au cours de cette première période, les discours n'ont été observés que depuis 1900 et que chez Schneider et Cie. Même si la cérémonie existe¹, les discours n'ont pas été conservés dans l'entreprise De Wendel et Cie avant 1945. Pour Schneider et Cie, l'état des sources souffre d'un certain nombre d'absences. Ainsi, les archives du secrétariat du directeur de l'usine, M. Michel, nous ont permis d'obtenir les discours qu'il prononçait à l'occasion de la nouvelle année (il n'y a pas encore de distribution de médailles) entre 1900 et 1907. Les discours d'Eugène II Schneider ont été analysés à partir de 1934. Pour les discours prononcés pendant la Seconde Guerre, nous avons pris le parti d'inclure les discours prononcés par Eugène II Schneider (jusqu'en 1942) dans la première période et les discours prononcés par Charles (son fils qui lui succède en 1943) dans la deuxième période.

Tableau 15 État des discours des médailles du travail de 1900 à 1942

	1900-1909	1910-1929	1930-1939	1940-1942	Total
Schneider (et suivantes)	8		5	1	14
Sidelor					
De Wendel et Cie					
Wendel Sidelor					
Sollac					
Total	8	0	5	1	14

¹ S. Bonnet rapporte ainsi un article du *Lorrain* du 30 juillet 1939 relatant la cérémonie des médailles du travail des établissements de Wendel à Hayange. S. Bonnet, *L'homme du fer : mineurs de fer et sidérurgistes lorrains. Tome II 1930-1959* (Nancy: Presses Universitaires de Nancy, 1977), 149-151.

Avant de présenter l'analyse des registres lexicaux des discours prononcés entre 1900 et 1942, nous montrerons, dans un premier temps, la pertinence du découpage chronologique.

3.3.1. Vérification de la pertinence du découpage chronologique pour l'analyse des discours des médailles du travail

Notre avons fait émerger quatre périodes dans l'évolution de la diffusion d'information aux salariés. La méthode d'analyse statistique de données textuelles permet de vérifier la pertinence de ce découpage sur les discours des médailles du travail. En effet, une première étape consiste à classer l'ensemble des discours en classe de mots idiosyncrasiques¹, puis à montrer la congruence de chaque classe avec un ensemble de variables explicatives (appelés variables étoilées). Les classes de mots sont donc réalisées indépendamment des variables explicatives. Si le temps est explicatif des mots utilisés dans les discours, alors, les variables explicatives temporelles doivent se voir attribuer un fort Khi2.

Trois types d'explication ont été retenus pour qualifier les classes de mots : l'entreprise, le locuteur, le temps. Six variables explicatives pour un total de 64 modalités ont été insérées dans le corpus.

Tableau 16 Liste des variables explicatives utilisées pour l'analyse des discours

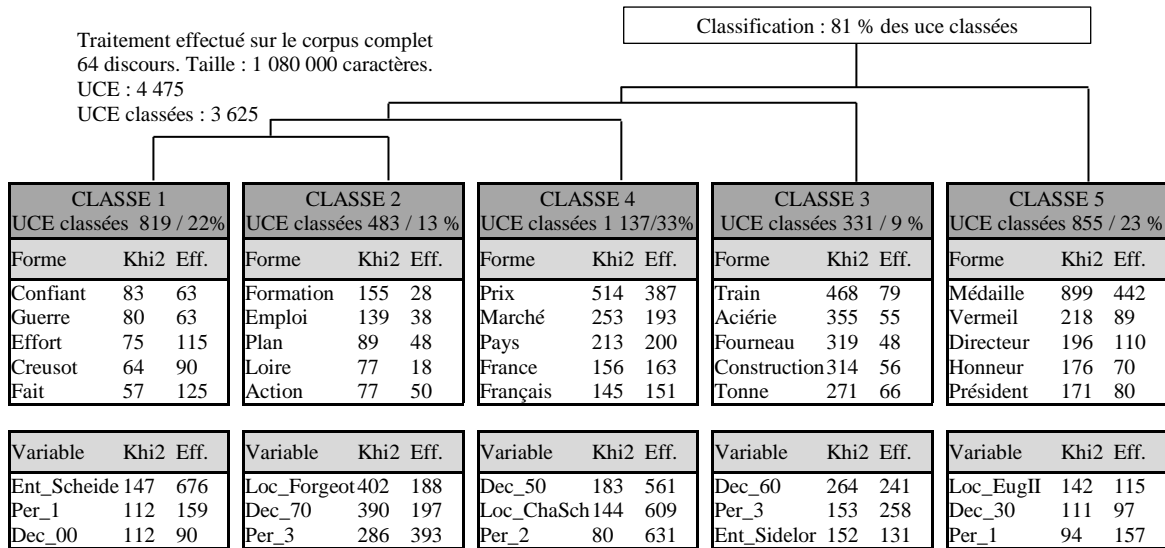
Type d'explication	VARIABLES explicatives	Modalités prises par les variables explicatives
Explications liées aux locuteurs	Locuteur	Michel [Dir_Michel]
		Eugène II Schneider [Dir_ESchneid]
		Charles Schneider [Dir_CSchneid]
		Forgeot [Dir_Forgeot]
		Delpech [Dir_Delpech]
		Laurent [Dir_Laurent]
		Baboin [Dir_Baboin]
		Martin [Dir_Martin]
		Dherse [Dir_Dherse]

¹ La méthode Alceste est présentée au chapitre 2 et en annexe.

Type d'explication	Variables explicatives	Modalités prises par les variables explicatives
		Mitry [Dir_Mitry]
		François de Wendel [FWendel]
		Henri de Wendel [Dir_HWendel]
	Proximité à la famille propriétaire	Dirigeant en dehors de la famille [Typ_Man]
		Dirigeant familial [Typ_Fam]
Explications liées à l'entreprise		Schneider et Cie [Ent_Schneid]
		De Wendel et Cie [Ent_DeWendel]
		Sidelor [Ent_Side]
		Wendel-Sidelor [Ent_Wenside]
		Sollac [Ent_Sollac]
Explications temporelles	Décennie	Décennie 1900 [dec_00]
		Décennie 1930 [dec_30]
		Décennie 1940 [dec_40]
		Décennie 1950 [dec_50]
		Décennie 1960 [dec_60]
		Décennie 1970 [dec_70]
	Période identifiée	Période 1884 - 1939 [Per_1]
		Période 1945 - 1959 [Per_2]
		Période 1960 - 1975 [Per_3]
	Année du discours	Toutes les années ont été codées : exemple Discours de l'année 1952 [Ann_52]

Le corpus complet a été analysé. La robustesse de l'analyse a été vérifiée en s'assurant que la lemmatisation n'entraînait pas de biais de classification. Trois analyses ont été menées avec différents niveaux de lemmatisation, elles ont abouti à une classification semblable de telle façon que les différences résiduelles n'auraient pas pu affecter l'interprétation des résultats. Il a été retenu une lemmatisation modérée uniquement sur les mots usuels.

Figure 16 Classification hiérarchique descendante de l'ensemble du corpus¹



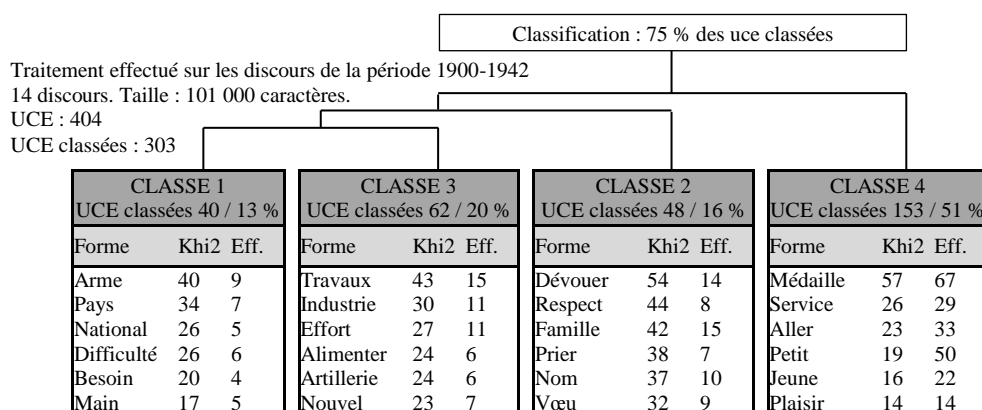
Même si le test statistique du Khi-2 ne permet pas un raisonnement *ceteris paribus* comme le ferait une régression multi variée, chaque classe peut être qualifiée par au moins deux variables explicatives temporelles. La période et la décennie sont toujours l'une des deux variables explicatives associant l'un des trois plus forts Khi-2. Nous pouvons donc en déduire qu'il est plus pertinent de mener une analyse des discours des médailles du travail à l'aune de son évolution dans le temps qu'à l'aune de l'entreprise ou du locuteur. Ce résultat montre par ailleurs que les périodes retenues sont appropriées pour une analyse des discours adressés aux salariés.

3.3.2. De 1900 à 1942 : entre sentiments familiaux et contexte de l'entreprise

L'analyse du corpus des discours prononcés de 1900 à 1942 permet de faire émerger quatre classes stables de mots caractérisant 75 % des unités de contexte élémentaire.

¹ Le rapport détaillé d'analyse du corpus global est présenté en annexe 3.

Figure 17 Classification hiérarchique descendante des discours de 1900 - 1942¹



Les thématiques entourant les quatre classes semblent pouvoir être regroupées deux à deux. La classe 1 [arme, pays, national, etc.] et la classe 3 [travaux, industrie, effort, etc.] invitent à comprendre la place de l'entreprise dans le pays, et la classe 2 [dévouer, respect, famille] et la classe 4 [médaille, service, aller] la place de l'entreprise dans la vie familiale des ouvriers. Cette proximité des thématiques mobilisant des mots différents s'explique par la présence de deux locuteurs dans ce corpus de discours : d'une part, M. Michel, directeur de l'usine du Creusot, qui prononce les discours du jour de l'an [classe 3 et classe 2] au début du siècle et, d'autre part, Eugène II Schneider [classe 1 et classe 4] pour les discours des médailles du travail dans les années 1930.

La famille et le respect du « patron » occupent le registre de langue utilisé par M. Michel et Eugène II Schneider. Ce dernier en est le plus utilisateur et la classe 4 permet de rendre compte de 50 % du corpus. M. Michel, à l'occasion de ses vœux, renouvelle son attachement à la famille Schneider. Il utilise pour cela les mots : dévoué, respect, sentiment, famille, caractéristiques de la classe 2.

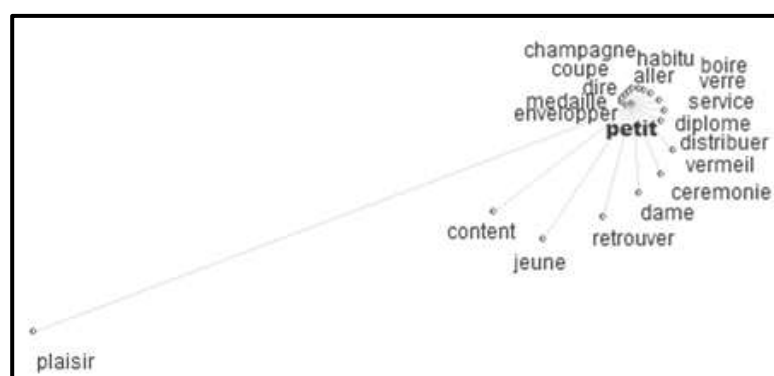
¹ Le rapport détaillé d'analyse du corpus 1900-42 est présenté en annexe 4.

Discours du jour de l'an (1904) - Schneider et Cie¹

« C'est dans ce sentiment que je me fais votre interprète à tous en adressant à Monsieur Schneider et à sa famille, l'expression de nos sentiments très respectueusement dévoués et l'hommage de nos meilleurs souhaits de bonheur. »

La place de la famille et du père protecteur est occupée par Eugène II Schneider lorsqu'il préside les cérémonies de remise de diplôme. La classe 4 témoigne du vocabulaire utilisé dans ce sens. Ce rôle que s'attribue Eugène II Schneider se retrouve dans l'emploi excessif de l'adjectif « *petit* ». L'analyse de la spécificité² du discours d'Eugène II Schneider (analyse effectuée sur le corpus global) retient l'adjectif « *petit* » comme le mot le plus spécifique de ses discours (au seuil d'erreur statistique de 2 %). Au total, il est utilisé dans le corpus 134 fois dont à 45 reprises par Eugène II Schneider (ses discours représentent 5 % du corpus total).

Figure 18 Réseau du mot « *petit* »



L'utilisation de « *petit* », ici relève davantage d'un mot affectif protecteur que du qualificatif de taille. Il est associé à enveloppe (les ouvriers recevaient un pécule en même temps que leur médaille) ou encore à coupe de champagne.

¹ FX0054-03, AFB.

² Analyse complémentaire réalisée avec le logiciel Lexico.

Discours de remise des médailles du travail (1934) - Schneider et Cie¹

On va vous distribuer ces médailles, auxquelles j'ai joint, comme d'habitude, une **petite** enveloppe qui, mon dieu, n'est jamais désagréable à ouvrir, et que je vous donne le conseil de ne pas perdre en route.

C'est une **petite** enveloppe qui sera agréable pour votre ménage, pour votre intérieur, et qui est destinée plutôt aux médaillés eux-mêmes qu'aux bistros, de sorte que je vous engage à en faire bon usage et à en porter chez vous tout au-moins la plus grande part, avec cela, je crois, nous aurons la traditionnelle **petite** brioche qu'on nous a reprochée bien souvent pour aider à avaler le verre de Champagne. Pour ceux qui ne craignent pas la fumée, dans l'usine, on a l'habitude de la fumée, on va y joindre un **petit** cigare.

La cérémonie des médailles du travail reprend, ici, les codes des rites familiaux. On y trouve les codes de la fête : le champagne, le cigare, la brioche, un cadeau. Dans son discours, Eugène II Schneider fait l'éloge des valeurs ouvrières, du travail et de la famille. Il se comporte comme un bon père de famille protégeant ses salariés.

Ce registre de discours est particulièrement présent au début des années 1930. Toutefois, une rupture est observée en 1936. La classe de mots 1 qui fait référence à la nation, aux difficultés, à la main (d'œuvre), etc. n'est pas employé par Eugène II Schneider avant 1936, elle l'est systématiquement ensuite. Ce type de discours est prononcé après les événements du Front populaire (en 1936). La rhétorique utilisée est celle de difficultés traversées par l'entreprise du fait de la situation économique et qui nécessitent l'adhésion de tous.

Discours de remise des médailles du travail (1936) - Schneider et Cie²

Ces mêmes sentiments qui ont fait notre force et la prospérité du Creusot. C'est grâce à eux que durant cinq années de crise qui ont éprouvé non seulement toute la France mais tous les pays du monde, dans lesquels on a vu

¹ SS0183-01, AFB.

² SS0183-01, AFB.

s'accumuler partout chômages, réductions de salaires, difficultés de toutes sortes, nous sommes arrivés à marcher sans souffrir d'une façon exagérée de toutes ces difficultés. Nous nous sommes efforcés de vous apporter du travail cela n'a pas toujours été très commode et c'est, en général, à des conditions assez peu favorables, mais grâce à la bonne volonté, au dévouement, à l'activité et à l'intelligence que vous avez apportés de votre côté, nous sommes arrivés à nous en tirer jusqu'à présent. Mais ne vous semble-t-il pas que nous avons, nous je ne dis pas les vieux puisqu'il n'y a que moi de vieux nous les anciens, encore un devoir à remplir, celui de guider et d'éclairer la jeunesse ?

Ce discours est aussi l'occasion de s'exprimer sur les critiques subies par son entreprise. Il interpelle les ouvriers sur le surnom donné à Schneider et Cie (les marchands de canons) et explique que la contraction de la demande l'oblige à prendre des commandes dans l'armement :

Discours de remise des médailles du travail (1936) - Schneider et Cie¹

Puisqu'on ne veut pas nous donner de locomotives, il faut bien faire quelque-chose pour continuer à vivre. Nous ne demanderions pas mieux que de ne pas faire de canons, mais si notre pays ou ses alliés en ont besoin, je ne vois pas pourquoi il y aurait quelque-chose de déshonorant à en fabriquer comme on fabrique des machines ou des produits quelconques.

À partir de ces années, une partie du discours est consacrée à la situation de l'entreprise. Il est fait état du niveau de production et du niveau de commande. Les termes utilisés sont le plus souvent négatifs.

Discours de remise des médailles du travail (1938) - Schneider et Cie²

Je vous assure qu'il y a des jours angoissants, d'autant plus que les difficultés sont toujours semées sur nos pas.

¹ SS0183-01, AFB.

² SS0183-01, AFB.

A ces difficultés commerciales, Eugène II Schneider ajoute celles liées à la difficulté de la maîtrise des coûts notamment due à l'augmentation des impôts qui empêche l'entreprise d'accroître les salaires.

Le discours de la classe 1 n'est que très peu utilisé au début du siècle par M. Michel, le directeur de l'usine. Mais l'analyse du corpus montre une utilisation des mots de la classe 1 lorsque M. Michel fait état des grèves de 1899, lors du discours de 1900 :

Discours du jour de l'an (1900) - Schneider et Cie¹

Je vous disais, messieurs, que cette année 1899 avait entraîné avec elle de graves soucis, je dois à la vérité de déclarer qu'elle a apporté aussi, pour moi, de grands encouragements. Nous avons vu comment une minute d'oubli, d'erreur, de malentendu plutôt, avait suffi pour compromettre gravement la stabilité de l'admirable organisation si sagement, si patiemment édifiée par la famille Schneider.

Si M. Michel fait également un état succinct de la situation de l'entreprise, il centre son discours sur les grandes réalisations des ateliers. Le discours est, ici, très positif, il appelle à maintenir les efforts tout en saluant les succès passés.

L'étude des discours sur la période de 1900 à 1942 nous permet de dégager quelques invariants. Les discours se révèlent avant tout un rite mettant en valeur l'entreprise. Il est fait l'éloge des valeurs familiales et ouvrières. Lorsqu'il est prononcé par Eugène II Schneider, nous montrons l'utilisation des codes classiques du paternalisme. Si elle n'occupe pas une part prépondérante, les discours tentent également de rendre compte de la situation de l'entreprise, cette tendance s'accroît en période troublée, notamment socialement, en 1900 et en 1936. Deux rhétoriques sont utilisées : celle des grandes constructions et réussites de l'entreprise notamment à l'étranger (année 1900), et celle des difficultés tant commerciales que relatives à

¹ FX0054-03, AFB.

l'accroissement des charges auxquelles doit faire face l'entreprise (année 1936 et suivantes).

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Le bilan de la diffusion de l'information aux salariés jusqu'en 1939 est maigre.

Sur le plan législatif, la libéralisation du syndicalisme, premier pas vers une démocratie industrielle, est intervenue tardivement et la France ne parvient pas à mettre en place une instance représentative du personnel qui comme dans les autres pays d'Europe pourrait être informée de la marche de l'entreprise.

Ce retard législatif est à mettre en parallèle à des réticences managériales qui voient dans la DIS une entaille au secret des affaires. Ainsi, même si la période suivant la Première Guerre mondiale aurait pu être propice à la mise en place des prémices de démocraties industrielles, la législation ne parviendra pas à l'imposer.

Sur le plan des pratiques, l'expérience des délégués ouvriers chez Schneider et Cie (l'une des premières instances représentatives mises en place en France) témoigne de la volonté des dirigeants de brider cette institution et de la réduire à des prérogatives liées à la vie de l'atelier. Elle permet de limiter le syndicalisme. La mise en place et l'utilisation des délégués du personnel dans les entreprises De Wendel est rendue délicate par une forte appartenance syndicale des élus dans une période au climat social tendu. La communication directe de la direction vers l'ensemble des salariés est réduite et se limite généralement au discours des médailles du travail. Il y est alors fait la promotion des valeurs traditionnelles de la société ouvrière : l'atelier, le travail, la famille, etc. Dans les périodes de difficultés et d'agitations sociales, une information sur la situation de l'entreprise est consentie. Elle illustre, généralement, les difficultés traversées et la nécessaire adhésion au projet de l'entreprise.

L'étude de cette première période, nous amène à formuler des interrogations qui demeurent en suspens. La confrontation avec les évolutions des périodes postérieures doit nous permettre en troisième partie de dégager des réponses à ces questions.

Sur le rôle du contexte dans l'évolution des pratiques,

La non-diffusion d'information aux salariés s'explique-t-elle par une absence de législation ? Par des mentalités managériales peu propices ?

Sur la diffusion d'information aux représentants des salariés,

Il semble que la direction cherche à modifier le jeu des relations professionnelles, pouvons-nous dégager ce type de décision au cours des périodes postérieures ? Comment l'expliquer ? Quels sont les déterminants du système de relations professionnelles pour les questions économiques ? Est-ce faute d'interlocuteurs jugés compétents par la direction qu'il n'y a pas d'information des instances représentatives du personnel ?

Sur la diffusion d'information aux salariés,

Il semble qu'elle se produise, plus aisément, en période de difficulté, pourtant, les cadres théoriques en gestion des ressources humaines la comprennent comme une source de motivation, or les informations négatives ne sont pas source de motivation. Comment expliquer cette contradiction ? Pouvons-nous dégager des invariants ? À savoir, les informations négatives sont-elles plus facilement diffusées que les informations positives ?

Sur les liens entre diffusion d'information aux salariés et aux représentants de salariés,

Il semble qu'au cours de cette première période, ces deux diffusions évoluent dans deux mondes bien séparés, il n'est pas recherché d'influencer l'une par l'autre. Est-ce une caractéristique invariante ? Ou de manière générale, pouvons-nous observer des tentatives de substitution de l'une par l'autre ?

CHAPITRE 4. DE 1939 À 1960 : LA DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ

Si la diffusion d'information acquiert une légitimité législative en 1945 avec la création des comités d'entreprise. L'étude des instances mises en place pendant la Seconde Guerre nous paraît intéressante pour comprendre ce que sera le comité d'entreprise. La diffusion d'information aux salariés devient une obligation légale lorsque le comité d'entreprise (CE) est institué par l'ordonnance du 08 février 1945. Un organe représentatif du personnel devient alors à même d'être consulté sur les questions économiques. En cela, la France comble un retard de plus de vingt ans par rapport aux grandes démocraties européennes. Les origines peuvent être tant recherchées dans le programme du Conseil National de la Résistance ou de la déclaration de Philadelphie que dans les comités mixtes de production ou les comités sociaux d'entreprise de Vichy. Le premier texte législatif de 1945 déçoit, il est complété en 1946. (Section 1)

La DIS obtient alors le rang de bonne pratique de gestion promue par le monde des affaires et par les syndicats réformistes (CFTC et FO) mais vilipendée par la CGT qui voit dans les CE des organes de lutte des classes, d'actions syndicales et de propagande politique. (Section 2)

Faute de sources, l'étude des pratiques d'entreprise sera présentée à partir de 1945. La diffusion d'information au comité d'entreprise peine à se mettre en place, les élus semblent dépourvus de connaissance leur permettant d'interpréter les informations

qui leur sont transmises. Le chemin de la démocratie industrielle apparaît sinueux. Parallèlement à une diffusion légale contrainte, il se développe des démarches volontaires avec la publication des premières revues internes d'entreprise et les discours des médailles du travail dont les thématiques ont évolué. (Section 3)

SECTION 1. NAISSANCE DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Avant de s'intéresser à la laborieuse naissance juridique du comité d'entreprise (1.2.), il est nécessaire d'établir sa filiation notamment à l'égard des comités sociaux vichyssois (1.1.).

1.1. Les comités d'entreprise inspirés des comités sociaux vichyssois ?

Comprendre la généalogie du comité d'entreprise impose de s'intéresser aux origines et au succès des comités sociaux d'entreprise mis en place par Vichy (1.1.1.), pour s'apercevoir, *in fine*, que le CE doit autant au comité social d'entreprise, au comité mixte de production et au comité de gestion (1.1.2.), le CE est également le fruit d'un vent nouveau de démocratie industrielle incarnée par le programme du Conseil National de la Résistance et la Déclaration de Philadelphie (1.1.3.).

1.1.1. Origine et succès des comités patates¹

Après la dissolution des organisations syndicales confédérées et l'abolition du droit de grève, le régime de Vichy ambitionne de mettre en place des institutions au niveau local, régional et national. La Charte du travail est l'encadrement législatif qui doit permettre la création de ces organes. Derrière une apparente « auto-organisation », il s'était agi pour les pouvoirs publics de construire un réseau d'institutions sur l'ensemble du territoire à sa disposition². Toutefois, la mise en application rencontrera

¹ Surnom donné aux comités sociaux d'entreprise

² Le Goff, *Du silence à la parole*.

suffisamment de réticences pour que la Charte du travail soit un échec du pouvoir vichyssois¹.

Seuls les comités sociaux d'entreprise, obligatoires dans les entreprises de plus de 100 salariés, seront réellement adoptés. Quatre articles de la Charte du travail doivent définir ces comités.

Charte du travail²

Article 23. La collaboration entre employeurs et salariés est obligatoirement organisée dans les établissements dont l'effectif est au moins égal à cent ouvriers ou employés, au sein de « Comités sociaux d'établissements » qui rassemblent le chef d'entreprise et des représentants de toutes les catégories du personnel.

Article 24. Les Comités sociaux d'établissement réalisent au premier degré la collaboration sociale et professionnelle entre la direction et le personnel.

Leurs attributions excluent toute immixtion dans la conduite et la gestion de l'entreprise et dans les questions débordant le cadre de cette entreprise ; sous ces réserves, elles s'exercent dans le sens le plus large, notamment en vue de :

- aider la direction à résoudre les questions relatives au travail et à la vie du personnel dans l'établissement ;
- provoquer un échange d'informations mutuel sur toutes les questions intéressant la vie sociale du personnel et des familles ;
- réaliser les mesures d'entraide sociale dans le cadre d'activité du Comité social local correspondant.

Leur mode de fonctionnement est laissé à leur propre initiative.

Ils sont placés sous l'autorité corporative et le contrôle du Comité social local de la profession.

Les attributions de ces comités sont très larges et suffisamment imprécises pour que, dans les faits, ces comités n'aient pas pu remplir leurs missions¹. Pourtant, ils

¹ J.P. Le Crom, *Syndicats, nous voilà !: Vichy et le corporatisme* (Paris: Les éditions de l'atelier, 1995).

² Article 23 et 24 de la Charte du travail - 04 octobre 1941

rencontrent un vif succès : « 372 en janvier 1942, 4 644 en janvier 1943, 7 807 en janvier 1944, 9 000 environ sans doute en mai 1944, ce qui est fort important puisqu'en 1946, il existe 9 000 entreprises de plus de cent salariés »².

Pour Charpy, en 1944, dans sa thèse sur la constitution des comités sociaux d'entreprise dans les industries de la sidérurgie et des métaux non ferreux, il semblerait que certains employeurs aient tenté de diffuser des informations sur la marche de l'entreprise mais qu'ils aient abandonné ce projet faute d'interlocuteurs réceptifs à ces thématiques :

Plusieurs, nous l'avons vu, voulurent intéresser le personnel à la marche de l'entreprise. Mais les renseignements qu'ils lui donnèrent le laissèrent souvent indifférent, le sort de l'entreprise n'ayant en général aucune répercussion directe sur le sien. Quant aux précisions données sur le résultat de la gestion de l'entreprise souvent évoqué pour stimuler le zèle des travailleurs, ne pouvant être contrôlées, elles furent accueillies avec scepticisme³.

Ce ne sont pas les missions économiques qui permettent d'expliquer le succès des comités, mais, leur rôle dans l'effort de ravitaillement des populations françaises. Les réquisitions effectuées pour le compte de l'Allemagne et les frais d'occupation mettent les français dans une situation de sous-alimentation. Dans ce contexte, les comités sociaux vont apporter trois types d'aide : dans 70 % des cas, ils gèrent une cantine d'entreprise ; 40 % des comités gèrent la culture de terrains maraîchers ou louent des jardins ouvriers (25 %) ; enfin, 80 % organisent un secours mutuel ou une

¹ Le Goff, *Du silence à la parole*.

² Le Crom, *Syndicats, nous voilà !*, 317.

³ P. Charpy, « La constitution des comités sociaux d'entreprise dans les industries de la sidérurgie et des métaux non ferreux » (Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1944), 72.

assurance maladie¹. Il semble que les comités sociaux d'entreprise aient joué un rôle social indispensable. Reste à savoir si le comité d'entreprise peut être considéré comme l'héritier des comités sociaux. D'autres instances (comité mixte de production et comité de gestion) peuvent prétendre à la parentalité du CE.

1.1.2. Filiation des comités d'entreprise

Doit-on rechercher un héritage des comités sociaux d'entreprise vichyssois dans le comité d'entreprise promulgué en 1945 ?

Au-delà de l'appellation des deux institutions, le fonctionnement, les attributions et les objectifs semblent très éloignés. Si les comités sociaux d'entreprise nient l'existence des syndicats, interdits d'ailleurs par la Charte du travail, au contraire, les CE leur donnent une place de choix. Les débats de l'assemblée consultative du 12 décembre 1944 sont les témoins de ce tropisme refoulé pour le comité social d'entreprise : J. Denais, député, fait part de sa propre lecture du projet du comité d'entreprise et se rapproche, au goût des députés, de trop près des thèses paternalistes, s'ensuit un vif débat de l'assemblée consultative provisoire² :

« J. Denais : La question qui nous est soumise aujourd'hui est extrêmement simple dans son essence. [...] De quoi s'agit-il ? D'assurer à l'intérieur des établissements industriels ou commerciaux des contacts plus étroits et plus cordiaux entre le chef de maisons et ses collaborateurs. Sur le principe aucune opposition que le sache.

G. Monmousseau : Cela, c'est du paternalisme !

M. Le président : Veuillez ne pas interrompre.

¹ Le Crom, *Syndicats, nous voilà !*.

² Journal officiel - Débats de l'assemblée consultative provisoire - 13 décembre 1944, p. 491 et suivantes

J. Denais : À vrai dire la réalisation n'est pas nouvelle. Voici trois quarts de siècle, un patron catholique, Léon Harmel, dans ses usines du Val-des-Bois avait institué un comité d'entreprise. »

Aux antipodes, le député R. Verdier, répondant à J. Denais, réfute les idées paternalistes dont la pensée de Léon Harmel (voir chapitre précédent) peut se rapprocher. Il voit dans la réforme du CE la rupture :

« avec l'esprit paternaliste du gouvernement de Vichy avec ce socialisme hypocrite et purement verbal dont la propagande de Vichy nous a rebattu les oreilles pendant quatre ans. [...] Vous vous rappelez, en effet, que cette institution du gouvernement de Vichy ne fixait pas le mode de désignation des délégués du personnel faisant partie des comités sociaux d'entreprise. Il était laissé à l'arbitraire du patron et, dans tel endroit, on désignait le plus vieux, dans tel autre, on procédait bien à des élections, mais vous savez dans quel climat et dans quelle atmosphère ! »

Pour répondre à la question initiale des liens entre le CE et le comité vichyste, Le Crom¹ propose d'étudier la transition des comités sociaux d'entreprise au comité d'entreprise, durant la période qui s'étend de la Libération de Paris (août 1944) à l'ordonnance instituant les comités d'entreprise (février 1945). Il constate, ainsi, que le comité social de la Faïencerie de Gien continue son activité jusqu'à la promulgation de l'ordonnance. En examinant les notes de l'office des comités sociaux, qui pourtant aurait dû être dissous par l'abrogation de la Charte du travail, Le Crom montre la continuité des comités sociaux dans plusieurs départements de l'Ouest de la France. Le constat est identique dans l'étude du comité social et du comité d'entreprise de la Compagnie de constructions mécaniques Sulzer². La principale différence, et non des

¹ Le Crom, *Syndicats, nous voilà !*.

² D. Rousselier-Fraboulet, « Du comité social au comité d'entreprise : l'exemple de la compagnie de constructions mécaniques Sulzer », in *L'enfance des comités d'entreprise : de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950. Colloque national*

moindres, est l'intervention syndicale dans le comité d'entreprise contrairement au comité social.

Dans la recherche de l'héritage du comité d'entreprise, plus que le comité social, il semble que les comités mixtes à la production aient inspiré les instigateurs du CE. À l'image de l'industrie toulousaine¹, les comités mixtes se multiplient dans les entreprises françaises durant une période très courte d'août à octobre 1944 (après cette période sauf exception, les comités ne seront plus mis en place)². Dès le 22 mai 1944, le décret Grenier permet la création d'un comité inspiré des « *Joint production committees* » britanniques qui ont permis aux usines de réaliser des rendements exceptionnels. Dès 1940, l'article 2 du décret prévoit que les comités mixtes de production ont pour but « *d'étudier les suggestions émises sous des formes diverses par le personnel dans le but d'améliorer le rendement de l'entreprise et de proposer l'application de celles qui auront été retenues* »³.

Enfin, une dernière institution, le comité de gestion, peut légitimement revendiquer la paternité du comité d'entreprise. Il s'agit, ici, de comités mis en place au lendemain de la Libération se substituant aux directions dans les entreprises réquisitionnées. Pour Mencherini, « le mouvement des comités de gestion a certainement joué un rôle décisif dans la décision effective de création de comités

au centre des archives du monde du travail. (Roubaix: Centre des Archives du Monde du Travail, 1996), 120-133.

¹ R. Treppe, « Aux origines de comités mixtes à la production : les comités de libération d'entreprise dans la région toulousaine », *Revue d'histoire de la Deuxième Guerre mondiale et des conflits contemporains* 33, n° 131 (1983): 41-64.

² R. Treppe, « Comités mixtes à la production, comités patriotiques d'entreprise : leur rôle dans la naissance des comités d'entreprises », in *L'enfance des comités d'entreprise : de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950. Colloque national au centre des archives du monde du travail*. (Roubaix: Centre des Archives du Monde du Travail, 1996), 134-156.

³ J.P. Le Crom, « La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? », *Travail et Emploi* 63 (1995): 64.

d'entreprise. Ces derniers en sont les héritiers à un double titre : ils s'inscrivent dans la bataille pour la production et ils font participer, à leur manière, les salariés à la vie de l'entreprise »¹. Le bilan de ces comités semble globalement positif. Ils permettent de réduire les frais généraux, de réduire les coûts de production tout en assurant des salaires supérieurs à la moyenne et en développant les œuvres sociales². L'entreprise Berliet est le symbole de la mise en place des comités de gestion. Après l'incarcération du dirigeant pour collaboration, la direction est assurée par Maurice Mosnier, communiste, et Alfred Bardin, socialiste. Leurs résultats sont discutables. « Si la gestion ouvrière a été une réussite sur le plan des résultats économiques et financiers, elle ne s'est pas accompagnée d'une véritable transformation des rapports sociaux dans l'entreprise. »³

Magnier⁴, dans sa thèse de doctorat en 1945, voit dans les institutions privées de représentation du personnel les « véritables précurseurs de la démocratie industrielle »⁵ française et des comités d'entreprise. Il fait ici référence aux expériences de Léon Harmel à l'usine du Val-des-Bois (voir chapitre 3).

Au final, le comité d'entreprise semble l'enfant illégitime du comité social d'entreprise, et légitime du comité mixte de production et des comités de gestion. Du premier, le comité d'entreprise a hérité des œuvres sociales et culturelles, du deuxième

¹ R. Mencherini, « Des comités de gestion aux comités d'entreprise, rupture et continuités », in *L'enfance des comités d'entreprise : de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950. Colloque national au centre des archives du monde du travail*. (Roubaix: Centre des Archives du Monde du Travail, 1996), 164.

² J. Lojkine, *Le tabou de la gestion : la culture syndicale entre contestation et proposition* (Paris: Les éditions de l'atelier, 1996).

³ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, 38.

⁴ Magnier, « La participation du personnel à la gestion des entreprises. Cent ans d'évolution en France et à l'étranger, vers l'émancipation du prolétariat au sein des entreprises. »

⁵ Ibid., 253-260.

et du troisième, la certitude que les salariés doivent pouvoir prendre part aux grandes décisions de l'entreprise. Ces expériences sont mises en abyme par le Programme du Comité National de la Résistance et par la Déclaration de Philadelphie.

1.1.3. Le programme du Conseil National de la Résistance

Le programme du Conseil National de la Résistance adopté le 15 mars 1944 comprend deux parties. Une première s'intéresse aux actions à entreprendre pour la résistance intérieure, une seconde partie est un programme des mesures à adopter après la Libération. Ce programme est à l'origine notamment de la sécurité sociale. Il préfigure également ce que devrait être les relations professionnelles après la Libération :

Programme du Conseil National de la Résistance adopté le 15 mars 1944

Sur le plan économique :

- l'instauration d'une véritable démocratie économique et sociale, impliquant l'éviction des grandes féodalités économiques et financières de la direction de l'économie ; [...]

- le droit d'accès, dans le cadre de l'entreprise, aux fonctions de direction et d'administration, pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l'économie. [...]

Sur le plan social : [...]

- la reconstitution, dans ses libertés traditionnelles, d'un syndicalisme indépendant, doté de larges pouvoirs dans l'organisation de la vie économique et sociale.

Si le Programme du Conseil National de la Résistance ne prévoit pas explicitement la création du comité d'entreprise, il indique sans ambiguïté ce que devra être la démocratie économique et sociale après la Libération.

À quelques semaines d'intervalle se réunit également, le 10 mai 1944, la conférence générale de l'Organisation internationale du travail à Philadelphie, les résultats de cette conférence resteront connus sous l'appellation « Déclaration de

Philadelphie¹ », dans ce texte la représentation et la participation à la gestion et aux bénéfices des salariés sont affirmées :

Déclaration de Philadelphie concernant les buts et objectifs de l'Organisation internationale du travail

La conférence reconnaît l'obligation solennelle pour l'Organisation internationale du travail de seconder la mise en œuvre, parmi les différentes nations du monde, de programmes propres à réaliser :

d) la possibilité pour tous d'une participation équitable aux fruits du progrès en matière de salaires et de gains, de durée du travail et autres conditions de travail, et un salaire minimum vital pour tous ceux qui ont un emploi et ont besoin d'une telle protection ;

e) la reconnaissance effective du droit de négociation collective et la coopération des employeurs et de la main-d'œuvre pour l'amélioration continue de l'organisation de la production, ainsi que la collaboration des travailleurs et des employeurs à l'élaboration et l'application de la politique sociale et économique.

Un vent nouveau de démocratie souffle sur les relations professionnelles, il s'oppose aux années de monarchie absolue qui ont caractérisé le droit du travail français jusqu'en 1936. Il semble que cet esprit démocratique emporte toutes les divergences et l'espoir est grand de créer une nouvelle société à la Libération. Pourtant, les débuts législatifs vont être compliqués.

1.2. Des débuts législatifs compliqués

Les comités d'entreprise ont connu deux naissances : une première *a minima* et décevante en 1945 (1.2.1.), une seconde plus ambitieuse en 1946 (1.2.2.). Après cette deuxième loi, il n'y aura plus d'avancées législatives pendant plus de quinze ans.

¹ Le lecteur intéressé par l'actualité de la Déclaration de Philadelphie trouvera dans l'essai d'Alain Supiot les raisons de renouer avec l'esprit de Philadelphie et d'opposer la justice sociale au marché total. A. Supiot, *L'esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total* (Paris: Seuil, 2010).

1.2.1. Ordonnance du 22 février 1945 : une naissance décevante

L'ordonnance du 22 février 1945 intervient après deux textes préparatoires : l'avant-projet du gouvernement présenté en novembre 1944 et le texte de l'assemblée consultative de décembre 1944. Par un examen des versions successives de l'avant-projet, Jubé¹ montre les différentes hypothèses qui ont précédé au texte de novembre 1944. Les premiers documents de travail prévoyaient ainsi que le CE puisse consulter l'ensemble des livres. Mais la raison a commandé les auteurs de limiter la portée des textes : la crainte d'un texte qui ne serait pas applicable ou pas appliqué les a conduits à limiter l'accès au bilan annuel, aux comptes de pertes et profits et au rapport des commissaires aux comptes et uniquement pour les sociétés anonymes. Ce projet rencontre l'opposition de la commission de représentation patronale qui « cherche à limiter les attributions économiques des comités d'entreprise et à leur ôter tout pouvoir de décision »². La même opposition gagne la Chambre de commerce de Paris. Quant aux syndicats, ils regrettent que le projet ne prévoie pas de pouvoirs de gestion.

L'assemblée consultative modifie le texte de l'avant-projet en décembre 1944 et adopte un nouveau texte accroissant les pouvoirs du comité d'entreprise en matière d'information économique. Mais cette assemblée n'a qu'un rôle consultatif, et l'ordonnance du 22 février 1945 va décevoir les organisations syndicales et les députés de l'assemblée consultative. Les critiques portent tant sur la forme : une ordonnance promulguée en catimini, que sur le fond : peu de modifications proposées par l'assemblée consultative furent entérinées.

¹ S. Jubé, « Droit social et normalisation comptable » (Thèse pour le doctorat en droit privé, Université de Nantes, 2008), 203-214.

² M. Cohen, *Le Droit des comités d'entreprise et des comités de groupe (édition consultée : 1998)* (Paris: L.G.D.J., 1984), 45.

Il semble que, dès sa promulgation, l'ordonnance sur le comité d'entreprise fut vouée à évoluer. La loi du 16 mai 1946 va permettre la deuxième naissance de cette institution.

1.2.2. La loi du 16 mai 1946 : une deuxième naissance

Après les élections de 1945, le nouveau gouvernement propose dès le 15 février 1946 un projet de loi modifiant l'ordonnance de 1945¹. La nouvelle loi reprend, principalement, les propositions de l'assemblée consultative. Ainsi le texte prévoit dans son article 3 :

« Dans l'ordre économique le comité d'entreprise exerce, à titre consultatif, les attributions ci-après :

Il étudie toutes les suggestions émises par la direction ou par le personnel dans le but d'accroître la production et d'améliorer le rendement de l'entreprise [...]

Il est obligatoirement consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche de l'entreprise.

Le chef d'entreprise devra faire au moins une fois par an au comité d'entreprise un rapport d'ensemble sur l'activité de l'entreprise ainsi que sur ses projets pour l'exercice suivante.

Lorsque l'entreprise revêt la forme d'une société anonyme, la direction est, en outre, tenue de communiquer au comité, avant leur présentation à l'assemblée générale des actionnaires le compte de profits et pertes, le bilan annuel et le rapport des commissaires aux comptes, ainsi que les autres documents qui seraient soumis à l'assemblée générale des actionnaires. [...]

Le comité d'entreprise peut se faire assister d'un expert-comptable [...]. Cet expert est rémunéré par l'entreprise.

L'expert-comptable peut prendre connaissance des livres comptables énumérés par les articles 8 et suivants du code de commerce.

¹ Cohen, *Le Droit des comités d'entreprise et des comités de groupe* (édition consultée : 1998).

Les membres du comité d'entreprise ont le droit aux mêmes communications et aux mêmes copies que les actionnaires aux mêmes époques. »¹

La loi est adoptée à l'unanimité par l'assemblée nationale constituante. Ce vote n'empêcha pas les critiques patronales. La Chambre de commerce de Paris proteste notamment contre l'assistance de l'expert-comptable, quant au CNPF, il jugeait le texte déraisonnable et prévoyait qu'à court terme, il devrait nécessairement être révisé. Pourtant, la loi ne sera pas modifiée pendant plus de quinze années. Sans remettre en cause le rôle de l'expert, Rimailho² proposait d'élever le niveau de connaissances, notamment économiques, des ouvriers et des employés pour être en mesure de lire un bilan avec ses annexes et « formuler des avis judicieux »³. Pour cela, il s'agit de créer un « diplôme d'expert-ouvrier (ou employé) ».

Le tableau suivant reprend les principales évolutions sur les attributions économiques du comité d'entreprise de l'avant-projet de 1944, de l'ordonnance de 1945 et de la loi de 1946.

¹ Loi n°46-1065 du 16 mai 1946 tendant à la modification de l'ordonnance du 22 février 1945 instituant des comités d'entreprise. Journal Officiel – 17 mai 1946, p. 4251.

² E. Rimailho, *Chacun sa part 2. Associer capital et travail, comment faire?* (Paris: Ed. Delmas, 1947).

³ Ibid., 26.

Tableau 17 Principales modifications subies par l'avant-projet
d'ordonnance sur les comités d'entreprise (extraits repris de M. Cohen¹)

Objet	Avant-projet gouvernemental du 21 novembre 1944	Texte de l'Assemblée consultative provisoire (avis du 13-12-1944)	Texte promulgué le 22 février 1945	Nouveau texte résultant de la loi du 16 mai 1946
Rôle économique du comité	Obligatoirement informé sur la gestion et la marche générale de l'entreprise.	Obligatoirement consulté sur l'organisation, la gestion et la marche de l'entreprise. Deux membres assistent au conseil d'administration des sociétés anonymes.	Obligatoirement informé sur l'organisation, la gestion et la marche générale. Pas de compétence sur les questions de salaires.	Reprise du texte de l'assemblée consultative : le CE est obligatoirement consulté.
Résultats financiers de l'entreprise	(Néant)	Obligatoirement informé des bénéfices Suggestions possibles sur leur affectation	Information et suggestions seulement dans les sociétés par actions ou dans les entreprises de plus de 500 salariés.	Reprise du texte de l'assemblée consultative : information obligatoire partout.
Contrôle comptable dans les sociétés anonymes	Le CE peut se faire assister par un expert-comptable pour l'examen du bilan.	Le CE a droit aux mêmes documents que les actionnaires. L'expert-comptable peut-aussi prendre connaissance des livres comptables.	Assistance par un commissaire aux comptes (il n'est plus question d'expert- comptable, de documents ou de livres comptables)	Reprise du texte de l'assemblée consultative : assistance de l'expert- comptable.

¹ Cohen, *Le Droit des comités d'entreprise et des comités de groupe* (édition consultée : 1998),
51-52.

SECTION 2. LA DIS :

NOUVELLE BONNE PRATIQUE DE GESTION

Si la position patronale à l'égard de la démocratie industrielle est contrastée (2.1.), dans le renouveau de la Libération, la DIS est élevée par la presse comptable au rang de bonne pratique de gestion devant accroître la productivité. (2.2.) La position syndicale est plus ambiguë et voit naître le débat récurrent pour les acteurs syndicaux entre contestation et cogestion (2.3.).

2.1. Position patronale à l'égard de la démocratie industrielle : promotion et hostilité

Durant la Seconde Guerre mondiale, certaines réflexions préfigurent les avancées en termes de démocratie industrielle à la Libération. Ainsi, en 1941, le Centre des Jeunes Patrons crée une société d'étude et d'application de méthodes nouvelles de rémunération dont Dubreuil, syndicaliste réformiste (voir chapitre 7), et Rimailho, rattaché aux milieux patronaux, sont tous deux vice-présidents¹. Le même Centre des Jeunes Patrons publie en 1946 deux fascicules sur la *rémunération du travail*. Le second regroupe les expériences d'entreprises, principalement durant la guerre, qui ont permis d'intéresser les salariés aux résultats. Les systèmes mis en place sont décrits avec beaucoup de précisions. Les auteurs demeurent toutefois relativement silencieux sur la diffusion ou non d'information qu'entraîne la mise en place de tels systèmes. Le constat est identique pour les comptes-rendus de Faber² et de

¹ L. Maire, *Au-delà du salariat* (Lausanne: Librairie Payot, 1945), 328-329.

² M. Faber, « Une expérience de rémunération par équipes », *Economie et Humanisme*, n° 8 (1944): 609-613.

Vandendriessche¹. Ces expériences montrent, toutefois, la recherche d'une rénovation de la relation de travail qui se fait jour, certes, dans quelques entreprises seulement. Bailleul², dirigeant d'une usine, met en place dans un atelier de tissage une forme de rémunération participative. Pour cela, il doit définir un prix de cession interne des produits fabriqués. Il mène alors une démarche conjointe et contradictoire avec les salariés, « afin que la partie prenante, n'en n'ignore rien » et que « tout chiffre arrêté le soit inconditionnellement, une fois pour toutes »³. L'évaluation d'un « essai de rémunération en équipes et au salaire proportionnel » d'une « maison d'alimentation » de 450 salariés nous montre que ce type de système entraîne la diffusion d'information aux salariés⁴. Les cadres et agents de maîtrise de cette entreprise ont été consultés par un questionnaire écrit. Aux questions « faut-il afficher les résultats chaque jour dans le service ? » et « si vous affichez les résultats, le personnel consulte-t-il l'affiche ? »⁵, ils répondent unanimement par l'affirmative.

Les archives de la Chambre de commerce de Paris nous permettent d'étudier une perspective tout autre. En 1941, à l'adoption des comités sociaux de la Charte du travail, la position de la Chambre de commerce de Paris montre une reconnaissance d'un comité traitant des aspects sociaux mais elle est hostile à une quelconque forme de démocratie industrielle. Dans un document de travail du « service techniques

¹ R. Vandendriessche, « Participation aux bénéfices dans l'entreprise ou dans la section d'entreprise », *La rémunération du personnel, communications aux séances communes CNOF - Société des ingénieurs civils de France* (1943): 41-46.

² R. Bailleul, « Une expérience du travail en équipe », in *Rémunération du travail II* (eds, *Centre des Jeunes Patrons*), Paris., 1946, 17-28.

³ Ibid., 4.

⁴ R. Vandendriessche, « Essais de rémunération en équipes et au salaire proportionnel dans les deux établissements d'une même entreprise commerciale », *Institut d'études corporatives et sociales* 9-10 (1944): 80-86.

⁵ Ibid., 83.

études », elle insiste pour que les questions sociales (apprentissage, placement, chômage, durée du travail, conventions collectives) soient traitées par des comités mixtes réunissant patronat et ouvrier en revanche, en ce qui concerne les questions liées à la direction de l'entreprise, elle l'exclut.

Document de travail service techniques et études¹

« La direction des entreprises et toutes les questions qui y sont rattachées ne doivent pas être soumis à l'examen de groupements dans lesquels interviendraient à un titre quelconque des ouvriers ou des collaborateurs d'entreprises (techniciens, agents de maîtrise) ».

La Charte du travail exclut expressément toutes interventions d'ordre économique des représentants des salariés, donnant raison à la position défendue par les chambres de commerce. Kolboom² voit dans la Charte du travail de Vichy *La revanche des patrons* après l'épisode du Front populaire.

Avec la Libération, il semble s'ouvrir, dans un premier temps, une position plus partagée à l'égard du comité d'entreprise. Seule la question de l'assistance du CE fait l'unanimité contre elle.

Extrait d'une note présentée au nom de la commission du commerce et de l'industrie et de la commission du travail et des questions sociales par M. Riviere sur les comités d'entreprise - le 24 octobre 1944.³

« Sur la vocation du comité d'entreprise en général et plus spécialement à recevoir les communications relatives à la gestion financière de l'entreprise. Un certain nombre de membres était d'avis que le texte proposé était acceptable à la condition expresse de supprimer la fin du paragraphe

¹2ETP3/5/00 3, Archives de Paris.

² I. Kolboom, *La revanche des patrons: le patronat face au Front populaire* (Paris: Flammarion, 1984).

³ 2ETP/3/5/30 7, Archives de Paris.

permettant au comité d'entreprise de se faire assister d'un expert-comptable agréé pour recevoir les communications prévues.

Par contre, d'autres membres étaient d'avis de s'opposer à toute communication de documents comptables, celle-ci représentant une immixtion des ouvriers dans une gestion administrative dont le chef d'entreprise devrait rester seul responsable. »

Mais cette position est loin d'être partagée par tous les membres. Ainsi le secret des affaires est opposé à la diffusion d'information économique.

Extrait d'une note présentée au nom de la commission du commerce et de l'industrie et de la commission du travail et des questions sociales par M. Truille sur les conditions de la reprise économique - le 21 octobre 1944.¹

« Peut-on concevoir une immixtion de tiers irresponsables dans la gestion générale, ouvrant le danger d'indiscrétions trop faciles sur les desseins, les procédés, les résultats techniques ou financiers de l'entreprise : indiscrétions intolérables sous un régime de concurrence intérieure, éminemment dangereuses vis-à-vis de la concurrence étrangère. Et, en admettant que les représentant des salariés soient tenus à un rigoureux secret professionnel, quelle sanction sera possible et suffisante pour en assurer la stricte observation ? »

La même opposition traverse d'autres chambres. Ainsi à Libourne, l'incompréhension des salariés de l'information comptable et la question de la rémunération du risque de l'entrepreneur sont utilisées pour justifier l'opposition des membres de la Chambre.

La Chambre de commerce et d'industrie de Libourne, rapport de M. Bonnot, séance du 25 octobre 1946²

« Il est difficile d'admettre également des parties prenantes pour des bénéficiaires lorsqu'il n'y a pas de participation aux pertes, et par conséquent égalité de situation et égalité de risques.

¹ 2ETP/3/5/30 7, Archives de Paris.

² 2ETP/3/5/30 8, Archives de Paris.

En somme, le chef d'entreprise tirera les marrons du feu pour des preneurs qui n'auront aucun risque de brûlure.

C'est une question d'autant plus délicate que les exercices comptables faisant ressortir actuellement après la hausse des prix, des bénéfices même substantiels, sont un mirage dangereux puisqu'ils recouvrent généralement un déficit réel d'exploitation. Les bénéfices seront toujours fictifs autant que les stocks de 1939 n'ont pas été reconstitués en qualité, en quantité et en poids.

Le droit d'émettre des suggestions sur l'affectation des bénéfices revient à dire, attribution de la plus grosse partie de ces bénéfices au personnel, lequel comprend difficilement qu'il faut constituer des fonds de réserve, car il verra une somme supplémentaire à toucher immédiatement. »

2.2. La presse comptable : relais des bonnes pratiques managériales d'accroissement de la productivité

Si la période antérieure à la Seconde Guerre mondiale se caractérise par un silence et une hostilité de la presse comptable à l'égard de la DIS, à partir de 1945, le nombre d'articles s'accroît (*cf.* figures suivantes) et l'attitude est bienveillante à l'égard de cette pratique qui doit permettre d'augmenter la productivité des entreprises françaises (2.2.1.), la profession comptable voit dans cette thématique une source de légitimation (2.2.2.).

Figure 19 Articles publiés dans la presse comptable de 1945 à 1960

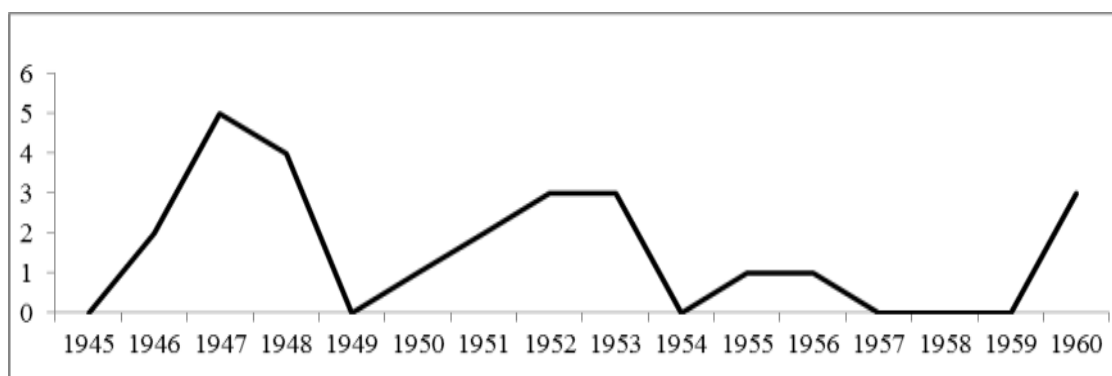


Figure 20 Nombre cumulé des articles publiés dans la presse comptable de 1945 à 1960

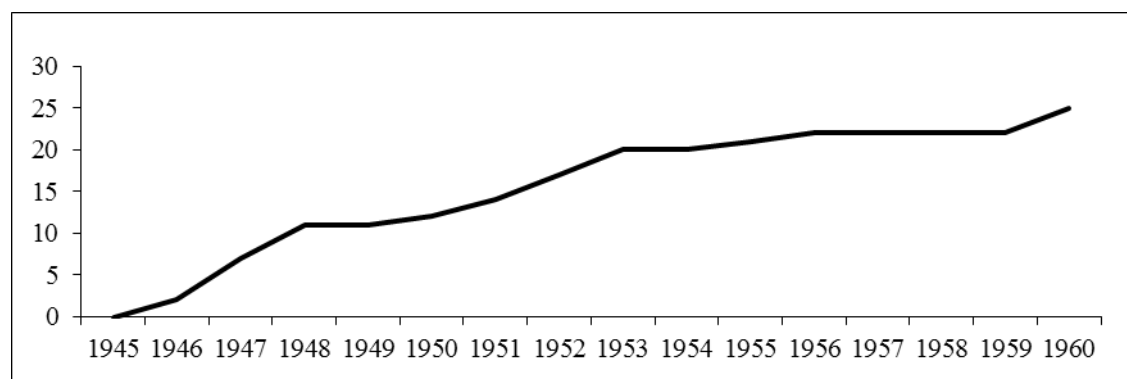


Tableau 18 Association des sous-thématiques aux articles traitant de la DIS entre 1945 et 1960

Sous-thématiques	Nbre de repérage
Expert-comptable du CE (mission)	9
Ordonnance de 1945	9
Productivité	7
CNOF	6
Bibliographie	5
Jurisprudence	3
Secret	3
Choix de l'expert-comptable	2
Droit de communication	2
Participation des salariés	2
Publicité / Information des actionnaires	1

2.2.1. Des hésitations des années 1945 - 1950 aux missions de productivité

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, la profession comptable doit se reconstruire. En 1942, l'ordre des experts-comptables mis en place préfigure ce que sera l'instance créée en 1945. Les revues comptables retrouvent rapidement leur rythme d'avant-guerre. Elles proposent alors une étude de la réglementation du comité d'entreprise. Neuf articles visent à informer les experts-comptables de l'ordonnance portant création du comité d'entreprise. Avec neutralité, ils rendent compte des débats juridiques postérieurs à la nouvelle réglementation. Le texte législatif laisse place à

une certaine confusion sur le champ d'application de l'assistance du CE, il semble le restreindre aux seules sociétés anonymes tandis qu'un avis du conseil d'état l'étend à l'ensemble des sociétés. Les critiques concernent donc principalement la forme et la rédaction du texte plutôt que le fond de la nouvelle mesure. À la fin des années 1940, les hésitations législatives semblent dépassées et les professionnels de la comptabilité commencent à s'intéresser à la problématique de la diffusion d'information. Les articles l'associent alors à la thématique de l'augmentation de la productivité.

Au début des années 1950, la France est à la recherche de relais d'accroissement de sa productivité, les initiatives gouvernementales, internationales et privées se multiplient. Cette préoccupation de l'accroissement de la productivité est présente dans treize articles, elle apparaît en 1948 et disparaît en 1966.

De même, la conférence internationale des problèmes sociaux de l'organisation du travail organisée par le CNOF (Comité national d'organisation française) trouve un écho favorable dans la presse comptable (sept articles y sont consacrés). Les préceptes américains de l'accroissement de la productivité sont repris par les professionnels du chiffre, la formule « *l'information est la clé de la productivité* » est retranscrite dans le *Bulletin de la société de comptabilité de France*¹.

« L'information est la clé de la productivité [...] »

Informé, c'est rétablir les communications rompues depuis un siècle dans la grande industrie entre la masse ouvrière et le patron pour elle invisible, surhumain, inhumain.

En somme, les rapports entre homme se sont déshumanisés ce qui entraîne le pire, en passant par l'absurde. Il faut rétablir les rapports humains.

Et, comme le service comptable est celui de l'information interne de l'entreprise, on voit tout de suite que le mouvement comptable en faveur de la productivité et le mouvement du CNOF en faveur de l'information ne sont plus que deux branches du même arbre : ce sont deux aspects de la même

¹ A. Garcia, « Congrès du CNOF », *Bulletin de Société Comptable de France* Septembre, n° 135 (1953): 67.

chose, du mouvement vers une France meilleure du retour à la douce France. »¹

D'autres articles présentent avec enthousiasme la « *coopération nécessaire* » permettant de « *créer l'état d'esprit productiviste* » qui doit marquer « *une étape fondamentale dans la vie sociale française* »². Le CNOF semble chercher à sensibiliser à ce discours la profession comptable. Si cette réponse est effective dans la presse spécialisée, il reste que « *la participation comptable au congrès ne fut pas ce qu'on pouvait espérer, étant donné le rôle que [la] profession est appelée à jouer dans le rétablissement des communications dans les rapports sociaux* ». La profession est consciente de sa fonction dans la propagation de la « *réforme de l'entreprise* »³. Ces congrès ouvrent alors la voie à des articles plus ambitieux traitant de l'information comptable des travailleurs⁴ et permettent aux experts-comptables de s'approprier ce débat. Au cours du congrès de la compagnie nationale des experts-comptables de 1961⁵, des ateliers sont consacrés à l'association capital-travail et à la coopération ouvrière. Le rapporteur général, Albert Grévoul, propose la création d'une « *nouvelle technique s'intitulant la science économique-sociale ou bien l'économie sociale de la répartition des produits de l'entreprise en s'inspirant plus spécialement des principes régissant l'entreprise coopérative, forme humaine de l'association capital-travail* ».

¹ Ibid.

² Anonyme, « Productivité et niveau de vie », *La comptabilité et la vie des affaires* Juin, n° 378 (1951).

³ L'expression est de François Bloch-Lainé dont l'ouvrage « Pour une réforme de l'entreprise », fortement critiqué à sa sortie par exemple par François Dany qui écrira en réponse un ouvrage intitulé « A propos du livre sur la réforme de l'entreprise, M. Bloch-Lainé ne sait pas ce qu'est la gestion responsable d'une affaire », elle est utilisée à plusieurs reprises dans notre échantillon d'articles.

⁴ F. Angleys, « L'information comptable des travailleurs dans l'entreprise », *Revue Française de Comptabilité* Mars, n° 52 (1964): 67-73.

⁵ Congrès de Biarritz sur l'intéressement du personnel des entreprises.

Au-delà des retombées dans la presse comptable, l'article de M. Decré¹ dès 1945 à la suite des journées d'étude donne à voir une position patronale renouvelée à l'égard des liens entre patrons, cadres et salariés. Il plaide pour un renouvellement du lien de confiance par la transformation des rapports entre salariés et patrons.

« Pour l'ouvrier, on cherchera à la considérer comme un collaborateur à qui l'on porte souci, non seulement sur le plan du rendement, mais aussi de sa santé, de ses joies et de ses peines. On le consultera pour les modifications apportées dans son travail, on lui expliquera les buts poursuivis dans l'entreprise et on ne négligera pas de l'intéresser à ses travaux »².

2.2.2. La diffusion d'information aux salariés, une source de légitimation de la profession comptable

Avant que la profession soit régulée en 1942 par la création de l'Ordre, les comptables ont mis en œuvre des stratégies d'accaparement du marché de la comptabilité³. La constitution de la Société Académique de Comptabilité, comme celle de la Compagnie des Experts-Comptables de Paris, a joué précisément ce rôle⁴. Par la diffusion d'outils de gestion, la profession comptable cherche à accroître sa légitimité. Au début du XXe siècle, la promotion par les comptables français d'un prix de revient

¹ Président, Directeur général des Grands Magasins Decré. M. Decré, « Si la confiance manque entre Patrons, Cadres et Employés, à qui la faute ? », *L'homme au travail, Journées d'études du Comité National de l'Organisation Française* Juin (1945): 30-34.

² Ibid., 33.

³ Ramirez, « Understanding social closure in its cultural context ».

⁴ C. Bocqueraz, « The development of professional associations: the experience of French accountants from the 1880s to the 1940s. », *Accounting, Business & Financial History* 11, n° 1 (mars 2001): 7-27.

calculé selon le principe de la partie double suit une logique de légitimation de leur profession en mal de reconnaissance¹.

Après la seconde naissance de l'Ordre, si les professionnels disposent d'une reconnaissance juridique grâce à l'ordonnance du 19 septembre 1945, ils demeurent en quête de légitimité. Ainsi, entendent-ils s'imposer dans les débats économiques et sociétaux, comme sur la réforme fiscale de 1951².

L'histoire de la profession comptable en France est le fruit d'un besoin de reconnaissance sociétale qui débute dès la fin du XIX^{ème} siècle et se poursuit bien après la création de l'Ordre. Cette quête de reconnaissance a été recherchée en fonction des époques par la promotion des techniques puis par la volonté de contribuer aux débats économiques et sociaux.

Il semble apparaître au début des années 1950, un terrain propice à la diffusion d'information, notamment financière, aux salariés. L'évolution du rôle qu'entendent jouer les comptables dans la société française et leur besoin de légitimation, d'une part, et les évolutions économiques et sociales, d'autre part, peuvent expliquer le soudain intérêt des professionnels comptables pour la DIS.

L'organisation de l'ordre des experts-comptables justifie qu'il soit devenu un interlocuteur privilégié des instances patronales, gouvernementales et économiques. La profession s'est organisée en France pendant la Seconde Guerre mondiale, jusqu'avant, la Société de comptabilité de France (reconnue d'utilité publique) ne fédérait pas l'ensemble des experts-comptables dont le titre pouvait être obtenu par le brevet créé par le gouvernement français, et d'autres comptables non diplômés se

¹ Berland, Boyns, et Zimnovitch, « Influence de la profession comptable sur la diffusion des coûts standard en Grande-Bretagne et en France ».

² B. Touchelay, « Le patronat français et le partage du pouvoir dans l'entreprise entre 1946 et 1968 », 2003.

l'attribuaient¹. La seconde naissance, en 1945, de l'ordre des experts-comptables et des comptables agréés dote les professionnels d'une structure juridique efficace mais qui doit faire oublier son passé² et trouver une véritable légitimité dans l'organisation économique française³. Les experts-comptables cherchent donc à consolider leur statut en participant aux débats économiques des Trente glorieuses. La création des comités d'entreprise leur a donné un rôle d'expertise et d'assistance au CE. La participation au débat sur la DIS leur permet de dépasser les questions comptables et de montrer leur intérêt pour les problèmes macro-économiques. Ainsi le CNOF les sollicite dès le début des années 1950 pour promouvoir les mesures visant à l'accroissement de la productivité dans les entreprises françaises. Cette collaboration donnera lieu à une série d'articles dans les revues comptables. Les experts-comptables sont associés également à la mission de productivité d'avril-mai 1951⁴ et les revues comptables relatent les gains de productivité réalisables par les entreprises françaises.

Les experts-comptables s'emparent de ce débat qui dépasse le champ traditionnel dévolu jusqu'alors aux professionnels de la comptabilité, cette appropriation leur permet d'intervenir à la fois dans la sphère de la politique économique de la France et dans les choix de la société d'après-guerre. Ils mettent en avant un nouvel ordre économique, une réconciliation du travail et du capital et le dépassement de la comptabilité vers une nouvelle science intégrant l'économie et le

¹ Scheid, « Professions comptables en France ».

² Degos, « Une brève histoire des diplômés d'expertise comptable français (1927-1997) ».

³ B. Touchelay, « Bribes du discours fondateur sur les origines de l'Ordre des experts-comptables et des comptables agréés français, ou comment masquer son âge », *Entreprises et histoire* 42, n° 1 (2006): 64-83.

⁴ D. Bensadon, « L'influence de la mission de productivité des experts-comptables », in *La genèse de la décision: chiffres publics, chiffres privés dans la France du XXe siècle* (Eds, Toucheay, B., Verheyde, P.) (Pompignac: Bière éditeur, 2009), 75-97.

social. Cette stratégie leur permet de montrer le rôle qu'ils entendent jouer dans l'économie en restructuration.

2.3. La position syndicale : entre lutte des classes et réformisme¹

Grâce à l'expérience des comités de gestion et à l'afflux de nouveaux adhérents, les syndicats sortent renforcés de la période d'après-guerre. Le comité d'entreprise est avant tout une revendication syndicale transcrite par le Conseil National de la Résistance. Mais contrairement à ce qu'aurait souhaité la résistance, la loi ne parvient pas à imaginer un nouveau système de relations sociales, elle « superpose les institutions » : le syndicat, les délégués du personnel et le comité d'entreprise².

Comme après la Première Guerre mondiale, la crise syndicale, certes moins forte qu'en 1921, proviendra de dissensions internes. La mise en œuvre du plan Marshall et le départ des ministres communistes apportent une radicalisation des positions. En novembre 1947, la CGT fait alors le choix de transposer au niveau syndical la ligne du PCF, les clivages internes prennent la forme d'un conflit qui aboutit en avril 1948, à la création de la CGT-FO, syndicat réformiste³. Cette nouvelle scission entraîne une chute des adhérents de la CGT, notamment des nouveaux venus qui se sont engagés dans l'euphorie de la Libération. « Une scission ne coupe pas une organisation en deux, mais en trois : il y a ceux qui lui restent fidèles, ceux qui partent

¹ Si de nombreux ouvrages s'intéressent à l'évolution de l'idéologie syndicale (ouvrages déjà cités par ailleurs), nous n'avons relevé que peu de travaux sur la position des grandes centrales syndicales à l'égard du comité d'entreprise. Ainsi, cette partie a été réalisée en grande partie en référence à l'ouvrage de Le Crom (2003), à la revue de la CGT [la revue du comité d'entreprise], et à des guides syndicaux.

² Le Crom, *Syndicats, nous voilà !*, 382.

³ Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

et ceux - souvent les plus nombreux - qui renoncent et se désaffilient. »¹ La CGT perd la moitié de ses adhérents et FO n'en récupère qu'une petite partie.

Ainsi, la position de la CGT affirme l'impossibilité d'associer le travail et le capital (2.3.1.), tandis que FO et la CFTC suivent une position plus collaborative (2.3.2.).

2.3.1. Le comité d'entreprise : un instrument de la lutte des classes

Le rôle attribué, par la CGT (le principal syndicat y compris dans les cas que nous étudions²), au comité d'entreprise est bien éloigné de celui prévu par l'ordonnance de 1945. Le Crom³ résume la position de la CGT en montrant que le CE doit devenir un vecteur :

- de la lutte des classes
- de l'action syndicale et
- de propagande politique.

Ce triptyque du rôle du CE conféré par la CGT est analysable dans la revue qu'elle édite à destination des CE, *Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaire dans la fonction publique*.

¹ Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*, 275.

² Par exemple, pour le cas Schneider, suivant les constatations de Combe : « Dans l'usine principale [celle du Creusot], de très loin la plus importante, la CGT représentait 72 à 75 % des représentants, la CFTC environ 25 %, FO de 1 à 2 % ». M. Combe, *L'alibi : vingt ans d'un comité central d'entreprise* (Paris: Gallimard, 1969), 20.

³ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*.

Sur la rhétorique liée à la lutte des classes, dans un article intitulé « La surexploitation capitaliste à travers deux formes courantes de rémunération : salaires aux pièces et salaires avec primes », on peut lire : « ce que nous voudrions indiquer aujourd'hui, c'est comment même à travers des formes extrêmement courantes et banales de rémunération les exploiters capitalistes parviennent à camoufler en avantages pour les ouvriers ce qui n'est qu'exploitation accrue pour ces derniers et source de bénéfices supplémentaires pour les capitalistes » et de conclure « face à cette exploitation de plus en plus éhontée de la classe ouvrière par le patronat, nos camarades doivent mener le combat ».

D'autres articles mobilisent cette rhétorique, comme en 1950, « l'esprit de classe doit guider l'action des délégués CGT ».

Sur le rôle des élus du comité d'entreprise dans l'action syndicale, dans un éditorial de la *Revue des CE* de décembre 1949, J. Duchat, secrétaire de la CGT, invite les élus du CE à soutenir le recrutement de nouveaux adhérents à la CGT.

« Les délégués aux comités d'entreprise peuvent et doivent jouer un rôle extrêmement important, comme d'ailleurs dans tous les domaines de l'activité syndicale. Parallèlement à l'action pour l'unité doit être menée vigoureusement une intense activité pour le recrutement. [...] En fonction même de leur rôle dans l'entreprise, les délégués élus des comités doivent être parmi les meilleurs dans la campagne de recrutement. Militants investis de la confiance de leurs camarades de travail, les délégués élus des comités d'entreprise, en accord avec les organisations syndicales et sous leur contrôle, se doivent d'être partout et toujours au premier rang dans la lutte. »¹

¹ J. Duchat, « Unité d'action et recrutement syndical », *Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaires dans la fonction publique*, n° 21 (1949): 4.

Le rôle de propagande politique des élus du CE prend une place de choix, dans la *Revue des CE*, il est illustré par une affiche montrée en exemple comme « une bonne initiative »¹ réalisée par le CE de la SNCASE².

Figure 21 Illustration du rôle dans les débats politiques du comité d'entreprise



D'autres articles invitent les élus du CE à agir contre le Plan Schuman.

¹ Société nationale des constructions aéronautiques du sud-est produisant à partir des années 1950 des avions de chasse.

² J. Brun, « Une bonne initiative du comité d'établissement de la SNACASE de Toulouse », *Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaires dans la fonction publique*, n° 24 (1950): 7.

La CGT n'a cessé de dénoncer le caractère nettement anti-français, antisocial du plan Schuman. Elle a appelé nos délégués des comités d'entreprise à demander ouvertement, publiquement la reprise d'un commerce normal avec tous les pays sans exception, dans la certitude que ces échanges assureront à la France un redressement économique durable et son indépendance nationale, et qu'ils contribueront à la sauvegarde de la paix.¹

La CGT n'entend pas, toutefois, à la faveur d'une idéologie basée sur la lutte des classes, se désintéresser des questions économiques et financières. Elle forme ses adhérents à la lecture des comptes et leur donne des pistes de critiques, y compris sur la construction des états financiers. Les articles proposés par la *Revue des CE* témoignent de cette volonté de formation de la centrale aux attributions économiques du CE : comment le patron essaie de dissimuler ses profits ?, des exemples de dissimulation des profits par le patronat, la détermination du prix de revient, le rapport de l'expert, etc.

Il existe encore un grand nombre de réserves qui, sous les noms les plus divers (« provision pour dépréciation sur immobilisations non amortissables », « provisions pour créances douteuses », « provisions pour dépréciation du portefeuille titre », « provisions pour risques et autres », etc.) permettent aux capitalistes les dissimulations les plus éhontées.²

Toutefois, la fracture semble consommée entre la ligne officielle du syndicat et la réalité de l'action syndicale dans les comités d'entreprise³. Notre étude des procès-verbaux des comités d'entreprise le confirme (voir *infra* - section 3). Cette fracture

¹ Anonyme, « La CGT appelle à l'action unie contre le plan Schuman », *Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaires dans la fonction publique*, n° 45 (1951): 20.

² Anonyme, « Bénéfices bruts et bénéfices nets. Comment le patronat essaie de dissimuler ses profits. », *Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaires dans la fonction publique*, n° 3 (1948): 32.

³ J.P. Le Crom, « La CGT et les comités d'entreprise dans les années cinquante », in *La CGT dans les années cinquante* (Eds, Bressol, E., Dreyfus, M., Hedde, J. Pigenet, M.) (Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2005), 59-69.

était la principale conclusion de la thèse de Montuclard¹ qui, sur une analyse de 14 000 questions posées en réunion de comité d'entreprise entre 1944 et 1960 sur quatre cas d'étude, a pu montrer que « le comité d'entreprise ne peut pas être considéré comme une simple émanation de l'organisation syndicale. Malgré les liens qui le tiennent d'une certaine façon dans la mouvance et sous le contrôle de l'appareil syndical, le comité d'entreprise représente, par rapport au syndicat ou à la section syndicale, une entité sociologique autonome, c'est-à-dire un organisme ayant ses fonctions, ses modèles, ses rôles, ses rythmes propres. »²

Cette fracture explique peut-être aussi la virulence des discours de la CGT à l'égard des élus du comité d'entreprise : « des porte-serviettes » du patron. Dans *l'Humanité* du 01^{er} janvier 1949, Benoit Frachon, secrétaire général de la CGT, écrit :

C'est encore elle qui nous permettra de nous guérir du « porte-serviette ». De quoi s'agit-il ? Tout simplement de la prolifération des « permanents » dans certains comités d'entreprise.

Légalement, le délégué au comité d'entreprise dispose de vingt heures par mois, payées par le patron, pour accomplir sa mission.

Or il se trouve que dans certaines entreprises un ou plusieurs délégués, avec l'accord, disons plutôt la complicité du patron, ont cessé tout travail. Ils sont devenus les permanents du comité d'entreprise. Ils parcourent l'usine, les « bleus » propres, la serviette sous le bras, l'air affairé, ou bien trônent le plus souvent dans un bureau parfois installé hypocritement par le patron, bien en vue de tout le personnel, afin que nul n'en ignore.

Certains d'entre eux vous disent naïvement qu'ils ont remporté une victoire en obtenant un ou plusieurs permanents payés par le patron ou par la caisse du comité d'entreprise. Ils essaient de se justifier à leurs propres yeux en disant qu'ainsi ils sont mieux aptes à militer pour le syndicat.

¹ M. Montuclard, « La dynamique des comités d'entreprise : exploration sociologique de quelques effets de l'institution des comités d'entreprise sur les relations industrielles » (Thèse pour le doctorat en lettres, Université de Paris, 1963).

² Ibid., 516.

2.3.2. Le comité d'entreprise : un instrument de la réforme de l'entreprise

La CFTC, comme le montre Le Crom¹, a une position privilégiant la réforme de l'entreprise. Elle cherche à mettre en œuvre une véritable démocratie industrielle, en cela, elle est plus proche du programme initial du Conseil National de la Résistance. Le comité d'entreprise doit participer à cette réforme de l'entreprise. Il s'agit, dès lors, de dépasser le contrat de salariat, pour privilégier un contrat d'association. La CFTC cherche à construire une société « dans laquelle l'ensemble des travailleurs accéderont progressivement aux responsabilités et à la gestion de tous les organes de l'entreprise, y compris l'entreprise »². La participation aux bénéfices, l'organisation des ateliers en équipe autonome et la diffusion d'information aux salariés font partie de ce programme. Ainsi, à la naissance du comité d'entreprise, les débats au sein de la CFTC sont marqués par la volonté d'accroître la productivité pour redresser l'économie³. L'opposition entre la vision de la CGT et de la CFTC est complète et nous semble résumée par une résolution d'un congrès régional de la CFTC de 1952 : « le comité d'entreprise ne saurait être un instrument de lutte systématique, un champ clos où s'affrontent, sans espoir de vrai progrès social et économique, les tenants d'un libéralisme périmé absolu, et les prophètes d'un régime économique totalitaire »⁴.

¹ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*.

² Congrès de 1953 cité par J. Griveau, « La Participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise : les comités d'entreprise » (Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Université de Paris, 1964), 321.

³ C. Battais, « La CFTC et les comités d'entreprise », in *L'enfance des comités d'entreprise : de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950. Colloque national au centre des archives du monde du travail*. (Roubaix: Centre des Archives du Monde du Travail, 1996), 253-267.

⁴ Cité par Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, 118. Extrait du congrès régional CFTC des comités d'entreprise de la région Rhône-Alpes, 22 et 23 mars 1952. Article 3 p. 37

Force Ouvrière exclut le rôle que les comités d'entreprise doivent jouer dans les attributions sociales et culturelles. Le rôle du CE devrait se concentrer sur l'étude des questions économiques. Sur cette question, FO milite pour un CE se limitant au rôle consultatif et, à la différence de la CFTC, refuse les mesures qui intègrent les salariés aux risques de l'entreprise comme la participation aux bénéfices¹.

La diffusion d'information aux salariés dispose donc d'un terrain partiellement propice à la sortie de la Seconde Guerre mondiale. D'une part, la législation a mis en place une véritable instance représentative du personnel, d'autre part, les mentalités managériales ont évolué et voient dans la DIS une bonne pratique de gestion, enfin, certaines centrales syndicales sont favorables à la naissance d'une démocratie industrielle. Reste à savoir quelle sera l'influence de la CGT sur le rôle des CE et comment se concrétisera dans la pratique ce terrain propice. L'étude de la DIS dans nos trois cas doit répondre à ces questions.

¹ Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*.

SECTION 3. LA DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS : À L'ÉPREUVE DES FAITS

Lieu privilégié de la diffusion d'information aux salariés, le comité d'entreprise connaît ses premières réunions en 1945 (3.2.), mais la DIS emprunte également des canaux directs faisant fi des représentants du personnel, les années 1950 voient la naissance des journaux d'entreprise tandis que se perpétue la tradition des discours des médailles du travail (3.3.).

Nous présentons, dans un premier temps, l'évolution des entreprises au cours de la période.

3.1. 1945 - 1960 : gérer la reconstruction

3.1.1. Schneider et Cie : la modernisation du groupe

En 1944, Le Creusot et les Schneider débutent une nouvelle histoire. Après la mort en 1942 de son père et de son frère en 1944, Charles devient le nouveau dirigeant de la société. Dès septembre 1944, les troupes allemandes quittent Le Creusot, le travail de reconstruction peut commencer. Le Creusot a été endommagé par les bombardements alliés en 1942 et 1943 et par les destructions allemandes à leur départ. Charles Schneider prend le parti d'orienter l'entreprise dans tous les domaines qui pourraient bénéficier de l'effort de reconstruction : turbines, moteurs, locomotives, ponts, équipement électrique, chantier naval, etc. À l'assemblée générale du 29 juin 1948, Charles Schneider affirme avoir rattrapé à fin 1947 le niveau de production d'avant-guerre. Après le temps de la reconstruction du Creusot vient celui de la restructuration du groupe : Schneider et Cie est transformée en une société holding qui détient trois branches principales : la Citra (Compagnie industrielle de travaux), la

principale filiale est la SFAC¹ (Société des forges et des ateliers du Creusot) et la société minière Droitaumont - Bruville².

Au tournant des années 1950, la reconstruction de la France prenant fin, la SFAC est à la recherche de nouveaux relais de croissance. La vie des établissements a, en effet, été rythmée par une série d'innovations capitales : innovations techniques comme le marteau-pilon et la première locomotive française ; innovations sociales, etc.³ Après la Seconde Guerre mondiale, il manque un nouveau domaine d'activité stratégique vedette.

« Or c'est à Charles Schneider que l'on doit l'initiative de la participation la plus importante de l'industrie privée au programme nucléaire français. Sa société était sans doute la mieux préparée à relever ce défi technologique par la double maîtrise de la métallurgie spéciale et de l'équipement des centrales électriques. [...] Dès 1951, les bureaux d'études du Creusot orientent leurs recherches vers le nucléaire. [...] La SFAC est associée par le CEA (Commissariat à l'énergie atomique) à la construction de toutes les centrales utilisant la filière française à uranium naturel et graphite. [...]

C'est en 1958, un tournant majeur pour la stratégie nucléaire du Creusot : la SFAC crée la Framatome qui obtient des contrats de licence et d'assistance technique de la Westinghouse Electric International Cie avec laquelle elle entretenait d'anciennes relations. [...] Il a fallu attendre une dizaine d'années pour que le gouvernement français abandonne la filière française pour adopter la filière Westinghouse. »⁴

Si à la fin des années 1950, le groupe Schneider a des atouts indéniables, il n'est pas exempt de faiblesses. D'une part, ses résultats comptables sont fragiles : le

¹ Nous concentrons notre étude sur cette entreprise.

² La Broise (de) et Torres, *Schneider*.

³ Beaud, « L'innovation des établissements Schneider (1837-1960) ».

⁴ Ibid., 517.

rendement du capital est de l'ordre de 4,1 % et le taux de marge de 1 %. D'autre part, la direction repose en grande partie sur la personnalité de Charles Schneider, qui n'a pas pris soin de préparer sa succession. Lorsqu'il décède accidentellement en 1960, il « laisse le groupe orphelin, sans chef et sans directives »¹.

3.1.2. Constitution d'Usinor et grandes modernisations

Comparativement à ses concurrents européens, le secteur de la sidérurgie en France, à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, apparaît dans une situation plus délicate. Le retour à la France de l'Alsace et d'une partie de la Lorraine en 1918 a généré des surcapacités de production pendant l'entre-deux-guerres. Les industriels ont donc été peu incités à accroître la productivité des installations. Mioche² estime que la sidérurgie française a, en 1945, près d'un siècle de retard. Mais rapidement, avec l'aide du plan Monnet, Usinor va pouvoir se hisser parmi les premiers producteurs d'acier. La société mise notamment sur la technologie du train à bande qui a déjà largement fait ses preuves aux États-Unis et au Royaume-Uni³.

C'est précisément cette politique d'investissement qui a nécessité le regroupement de deux entreprises. En 1948, la création d'Usinor est réalisée par l'apport de deux sociétés : d'une part, la société des forges et aciéries de Denain-Anzin et d'autre part, la société des forges et aciéries du Nord et de l'Est.

La création des forges de Denain remonte à 1834. Le conseil d'administration est, à la veille de la fusion, constitué de banquiers locaux et de descendants de la

¹ La Broise (de) et Torres, *Schneider*, 211.

² P. Mioche, « La reconstruction de la sidérurgie européenne, 1945-1949 : sérénité des uns, nouveau départ pour les autres », *Histoire, économie et société* 18, n° 2 (1999): 397-411.

³ Ibid.

famille Talabot, créatrice de l'entreprise¹. La société des forges et aciéries de l'Est apparaît plus éclatée, elle a été créée en 1881 et son conseil d'administration est composé de managers et de banquiers, conséquence de la stratégie de croissance externe².

Le rapprochement de ces deux entités s'explique par « une recherche d'une maîtrise des approvisionnements », « des complémentarités commerciales » et « des besoins de financement importants et des ressources qui se compensent »³.

Les résultats de la stratégie d'investissement se font rapidement ressentir et Usinor gagne des parts de marché. Au milieu des 1950, avec la volonté d'accroître son indépendance d'approvisionnement et de transport, elle lance l'étude d'une première usine sur l'eau, le site de Dunkerque sera finalement retenu.

3.1.3. De Wendel et Cie de 1945 à 1960 : une troisième naissance

À la Libération de 1945, les usines dépossédées des de Wendel dès juillet 1940, nécessitent une reconstruction intégrale. Les houillères sont nationalisées. La modernisation de l'outil industriel est en marche. En 1949, la mise en œuvre de nouvelles capacités de production prend la forme originale d'une société coopérative. La Sollac réunit les sociétés De Wendel (qui possèdent 47,5 % des parts) et huit autres sidérurgistes lorrains, la société permet à ses adhérents de transformer la fonte liquide en aciers plats. Aux efforts d'investissements fournis par l'aide Marshall et le plan Monet⁴, s'ajoutent des opérations de concentration qui entraînent dans un premier temps une restructuration juridique du groupe des de Wendel. Ainsi, la Société des

¹ Godelier, *Usinor - Arcelor. Du local au global ...*

² Ibid.

³ Ibid., 53-59.

⁴ Mioche, « La reconstruction de la sidérurgie européenne, 1945-1949 ».

petits fils de F. De Wendel apporte, en 1950, son outil de production à Wendel et Cie, la société historique devient une holding. L'entreprise prospère jusque dans les années 1960. Le taux de croissance de la sidérurgie lorraine est ainsi de plus de 3 % par an de 1954 à 1960¹.

3.2. L'apprentissage de la démocratie industrielle au sein du comité d'entreprise

L'étude des procès-verbaux des réunions du comité d'entreprise montre que la DIS semble être une nouvelle contrainte législative pour la direction (3.2.1.) en opposition avec la culture du secret (3.2.2.), cette DIS nécessite un apprentissage pour les membres du CE nouvellement élus qui ne tardent pas à intégrer les données comptables et financières dans leurs revendications (3.2.3.).

¹ M. Freyssenet, « Crise de la sidérurgie lorraine et échec de la diversification industrielle (version traduite par son auteur). », *Archivio di studi urbani e regionali*, n° 16 (1983): 67-81.

Tableau 19 Comité d'entreprise : états des documents utilisés de 1945 à 1960

		1945	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	
Schneider et Cie puis SFAC	PV de CE	Discours de Charles Schneider à l'occasion du 1 ^{er} CE	Absents			Exploités : 0135Z0001, AFB				
	Rapport de l'expert du CE	Absents					Exploité : 0135Z0001, AFB	Abs		
Petits fils De Wendel et Cie	PV de CE	Absents	Exploités : EAV50001, AAMF							
Wendel et Cie	PV de CE	Absents	Exploités : EAV50004, AAMF							
Sidelor	PV de CE						Exploités : EAV50014, AAMF			
Denain ANZAIN puis Usinor	PV de CE	Exploités : EA122070, AAMF								

		1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	
SFAC	PV de CE	Exploité : 01MDL0048-01, AFB	Exploité : SS0988	Abs	Succinct ¹ Exploité : 01MDL0048-01, AFB		Absents			
Wendel et Cie	PV de CE	Exploités : EAV50003, AAMF								
Sidelor	PV de CE	Exploités : EAV50014, AAMF			Exploités : EAV50002, AAMF		Exploités : EAV50005, AAMF			
Usinor	PV de CE	Exploités : EA122070, AAMF								

¹ Il s'agit de PV résumant de façon succincte la réunion transmis généralement à l'ensemble des élus des comités d'établissement. Ces PV ont été utilisés lorsque les PV « classiques » n'étaient pas disponibles.

3.2.1. La DIS : une obligation législative

Les premières réunions de comité d'entreprise doivent marquer la fin du secret absolu des affaires pour les salariés. Ainsi, dès 1947, une grande partie de la réunion de CE de la Société les petits fils de F. De Wendel et Cie, société en commandite par actions, est consacrée à l'examen de l'évolution de la production, des investissements et des effectifs. Si la direction indique les tonnages produits, aucune information n'est diffusée sur le chiffre d'affaires réalisé. Le seul élément financier fourni est le résultat d'exploitation de 1946. Il s'agit d'une perte de 33 millions. La direction explique :

Ce déficit est dû surtout au fait que les prix de vente imposés sont trop faibles et n'ont pas été augmentés dans la proportion des salaires, loin de là. Bien que la direction de la Sidérurgie ait pu constater que les prix de revient de la Société (usine témoin) étaient supérieurs aux prix de vente, rien n'a été fait jusqu'à présent pour relever ces derniers.¹

Les élus « aimeraient avoir des précisions sur l'origine exacte du déficit et connaître les possibilités d'y remédier et de diminuer le prix de revient ». Mais, la réponse de M. Paschal, Président-Directeur général, est, sans appel :

[II] informe les membres du Comité que si l'article 3, paragraphe de l'ordonnance du 22 février 1945, relatif aux sociétés anonymes doit s'appliquer aux sociétés en commandite par actions, la Société des petits fils de F. de Wendel & Cie communiquera au Comité les éléments comptables dont il est question dans cet article.²

De la même façon, dans le cas Schneider et Cie, certains documents n'ont pas été transmis à l'expert du CE bien qu'ils furent demandés, Charles Schneider, qui préside le comité, argumente :

¹ EAV5001, AAMF.

² EAV5001, AAMF.

« la loi précise d'une façon très nette quels sont les documents qui doivent être soumis. Il ajoute qu'il s'est conformé à cette loi [...]

Maître Fournier [l'expert du CE] précise qu'en effet les documents exigés lui ont été communiqués, ainsi que les livres, mais il ajoute que généralement, en dehors de ces comptes-là, l'expert-comptable est autorisé à prendre connaissance, afin de les communiquer au comité, de certains comptes d'exploitation qui le renseignent sur l'activité de la société. »¹

3.2.2. La DIS : en opposition avec l'héritage de la « culture du secret »

Le résultat de la Société des petits fils de F. De Wendel devient excédentaire au cours de l'exercice 1947. La réunion du comité d'entreprise de juillet 1948 ne donne pas lieu à communication de ce résultat.

Le conseil d'administration de la société ne s'étant pas encore réuni pour examiner les comptes de l'exercice 1947 les renseignements à communiquer au comité le seront à la prochaine réunion².

Les élus ont donc dû attendre la réunion de février 1949 pour connaître le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation de 1947.

Il s'agit du dernier résultat qui sera transmis aux élus dans les procès-verbaux. La société devient une holding à compter de 1951 et les actifs industriels sont apportés à la société Wendel et Cie. Entre 1950 et 1951, aucune information financière n'est transmise au comité d'entreprise. Seules les informations liées à la production et aux investissements sont communiquées.

De 1945 à 1952, la société De Wendel et Cie demeure une société en commandite par actions, dans ce cadre, le comité d'entreprise ne peut désigner d'expert-comptable. Privés de certaines prérogatives liées à la forme juridique de la

¹ 0135Z0001, AFB – PV de la réunion du 26 et 27/06/1951

² EAV5001, AAMF.

société, les élus ont accès à une information restreinte. Il s'écoule entre 18 et 24 mois entre la clôture de l'exercice comptable et la diffusion du résultat net. Le bénéfice de 1948 est diffusé en février 1950¹. Mais certaines années (1949 et 1951), sans justification, le bénéfice n'est pas diffusé.

La pratique semble identique à la SFAC, l'expert du comité indique dans son rapport de 1952 que peu de renseignements lui ont été transmis pour juger de l'exploitation de l'entreprise :

« Afin de répondre à différentes questions qui m'ont été posées par le comité d'entreprise, j'ai demandé la communication des renseignements suivants:

- compte d'exploitation duquel résulte un bénéfice d'exploitation total de 1 391 319 260.

- ventilation par usine

du chiffre d'affaires et des stocks

des appointements et salaires

des charges légales sur salaires

des œuvres sociales.

Je n'ai pu bénéficier que des informations suivantes :

Montant des ventes

Appointements et Salaires

Charges légales

Œuvres sociales

Il est précisé que le seul chiffre des ventes ne peut permettre d'apprécier la production des usines. Il doit être tenu compte également des variations des produits fabriqués en stock et des travaux en cours. »²

À l'inverse, dans les entreprises Usinor dès 1949 et Sidelor dès 1955, l'expert du CE se félicite de pouvoir réaliser sa tâche sans entrave.

¹ EAV50004, AAMF

² 0135Z0001, AFB.

PV de CE d'Usinor - Mai 1949¹

« M. Masson², expert-comptable, expose les conditions dans lesquelles il a été amené à exercer ses fonctions ; il rend hommage à la compréhension de la direction ; il rend compte des renseignements qu'il a obtenus, et de la séance préparatoire du 04 mai qu'il a tenu avec les délégués du comité central d'entreprise. »

PV de CE de Sidelor - Juin 1955³

« M Kontzler [l'expert du CE] [...] indique sa satisfaction d'avoir à accomplir sa mission dans une entreprise où l'on joue cartes sur table et où les services comptables répondent sans réticence aucune à toutes les questions qui leur sont posées. »

À partir de 1952 et le changement de statut juridique (passage à la société anonyme) de De Wendel et Cie, les élus De Wendel désignent un expert. L'exposé de l'expert ouvre la voie aux premières questions et remarques des élus. Dans un premier temps, à l'annonce des bénéfices, les élus demandent l'attribution d'une prime de participation aux résultats. Progressivement, les débats liés à la diffusion d'information comptable évoluent vers des questionnements techniques laissant apparaître une phase d'apprentissage.

3.2.3. La compréhension de l'information comptable et son intégration dans le champ des revendications

Fort de ces nouvelles attributions, il semble que les premiers élus des comités d'entreprise demeurent passifs face aux quelques informations comptables qui leur

¹ EA122070, AAMF.

² M. Masson est l'un des premiers experts à s'être spécialisé dans l'assistance au comité d'entreprise. Au début des années 1980, son cabinet compte environ 25 collaborateurs. Ils assistent principalement les comités de la métallurgie, de la chimie et du papier-carton. O. Boudot, *Groupe Alpha 25 ans d'histoire* (Paris: Mémoires d'Hommes, Histoires d'Entreprises, 2009).

³ EAV50014, AAMF.

sont transmises. Ainsi, dans les deux sociétés De Wendel, l'annonce du résultat et du chiffre d'affaires n'est jusqu'en 1952 suivie d'aucune question. Les premières remarques prennent la forme de revendications, puis de questions liées à la formation des résultats.

« Deux membres du comité remarquent que le bénéfice de 1954 est inférieur à celui de 1953, bien que le chiffre d'affaires soit en hausse. »¹

Cette observation est faite à la suite de l'exposé de l'expert du comité d'entreprise. Le président apporte des éléments de réponse liés au prix à l'international. Il est surprenant que la réponse à cette question n'ait pas été spontanément fournie dans le rapport de l'expert, nous pouvons supposer que le travail d'investigation de l'expert du CE dans les années 1950 est assez peu poussé. Cette hypothèse est confirmée par l'étude du seul rapport d'expert avant 1955 conservé à la SFAC. Il s'agit d'une présentation du bilan et du compte de profits et pertes. Les postes comptables sont définis un à un, sans être analysés. Ainsi, par exemple, pour les provisions clients, l'expert indique, sans autre analyse :

C'est une provision de même nature que celle venant en déduction du poste clients à l'actif, mais il s'agit ici de traites impayées depuis le 01^{er} Janvier 1951 par des sociétés notoirement insolubles.

Le compte clients avait déjà été crédité lors de la création de la traite, c'est la raison pour laquelle cette provision ne pouvant venir en déduction du compte clients a été comptabilisée distinctement.

De 1945 à 1960, une seule question est notée dans un procès-verbal sur la situation financière de la SFAC. Même s'il n'est pas à écarter que les élus ne débattent pas des informations transmises dans le cadre des attributions économiques du CE ; il semble plus vraisemblable que ces questions ne sont simplement pas reprises dans le compte-rendu officiel. Ainsi, l'information sur la marche de l'entreprise ne doit

¹ EAV50003, AAMF

provenir que d'une seule source le Président-Directeur général, ce thème n'appelant pas aux débats, à la différence des attributions sociales et culturelles.

La question de la forme des procès-verbaux n'est pas anodine. Sur le cas Schneider et Cie, Combe¹ a montré la volonté de la direction de réduire leur taille, les discussions qui suivent montrent qu'il s'agit en fait pour la direction de chercher à préserver le secret des affaires. Le secrétaire du CE refuse la réduction de la taille des procès-verbaux, pourtant, Combe remarque « qu'à partir de la fin de 1947, les procès-verbaux sont moins volumineux. »²

Cette explication apparaît d'autant plus crédible que la lecture de comptes-rendus des réunions du comité d'entreprise de Sidelor ou d'Usinor fait apparaître de nombreuses questions de la part des élus. Celles-ci peuvent être classées en trois catégories. D'une part, nous distinguons les demandes d'informations comptables complémentaires :

PV de CE de Sidelor - Juin 1952³

« M. Perrin souhaiterait que les résultats comptables soient établis par établissement. »

Cette demande est réitérée en 1958.

La demande de communication d'informations extraites de la comptabilité analytique est présente également dans le cas Schneider et Cie. Dans nos deux cas, la direction refuse de communiquer ces informations. La position est justifiée chez Sidelor par le fait que l'entreprise « est un tout indissociable »⁴. Pour Schneider et Cie,

¹ Combe, *L'alibi*.

² Ibid., 74.

³ EAV50014, AAMF.

⁴ EAV50014, AAMF.

la position est justifiée dans les années 1960 par l'absence d'informations sur cette question.

D'autre part, certaines questions sont liées à la technique comptable :

PV de CE de Sidelor - Mai 1953¹

« M. Courbariaux demande quelques renseignements d'ordre technique sur la réserve légale et sur la réserve facultative. »

PV de CE de Usinor - Mai 1950²

« M. Lauwers demande des renseignements complémentaires sur l'amortissement technique. »

Enfin certaines questions ou observations contestent l'information comptable ou l'utilisent comme une revendication :

PV de CE d'Usinor - Mai 1949³

« M. Lauwers, faisant remarquer que l'on va distribuer 480 millions aux actionnaires, demande s'il n'eut pas été possible de ne leur distribuer que 90 % de cette somme en faisant bénéficier des 10 % restant le personnel de la société. »

PV de CE de Sidelor - Juin 1952⁴

« M. Albani présente une observation relativement au poste du bilan « dotation pour stock indispensable ». D'après lui, si la loi n'avait pas permis la constitution de ce poste, son montant figurerait dans les bénéfices et dans son esprit, c'est un bénéfice.

M. Perrin trouve que la part des travailleurs est insuffisante par rapport à celle qui revient aux actionnaires. »

¹ EAV50014, AAMF.

² EA122070, AAMF.

³ EA122070, AAMF.

⁴ EAV50014, AAMF.

3.2.4. La transparence sur les questions commerciales et de production

Si la diffusion de l'information comptable et financière diffère selon les cas étudiés, les données relatives à la production, aux investissements et au contexte international sont abondantes dans tous les cas étudiés. Nous remarquons également son net accroissement en période de difficulté. Ainsi, lors de la réunion de juillet 1950 du comité d'entreprise de De Wendel et Cie, le PDG analyse les difficultés de son entreprise et montre les responsabilités gouvernementales de la situation :

PV de CE de De Wendel et Cie - Juillet 1950¹

« Parmi les causes de la crise actuelle, les plus importantes [...] sont :

1- Les excès de la fiscalité [...]

2- La limitation des crédits alloués par les banques à l'industrie privée et la réglementation draconienne imposée par l'État dans la répartition des crédits [...]

5- L'insuffisance de budget de la reconstruction et l'absence d'un programme de constructions nouvelles et de grands travaux d'utilité publique.

Les services ministériels français, uniquement préoccupés de conserver le contrôle de la répartition, n'ont songé à autoriser des exportations massives que lorsque le marché intérieur français s'est révélé complètement saturé.

Le gouvernement français n'apportant aucune aide aux usines, celles-ci doivent néanmoins, pour assurer une marche normale à leurs installations, suivre les prix mondiaux et supporter ainsi une charge considérable dont le poids augmente de mois en mois. »

Les négociations et l'adoption de la Communauté Économique de l'Acier et du Charbon en 1951 confirment la volonté des industriels de la sidérurgie de communiquer intensivement auprès du comité d'entreprise. Il semble alors que les élus soient devenus un enjeu d'influence auprès du politique. Les sidérurgistes ont la

¹ EAV50004, AAMF.

sensation d'avoir été évincés des négociations du traité de Paris (1951)¹, et le ressentiment envers l'État est grand.

Pour la direction d'Usinor, « si le traité actuellement signé est mis en vigueur sans modification, il risque de mettre le marché français à la disposition des concurrents étrangers »², tandis que pour Charles Schneider la sidérurgie française va souffrir de son différentiel de prix de revient avec l'industrie allemande :

PV de CE de la SFAC - Juin 1951³

« Tous ces éléments qui grèvent les prix de revient font que la France se trouve désavantagée par rapport à l'Allemagne. On avait commencé par dire : tout cela sera homogénéisé par le pool, mais maintenant on n'en parle plus. Le président espère que cela arrêtera les parlements, mais il ajoute qu'il n'en est pas absolument certain. »

Toutefois, cet argument de la supériorité du prix de revient français liée notamment aux salaires, charges sociales et taxes est remis en cause par Mioche⁴. Meyssonnier montre également comment les sidérurgistes avaient pris l'habitude de surévaluer leurs coûts de revient⁵.

Face aux discours déployés par la direction, les élus d'Usinor et de la SFAC proposent d'émettre une résolution, demandant aux pouvoirs publics « la protection

¹ F. Berger, « Les sidérurgistes français et allemands face à l'Europe: convergences et divergences de conception et d'intérêts (1932-1952) », *Journal of European Integration History*, n° 2 (1997): 35-52.

² EA122070, AAMF – PV de la réunion du 08/05/1951.

³ 0135Z0001, AFB.

⁴ Mioche, « La reconstruction de la sidérurgie européenne, 1945-1949 ».

⁵ F. Meyssonnier, « Le calcul des coûts de revient dans la sidérurgie de la Seconde Guerre mondiale à la nationalisation. », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 7, n° 1 (2001): 5-21.

du marché français contre une concurrence désordonnée »¹ [Cas Usinor]. La résolution des élus d'Usinor est présentée à l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires. Charles Schneider préférerait, quant à lui, que la résolution émane de la centrale syndicale, il suggère alors la solution suivantes aux élus :

PV de CE de la SFAC - Mai 1951²

« Le président prévient M. Houpe [élu du CE, venant de présenter un projet de résolution] de la portée problématique de sa résolution, qui ira probablement dans un tiroir rejoindre d'autres documents de ce genre. Ce qui serait plus efficace à son avis, c'est qu'à l'intérieur de leurs organisations syndicales, les délégués attirent l'attention sur l'importance vitale de ces questions. Ces organisations syndicales auraient, croit-il, beaucoup plus d'influence auprès du parlement.

M. Houpe est également de cet avis.

Le président recommande également d'éviter de donner à la rédaction de cette résolution un caractère particulier à l'entreprise.

M. Houpe pense qu'il ne faut pas avoir peur d'être brutal, et qu'il faut commencer et demander aux autres de suivre, mais M. Charcosset et M. Micolot [d'autres élus] estiment au contraire qu'une société ne peut pas prendre une position brutale qui pourrait se retourner contre elle.

Le président est de cet avis et pense que la meilleure solution serait une motion d'ordre général sur laquelle les délégués se mettraient d'accord et qu'ils transmettraient à leurs députés ou à leurs organisations syndicales.

D'autres procédés de protestation sont envisagés : parler directement avec M. Schuman, diffuser un texte de résolution dans la presse.

Mais le président estime qu'il vaut mieux ne pas mettre l'entreprise en avant, et qu'une action des centrales syndicales, ou des fédérations des métaux par exemple, est préférable. »

¹ EA122070, AAMF – PV de la réunion du 08/05/1951.

² 0135Z0001, AFB.

L'information au comité d'entreprise : des situations contrastées

L'ordonnance de 1945 a créé une instance représentative du personnel permettant d'associer les salariés à la marche de l'entreprise. Pourtant, ce désir de démocratie industrielle peine à s'imposer dans la pratique des entreprises. Si les directions apparaissent bavardes sur les questions liées à la production, aux investissements, et n'hésitent pas à communiquer lorsqu'il s'est agi d'exercer une pression politique, elles sont plus discrètes toutefois sur l'information comptable et financière. Différents artifices sont utilisés pour minimiser la transmission de l'information. Certaines directions utilisent un bouclier législatif (le cas des sociétés de Wendel, par exemple), d'autres utilisent l'indisponibilité de l'information (Schneider et Cie), enfin le principe de célérité n'est, à plusieurs reprises, pas respecté.

Mais l'étude des cas Sidelor et Usinor montre une diffusion de l'information plus importante. Les débats sur la situation financière de l'entreprise montrent une appropriation des attributions économiques par les élus du comité d'entreprise. L'information comptable devient alors une source d'appui aux revendications.

Si le droit intervient dans la DIS au comité d'entreprise, les pratiques directes ne sont pas réglementées. Il est alors utile de se demander comment, dans ce contexte de reconstruction des relations professionnelles, les directions font évoluer leurs pratiques en matière de DIS. De nouveaux supports de communication apparaissent comme la revue d'entreprise, tandis que les anciens (discours des médailles du travail) demeurent utilisés.

3.3. Anciennes et nouvelles formes de communication aux salariés

En marge de la DIS par la voie du comité d'entreprise, les directions mettent en place leurs propres canaux d'information. Il s'agit alors des traditionnels discours des médailles du travail (3.3.1.) puis des journaux internes (3.3.2.).

3.3.1. Les discours des médailles du travail : la naissance de la DIS

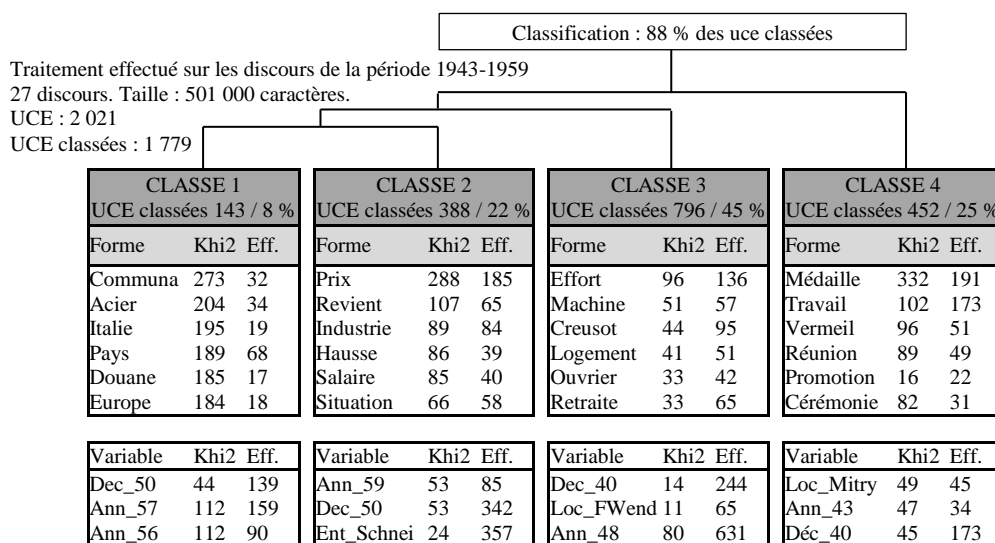
L'état des sources nous a permis de relever vingt-sept discours des médailles du travail durant cette période. La forme prise par ces cérémonies diffère selon les époques et les entreprises. Pour Schneider et Cie, elle reste une manifestation interne à l'entreprise. En revanche, pour Sidelor et pour De Wendel et Cie à partir de 1955, les personnalités locales (préfet, députés, maires des communes, etc.) assistent à cette cérémonie.

Tableau 20 *État des discours des médailles du travail de 1943 à 1959*

	1943-1949	1950-1959	Total
Schneider (et suivantes)	8	10	18
Sidelor		3	3
De Wendel et Cie	2	4	6
Wendel Sidelor			
Sollac			
Total	10	17	27

Une classification hiérarchique descendante réalisée sur vingt-sept discours a permis de catégoriser 88 % des uce.

Figure 22 Classification hiérarchique descendante des discours de 1943 - 1959¹



La comparaison avec la période précédente permet de montrer la permanence de deux classes. D'une part, la classe 4, qui représente 25 % du corpus, utilise le champ lexical de la célébration du travail illustrant le rite de passage² (voir chapitre 2). La classe 3 (45 % du corpus) montre la place de l'entreprise dans la cité et rend compte de l'effort de reconstruction après la Seconde Guerre mondiale.

Discours de remise des médailles du travail (1945) - Schneider et Cie³

Vous y verrez les artères nouvelles, vous y verrez l'îlot du Guide dont les maisons insalubres seront remplacées par de beaux logements aérés, vous y verrez la grande route départementale RDI qui traverse actuellement trois passages à niveau, surélevée et rendant plus aisée les communications, vous y verrez aussi la réalisation d'un projet que j'ai moi-même mis au point et qui permettra, par une artère tracée à travers le Parc, de joindre l'îlot du Guide,

¹ Le rapport détaillé d'analyse du corpus 1943-59 est présenté en annexe 5.

² Gérôme, « Les rituels contemporains des travailleurs de l'aéronautique ».

³ SS0060616, AFB.

par le chemin de l'Étang de la Forge, au quartier des Quatre-Chemins et de la Molette. À cette artère nouvelle, j'ai l'intention de donner le nom de Jean et François Schneider, car ce projet, nous en avons longtemps parlé ensemble. [...] Je sais que lors de la Libération, quand je vous ai demandé de vous remettre au travail à plein cœur, vous avez tous répondu à ma voix.

Au-delà de cet exposé, les discours des médailles du travail connaissent une évolution vers une diffusion d'information économique et une présentation de l'environnement de l'entreprise, en l'occurrence la mise en place de Communauté économique du charbon et de l'acier.

3.3.1.1 La naissance de la diffusion de l'information financière dans les discours des médailles du travail

Alors que la cérémonie des médailles du travail était l'occasion dans les années précédant la Seconde Guerre mondiale d'associer les valeurs de l'entreprise à celle du travail, cette deuxième période se distingue par sa brusque rupture dans les discours. Cette mue des discours est particulièrement forte chez Schneider et Cie (qui devient la SFAC) où le paternalisme d'Eugène II Schneider a cédé la place à la volonté de son fils Charles Schneider de fournir de l'information aux salariés. Le concept de prix de revient apparaît dans les discours. Il permet de faire état, principalement, des difficultés de l'entreprise :

Discours de remise des médailles du travail (1956) - SFAC¹

Nous avons des quantités d'éléments que ce soit l'ensemble salaires plus charges sociales, que ce soient les charges fiscales qui grèvent la production, que ce soit le coût du crédit plus élevé en France que dans les pays concurrents, le prix du transport, du charbon, de l'énergie également plus élevé que dans les pays concurrents, tous ces éléments qui viennent jouer contre nous et qui nous font des prix de revient plus élevés.

¹ SS0060616, AFB.

Dans cette perspective, une présentation de l'évolution économique permet d'expliquer la situation financière. La mise en scène de l'entreprise apparaît invariante dans chacun des cas et dans chaque période. Des menaces venant de l'extérieur (les concurrents, la libéralisation du marché) et des règles lésant l'entreprise (prix des matières, salaires, charges sociales et fiscales en hausse tandis que les prix de vente augmentent moins vite) empêchent l'entreprise, malgré ses efforts, de présenter un bilan aussi bon qu'attendu.

Nous retrouvons cette rhétorique en deux temps dans de nombreux discours.

- Des menaces externes

Discours de remise des médailles du travail (1951) - SFAC¹

En Allemagne, les charges sociales, pour un salaire sensiblement égal, sont de 23 %, alors qu'elles sont de 43 à 45 % en France. [...] C'est ainsi également que le prix du charbon en Allemagne est de l'ordre de 3/5 de ce qu'il est en France et que les taxes qui frappent directement la production, c'est-à-dire qui font partie du prix de revient d'une marchandise, sont de 3 % en Allemagne et de 14 % en France.

Discours de remise des médailles du travail (1953) - De Wendel et Cie²

La mise en vigueur du Pool charbon-acier, l'instabilité actuelle de notre situation économique, la réserve marquée par les principaux marchés d'exportation, placent l'industrie sidérurgique française, en particulier, dans une situation actuellement difficile, sans qu'il soit possible d'en tirer des prévisions valables, même pour le prochain avenir.

Discours de remise des médailles du travail (1959) -Sidelor³

¹ SS0060616, AFB.

² C133, AAMF.

³ EA41754, AAMF.

Si les économistes qui se sont opposés à des hausses parfaitement raisonnables veulent bien revivre les mois passés, je crois qu'ils devront reconnaître que ces hausses eussent été sans influence sur le prix de la vie ; il est des facteurs bien plus marquants qui ont pesé sur lui et qui l'ont entraîné à des niveaux excessifs.

L'insuffisance de nos barèmes a entraîné des pertes de recettes qui nous imposent un endettement lourd, très lourd ; cet endettement augmente considérablement nos risques et nous met dans une situation inférieure vis-à-vis de voisins plus favorisés qui ne se sentent pas, dans les périodes de haute conjoncture, ils l'ont montré, les mêmes responsabilités, les mêmes devoirs que nous vis-à-vis de la clientèle du marché français et qui peuvent profiter dans les périodes de basse conjoncture des portes qu'a largement ouvertes le traité de la CECA, sans d'ailleurs apporter à la sidérurgie française des légitimes compensations.

- Ces menaces obligent l'entreprise et les salariés à entreprendre de nouveaux efforts

Discours de remise des médailles du travail (1951) - SFAC¹

Nous avons donc, vous voyez, un effort très soutenu à continuer à réaliser, un effort qui sera certainement plus facile avec l'organisation, les installations, les machines dont nous disposons actuellement et je crois, vraiment, que lorsqu'on jette un coup d'œil en arrière lorsqu'on se remémore les années passées, au cours de la dernière période, on peut être satisfait du travail accompli. Cependant ceci ne doit pas être une raison pour s'endormir sur ses lauriers mais bien au contraire est un encouragement à travailler davantage et à produire toujours dans de meilleures conditions.

Discours de remise des médailles du travail (1953) - De Wendel et Cie²

En tous les cas, Messieurs, et quelle que soit l'évolution de la conjoncture, nous savons qu'en toutes circonstances, nous pouvons compter sur vous, et

¹ SS0060616, AFB.

² C133, AAMF.

vous en avez donné de nombreuses preuves tout au long de l'histoire de notre maison.

Nous savons que, de votre côté, vous avez toujours fait confiance aux chefs de notre maison, même dans les circonstances les plus difficiles.

Discours de remise des médailles du travail (1959) - Sidelor¹

Il ne sert à rien de récriminer sur le passé, mais ce passé doit servir d'enseignement pour l'avenir et je pense que ces réflexions, les responsables les feront et qu'ils ne persévéreront pas dans l'erreur.

Notre métier à nous, c'est de travailler sans relâche, ardemment, chacun à notre place et pleins de confiance dans l'avenir ; ce n'est pas à vous que j'ai besoin de dire la nécessité de l'effort et les satisfactions que chacun trouve dans la tâche bien accomplie. Vos efforts vont être récompensés par des distinctions bien méritées et je tiens à vous dire à tous, au nom de votre Conseil d'Administration et de votre Direction Générale, nos vives et sincères félicitations.

L'environnement de l'entreprise est donc la source principale des risques. À ce titre, les discours des médailles du travail vont proposer de longs exposés sur la construction de la Communauté Économique du Charbon et de l'Acier.

3.3.1.2 L'entreprise sous influence

Le traité de Paris, instituant la CECA, est ratifié en 1951 et mis en application en 1952. Il intéresse les trois entreprises que nous étudions, il ressort des discours des médailles du travail une classe qui lui est entièrement dédiée. En effet, les mots les plus représentatifs de la classe 1 sont : *Communauté, Acier, Italie, Pays, Douane, Europe*. Les discours de Charles Schneider sont représentatifs de cette classe, d'ailleurs, l'entreprise Schneider et Cie est associée à cette classe (Khi-2 = 10) et De Wendel et Cie en est absente. Sur la décennie 1950, Charles Schneider aborde

¹ EA41754, AAMF.

systématiquement ce thème. Ainsi, la part accordée dans le discours est nettement plus importante que dans les autres cas étudiés.

Tableau 21 Présence du thème « CECA » dans les discours des médailles du travail

	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
SFAC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
De Wendel et Cie	X			X						
Sidelor					X				X	X
		Discours non identifié en archives								
	X	Thème abordé								
		Thème ignoré								

Comment pouvons-nous expliquer ce tropisme des Schneider pour la communication sur les événements politiques ? Plusieurs explications se dessinent sans qu'il soit possible d'en retenir une en particulier. Tout d'abord, la famille Schneider a une longue tradition politique. Eugène I Schneider au XIX^e siècle et Eugène II Schneider au XX^e siècle ont été députés. Charles Schneider n'aura pas de mandat électoral, mais il garde de sa descendance cette recherche d'association de l'économique et du politique. Ensuite et pour expliquer la différence avec les discours des De Wendel et de Sidelor, la cérémonie des médailles du travail est une opération à destination uniquement du personnel de la SFAC, la liberté de ton y est donc plus grande. À l'inverse, Robert Schuman est, par exemple, présent aux célébrations de De Wendel et Cie. Enfin, l'activité de la SFAC est différente, elle agit dans la transformation de l'acier et propose des produits finis, là où les autres cas sont dans la première extraction et la production de produits semi-finis.

Le discours de Maurice De Wendel en 1950 en présence de Robert Schuman est plutôt celui d'un observateur attentif :

Discours de remise des médailles du travail (1950) - De Wendel et Cie¹
 Sans doute n'êtes-vous pas sans vous préoccuper des répercussions que pourra avoir sur l'activité de nos usines et sur leur main-d'œuvre, le plan

¹ EA10/185, AAMF.

auquel le Président Robert Schuman a donné son nom. Des discussions se poursuivent entre représentants des États intéressés. Il appartient au gouvernement français de mesurer toute la portée de conventions internationales, où les considérations politiques et économiques sont étroitement mêlées. Nous faisons confiance aux mandataires de la France pour tenir compte des intérêts vitaux confiés à leur vigilance, intérêts que l'on croit parfois être ceux de groupes restreints d'hommes d'affaires, mais qui sont en réalité ceux de populations entières dont la prospérité et l'existence même se trouvent liées à celles des grandes industries.

Le discours de Charles Schneider, la même année, se veut bien plus véhément et semble celui d'un opposant à la CECA.

Discours de remise des médailles du travail (1950) - Schneider et Cie¹

Je leur ai dit qu'à mon avis s'ils voulaient aboutir et réaliser cette grande réforme qu'ils envisagent, la suppression des barrières douanières, de deux choses l'une, ou il fallait avoir mis les industries des pays de chaque côté des frontières dans la même situation, c'est-à-dire avoir égalisé toutes les charges inégales que j'ai énumérées tout à l'heure et d'autres encore que je n'indique pas pour abrégé, ou bien il fallait permettre une répartition raisonnée de la production qui pourrait supprimer des droits de douane mais qui laisserait subsister des contingents de façon à assurer une vie possible aux industries de chaque côté des frontières.

Cette critique systématique de la CECA semble jouer deux rôles. D'une part, elle permet de montrer les difficultés auxquelles doit résister l'entreprise. Charles Schneider indique ainsi que ni l'outil industriel utilisé ni la productivité de la main d'œuvre doivent être mis en cause dans le ralentissement du développement de l'entreprise mais les obstacles des pouvoirs publics.

¹ SS0616, AFB.

Discours de remise des médailles du travail (1950) - Schneider et Cie¹

Vous voyez donc qu'il y a en France des causes d'infériorité qui ne tiennent ni à l'état de modernisation des ateliers, ni au rendement de la main d'œuvre. [...] Des différences foncières existent et elles sont évidemment difficiles à corriger car pour y remédier, il faudrait, de part et d'autre des frontières, modifier profondément et le régime social d'une part et le régime fiscal d'autre part et comme vous pouvez l'imaginer, ce n'est pas une petite affaire.

Mais, comme nous avons déjà pu le constater avec l'étude des procès-verbaux des comités d'entreprise. Charles Schneider cherche à obtenir un appui politique auprès de ses salariés. Le Rassemblement du Peuple Français de Charles de Gaulle présente un programme aux élections législatives de 1951 s'opposant à la CECA. En 1951, il adresse aux médaillés une consigne de vote à peine voilée.

Discours de remise des médailles du travail (1951) - Schneider et Cie²

Alors je dois dire que je fais tous mes efforts et chacun de nous, dans ce domaine, peut le faire aussi, car nous avons chacun une voix dans les élections. Nous avons également chacun une voix pour écrire à notre député; et, pour ma part, je vous le disais, je fais tous mes efforts pour éviter que ce plan ne soit ratifié par le Parlement sous la forme où il est actuellement rédigé.

D'un discours centré uniquement sur la promotion du travail et de l'entreprise avant la Seconde Guerre mondiale, le discours aborde au cours des années 1950, la situation de l'entreprise. Il la représente en proie à des difficultés extérieures qui l'empêche de progresser aussi rapidement qu'elle le devrait. La diffusion d'information financière sert alors à demander l'engagement des salariés dans les efforts entrepris.

Discours de remise des médailles du travail (1951) - Schneider et Cie¹

¹ SS0616, AFB.

² SS0616, AFB.

Les résultats de la Société au cours de cet exercice ont été déficitaires; cela s'explique d'ailleurs par plusieurs raisons sur lesquelles je reviendrai dans un instant [Charles Schneider présente alors dans le détail les menaces de la concurrence internationale et de la CECA],

Il conclut :

Nous avons donc, vous voyez, un effort très soutenu à continuer à réaliser.

3.3.2. La naissance de la presse d'entreprise

La presse d'entreprise ne reçoit pas un bon accueil des syndicats qui y voient un contournement du fait syndical, en revanche, elle est prescrite par les organisations patronales et les pouvoirs publics (3.3.2.1.), l'étude des premières parutions de la SFAC et d'Usinor montre l'absence de régularité dans la diffusion des informations comptables et financières (3.3.2.2.).

3.3.2.1 La presse d'entreprise : entre bonne pratique de relations sociales et nocivité

Comme de nombreuses pratiques managériales des années 1950², la revue interne d'entreprise semble en partie une importation des missions de productivité américaine. En 1954, une mission avait pour thématique « les relations humaines aux États-Unis ». L'information et la communication aux salariés y apparaissent comme des bonnes pratiques de gestion des relations humaines et le journal d'entreprise comme un canal de communication :

¹ SS0616, AFB.

² Sur l'influence des missions de productivité sur le contrôle budgétaire : Berland, « L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique. » Sur la consolidation des comptes : Bensadon, « La genèse de la décision ». Sur les relations professionnelles : P. Cristofalo, « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale », *Travail et emploi* 4, n° 116 (2008): 69-81.

« Ces informations empêchent les malentendus, les mécontentements et permettent un ajustement meilleur des attitudes diverses dans le sens de l'œuvre commune [...] Le plus souvent, les communications sont écrites. Ce sont des affiches, des bulletins, des brochures, des journaux réguliers, etc. En général, et dans les journaux notamment, c'est la direction qui écrit, mais on s'efforce d'obtenir la collaboration des ouvriers et on y parvient parfois. »¹

Même si l'influence de ces missions doit être relativisée², il apparaît un faisceau de circonstances permettant le développement de la pratique du journal interne. En effet, l'État, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, aide la presse d'entreprise par des mesures financières tandis que des organisations telles que le CNOF, la CEGOS et l'AFAP sensibilisent leurs publics à cette question³.

Toutefois, la presse d'entreprise ne fait pas l'unanimité dans la sphère socio-économique et possède ses détracteurs. Le parti communiste et les syndicats, notamment après les missions de productivité, y voient la promotion de l'esprit d'entreprise et la présentation de l'entreprise comme un collectif de travail au détriment d'un lieu de lutte de classes. La contre-offensive syndicale et communiste s'organise et prend la forme de publication de journaux distribués à la sortie des usines. Il s'agit souvent de quelques pages ronéotées⁴ publiées mensuellement. Mais le journal officiel de l'entreprise, avec sa qualité typographique, ne laisse que peu de place à ces parutions.⁵

¹ Mission française de la productivité, *Les relations humaines aux Etats-Unis - Enquête en vue de l'accroissement de la productivité* (Paris, 1954), 51.

² R.F. Kuisel, « "L'American way of life" et les missions françaises de productivité », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 17 (1988): 21-38.

³ Malaval, *La presse d'entreprise française au XXème siècle*.

⁴ Reproduites à l'aide d'une Ronéo, c'est-à-dire un duplicateur à alcool.

⁵ Malaval, *La presse d'entreprise française au XXème siècle*.

L'Usinor et la SFAC mettent en place dans les années 1950 des journaux d'entreprise en 1953 pour Usinor¹ et 1956 pour la SFAC². Les premiers éditoriaux permettent d'envisager une série de raisons à la mise en place de cette presse.

Éditorial du Bulletin d'Usinor

Nous sommes seize mille à Usinor, seize mille à travailler ensemble avec l'appoint d'un remarquable outillage, pour faire de notre entreprise l'une des plus belles de France.

Seize mille ! Et avec nos familles cela représente près de cinquante mille personnes !

Bien des villes de France ne peuvent s'enorgueillir d'une telle population. Cependant, bien des villes, même de moins de cinquante mille âmes, possèdent leur journal local.

Dans ces conditions, n'est-t-il pas normal qu'Usinor ait son journal d'information ?

Pour Usinor, la taille de l'entreprise justifie la mise en place d'un canal de communication adapté. Pour la SFAC, il s'agit de rapprocher la direction des salariés.

Éditorial du Bulletin d'information de la SFAC

Absorbés par des tâches très diverses dans des établissements souvent éloignés les uns des autres, il ne nous est guère possible d'avoir entre nous des contacts suffisants pour nous bien connaître et prendre pleinement conscience des liens qui nous unissent dans cette vaste communauté qu'est notre société. [...]

Nous souhaitons que [ce bulletin] vous apporte les renseignements les plus complets et les plus clairs sur la marche de notre Société, sur ses résultats et ses difficultés. Il sera comme on disait jadis, « le livre de raison » où s'inscrira la vie de toute une collectivité, non seulement sa vie de travail, mais toute l'activité sociale, culturelle et sportive qu'elle a su faire rayonner autour d'elle.

¹ Le bulletin d'USINOR, Conservation : J38, AAMF

² Le bulletin d'information réservé au personnel de la Société des Forges et Ateliers du Creusot, Conservation : P0312, AFB.

Traits communs à ces deux journaux, ils ne s'adressent pas uniquement aux salariés de l'entreprise mais à l'ensemble de la famille. Nous y remarquerons ainsi des conseils pour les ménagères. Les bulletins sont également envoyés au domicile du salarié et non pas distribués sur son lieu de travail.

Pour la SFAC, Malaval¹ avance une autre explication à la décision de publication du bulletin. Quelques mois auparavant la section communiste du Creusot fonda le journal *L'Acier*, la décision de la SFAC peut être interprétée comme une simple réaction au journal politique. Cette lecture confirme l'une des quatre fonctions de la presse d'entreprise envisagées par Malaval : « *Contrer, coordonner, motiver et unir* »².

3.3.2.2 L'information comptable dans la presse d'entreprise

Les premiers journaux d'entreprise sont l'occasion de former et d'informer les salariés sur les questions financières. La SFAC et Usinor mettent en place dès la première année et dès le premier numéro des informations précises et documentées sur les résultats comptables, commerciaux et industriels.

- La SFAC

Ainsi, Le bulletin de la SFAC publie dans son premier numéro en 1956, un dossier complet intitulé « L'activité de la société et le bilan de 1955 ». Ce dossier débute sur un exposé de la situation industrielle, repris du rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale ordinaire du 30 juin 1955, il dénonce, entre autres, la politique d'achat des grandes administrations publiques.

¹ Malaval, *La presse d'entreprise française au XXème siècle*.

² Ibid., 109.

« Non contente de susciter en France des concurrents moins qualifiés techniquement mais désireux d'obtenir à n'importe quel prix, la commande, elles n'hésitent pas à s'adresser à des sociétés étrangères qui, pour des raisons multiples, peuvent proposer des prix bas. Ce faisant, elles affectent d'ignorer tout ce que le trésor, sous forme de taxes directes ou indirectes, aurait perçu si la commande avait été passée en France. »¹

Ce discours protectionniste est classique de l'entreprise Schneider et Cie dès 1945, nous l'avions déjà entendu à l'occasion des remises des médailles du travail. Ces écrits sont complétés d'un tableau présentant le bilan. Ni le compte d'exploitation, ni le compte de pertes et profits ne sont présentés ; toutefois, un graphique indique la répartition des charges de la SFAC.

Figure 23 Répartition des charges de la SFAC en 1955 - figure publiée dans le bulletin de la SFAC²



Étonnamment, ce schéma est construit par référence à l'ensemble des charges. Plus traditionnellement, cette répartition aurait dû être calculée à l'aune de 1 000

¹ N°1 du bulletin de la SFAC (1956), p. 15. P0312, AFB.

² N°1 du bulletin de la SFAC (1956), p. 16. P0312, AFB.

francs de chiffre d'affaires, mais, ce calcul aurait permis de faire apparaître le bénéfice de la SFAC.

Pour l'exercice 1956, aucune information sur l'activité n'est publiée. Il faut attendre 1958 (exercice 1957) pour qu'un nouveau dossier soit consacré à cette question. Le bilan de 1957 est de nouveau publié (en juillet 1958), mais les informations sur la formation des résultats sont données de façon parcellaire sans une vue synthétique¹.

P7 : L'activité de notre société au cours de l'année 1957 a continué à se développer dans des conditions très brillantes : son chiffre d'affaires a atteint 42 920 millions de francs.

P14 : La masse des salaires a continué de progresser. Le salaire moyen horaire s'est accru de 12 % au cours de l'année. Notre société a versé :

En salaires et appointement	Fr 9 206 518 493
-----------------------------	------------------

En charges sociales légales	Fr 3 759 454 144
-----------------------------	------------------

En charges sociales bénévoles	Fr 493 852 723
-------------------------------	----------------

P17 : Par ailleurs nos charges fiscales qui sont lourdes s'accroissent chaque année. En 1957, Fr 2 750 221 503.

En 1959 (pour l'exercice 1958), l'information comptable diffusée se réduit de nouveau. Le bilan n'est plus publié, quant aux informations du compte d'exploitation, seuls le chiffre d'affaires et la masse salariale sont communiqués. Le bénéfice n'est pas indiqué. Les dossiers de 1960, 1961 et 1962 ne diffèrent pas de celui de 1959. À partir de 1963, ce dossier disparaît et les informations financières ne sont plus publiées à la SFAC. Ce constat pourrait s'expliquer par une forme de nomadisme de la stratégie de communication financière à l'égard des salariés.

¹ N°6 du bulletin de la SFAC, P0312, AFB.

- Usinor

Usinor met en place un journal d'entreprise dès 1953. Ce journal semble disparaître au terme de 35 numéros en décembre 1966¹ au moment même de la fusion de Lorraine-Escaut dans Usinor. Il ne sera pas remplacé, en revanche, de nombreux sites de production disposeront de leur propre journal interne. Le dépouillement de ce type de journaux montre que la marche de l'entreprise n'est pas un sujet abordé dans ces parutions. Il n'a donc pas été réalisé de dépouillement exhaustif des journaux de site de production.

Dans un premier temps, le bulletin d'Usinor fait figure de modèle en matière d'informations comptables aux salariés. En Août 1954, dans le numéro 3, les résultats de 1953 sont diffusés et expliqués par l'utilisation de graphiques. Les données sont comparées avec des rappels jusqu'en 1948. Les informations concernent à la fois le compte de résultat, le bilan et les dividendes distribués. Mais ce dossier fait figure d'exception, en effet, plus aucune information de ce type ne sera diffusée. Seules les données relatives à la production (tonnage, travaux réalisés, comparaison internationale) seront présentées.

Ainsi, le bilan de la diffusion d'information comptable et financière par les revues internes apparaît bien maigre. Si les deux revues étudiées au cours de la période 1945-1960 tentent une timide incursion dans ce champ, elles n'empruntent pas ce chemin à long terme et préfèrent utiliser la revue comme une forme de valorisation de la production de l'entreprise. De longs développements font ainsi état des avancées techniques, des nouveaux produits et des nouveaux marchés.

¹ La collection s'interrompt en 1966 à la fois dans les archives d'Arcelor Mittal et au dépôt légal de la BNF. Le bulletin n'a plus été déposé à la bibliothèque municipale de Lille après 1966. Des présomptions fortes semblent donc étayer la thèse d'une disparition dès 1966.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

À plusieurs titres, cette période marque un tournant dans l'histoire des relations professionnelles et de la diffusion d'information aux salariés en France.

D'une part, la création du comité d'entreprise ouvre la voie d'une démocratie industrielle effective. Avec ses attributions économiques, le CE est informé de la situation de son entreprise et peut se faire assister par un expert-comptable.

D'autre part, la reconstruction de la France nécessite un accroissement de la productivité. Avec l'importation des méthodes de gestion américaine, informer les salariés apparaît comme une pratique favorisant l'accroissement de la productivité. La DIS bénéficie donc d'une représentation positive dans les mentalités managériales. Les acteurs syndicaux semblent partagés entre méfiance (CGT) et engouement (CFTC).

Enfin, sur les terrains des pratiques, la diffusion d'information aux salariés est dans un rythme d'adaptation. En effet, pour l'information du CE, les anciens réflexes n'ont pas disparu et la culture du secret est tenace. Les diffusions d'information directes sont très versatiles et si, par exemple, les premiers numéros des revues internes tentent de rompre avec le silence, cette pratique ne résiste pas à long terme.

En conclusion, cette deuxième période apporte de nouvelles interrogations auxquelles nous tenterons, en partie 3, de répondre par une contribution théorique.

Sur l'influence de l'environnement,

Dans un contexte *a priori* favorable, les pratiques de DIS n'évoluent que lentement, quel rôle joue l'environnement sur cette pratique, et plus globalement sur le système de relations professionnelles ? Dans un certain nombre de cas, la législation est peu ou pas appliquée, quelle est son influence sur cette pratique et le système de relations professionnelles ?

Sur l'information du CE et le rôle de l'expert,

Le CE peine à se saisir de ses prérogatives économiques, pour quelles raisons ? L'expert du CE exerce une mission réduite à une diffusion de l'information comptable, quels effets a cette conception *a minima* de sa mission sur le saisissement des attributions économiques du CE ?

Sur la diffusion stratégique de certaines informations,

Certaines informations sont diffusées. Comment l'expliquer ? Quelles sont les natures des décisions managériales ? Quels facteurs les encouragent ?

Sur la substitution des canaux indirects par les canaux directs,

Comment expliquer la modification des contenus des discours des médailles du travail ? De façon concomitante, nous assistons à la parution de revue interne, quelle est la vocation de ces canaux directs d'information ? Sont-ils des concurrents de l'information transmise au CE ?

CHAPITRE 5. DE 1960 À 1975 :

L'ACCEPTATION RÉCIPROQUE

Le comité d'entreprise, en tant qu'institution législative, s'est stabilisé à la faveur des modifications de 1946. Cohen¹ recense treize modifications législatives entre 1960 et 1975 relatives au comité d'entreprise mais pas réellement d'évolution significative pendant vingt années (de 1946 à 1966). La loi du 18 juin 1966 a pour objectif, en matière d'information économique, d'étendre l'étendue des documents à communiquer notamment en cas de réduction d'effectif tout en insérant une obligation de discrétion.

Le temps du droit est passé, le comité d'entreprise est fixé dans la législation du travail, il reste aux acteurs à s'approprier cette institution.

Dans une société en mutation, les espoirs de réforme de l'entreprise sont grands. L'aspiration à la mise en place d'une démocratie industrielle anime l'enthousiasme managérial à l'égard de la DIS. Le monde syndical voit à la suite des événements de Mai 68 ses positions évoluer et reconsidérer son rôle dans l'économie. (Section 1)

Les pratiques d'entreprises montrent d'un accroissement des canaux directs de communication sans un réel accroissement de la diffusion d'information sur la marche de l'entreprise. Le comité d'entreprise semble avoir pris conscience de ses attributions

¹ Cohen, *Le Droit des comités d'entreprise et des comités de groupe* (édition consultée : 1998).

économiques. Il a intégré les thématiques comptables et financières, notamment, dans ses revendications. Les élus apparaissent comme demandeurs d'informations et souhaitent dépasser les frontières de l'entreprise notamment pour être mieux informés sur la situation du groupe. (Section 2)

SECTION 1. LA SOCIÉTÉ EN

MUTATION

Le redressement de l'économie française s'est accompagné d'une profonde mutation de la société française. L'entreprise n'échappe pas à cette volonté de réformer les rapports sociaux. La DIS doit participer au renouveau de la démocratie industrielle. Cet enthousiasme semble partagé par les mentalités managériales telles qu'elles transparaissent dans les revues professionnelles comptables. (1.1.)

Au début des années 1960, le monde syndical est en proie aux doutes. La seconde moitié de la décennie voit toutefois son renouveau. Malgré les accords pour certains conflits, la dissension entre les deux grandes centrales (la CGT et la CFDT née de la déconfessionnalisation de la CFTC en 1964) sur le rôle à jouer par le syndicat en matière économique est grande. Portée par les événements de Mai 68, la CFDT inscrit à son programme la mise en place de l'autogestion, tandis que la CGT continue à afficher une certaine défiance à l'égard du comité d'entreprise, trop souvent « porte-serviette du patronat ». (1.2.)

1.1. L'enthousiasme de la presse comptable pour la DIS

La période de 1960 à 1975 est la plus féconde de notre dépouillement. Trente articles sont consacrés à la DIS dans les revues professionnelles comptables. La participation aux bénéfices, la réforme de l'entreprise et l'accroissement de la productivité sont autant de raisons de prôner la mise en place des pratiques de DIS (1.1.1.). Cet engouement des revues comptables peut s'expliquer par l'évolution de la société française et l'évolution du rôle que la profession comptable entend jouer dans cette société (1.1.2.).

Figure 24 Articles publiés dans la presse comptable de 1961 à 1975

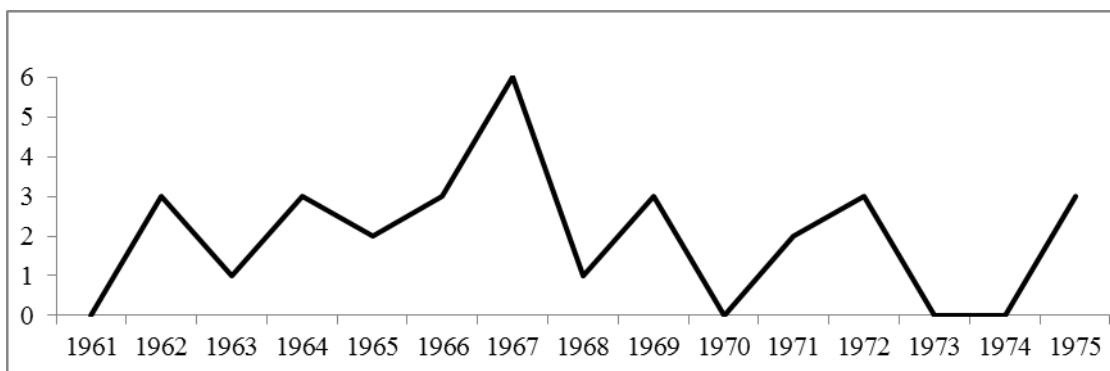


Figure 25 Nombre cumulé des articles publiés dans la presse comptable de 1961 à 1975

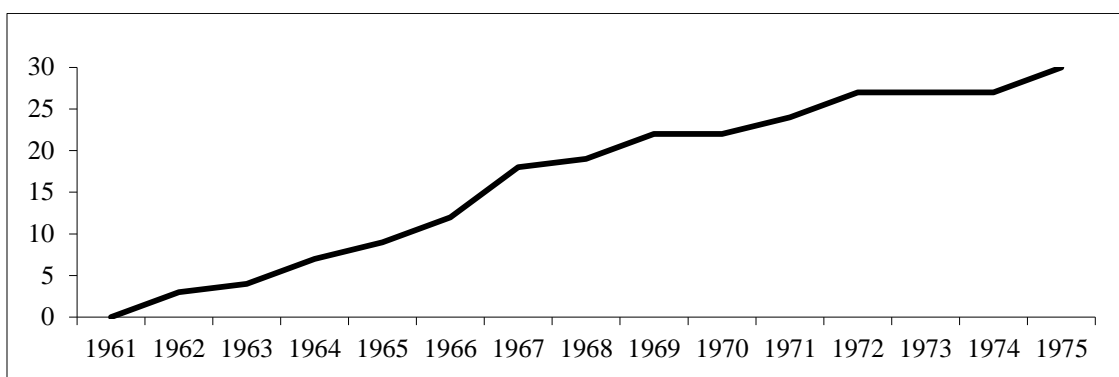


Tableau 22 Association des sous-thématiques aux articles traitant de la DIS
entre 1961 et 1975

Sous-thématiques	Nbre de repérage
Participation des salariés	15
Productivité	6
Expert-comptable du CE (mission)	4
Information des actionnaires	4
Formation	3
Réforme de l'entreprise	3
Bibliographie	2
Loi	2
Valeur ajoutée	2
Bilan social	1
CNOF	1
Jurisprudence	1
Ordonnance de 1945	1
Rémunération	1

1.1.1. De la participation aux bénéfiques à la réforme de l'entreprise

Au début des années 1960, la presse comptable se fait l'écho de la participation et de l'intéressement qui reposent naturellement la question de la diffusion de l'information financière aux salariés. La sous-thématique réapparaît ainsi dans les revues comptables à partir de 1960, le rythme de parution d'articles associant la DIS à la participation aux bénéfiques s'accélère avant 1967 pour disparaître à compter de 1969. Le débat sur la DIS transparaît dans la plupart des articles publiés sur le thème principal de la participation des salariés. L'ordonnance du 17 août 1967 relative à la participation des salariés aux fruits de l'expansion semble alors l'aboutissement des efforts de la France en matière de productivité et de progrès économique¹. La

¹ Préambule de l'ordonnance du 17 août 1967 : « Les efforts entrepris à la Libération de la France voici plus de vingt ans maintenant ont permis une amélioration considérable de la conditions des travailleurs. [...] Mais il apparaît désormais qu'une étape nouvelle doit être franchie [...]. Une telle réforme sociale doit concourir à la marche et aux progrès de l'économie. »

profession comptable se saisit de la question en organisant trois journées d'études¹ et en publiant dans la *Revue française de comptabilité* un supplément de 12 pages². Ainsi, André Chounavelle, Président de l'IFEC, souligne « *l'importance de la participation en tant qu'état d'esprit et la nécessité de l'information du personnel* »³.

Avec la loi sur la participation des salariés en 1967, la fin de la décennie semble tourner la page du thème de la productivité dans la littérature comptable.

L'information des actionnaires et du public mobilise le débat au début des années 1970, les auteurs associent alors systématiquement les salariés au tiers. Les articles des années 1970 ne cherchent plus à légitimer la DIS, mais à normaliser les outils d'aide aux diagnostics financiers et sociaux à destination des salariés et de leurs représentants.

En 1968, l'ordre des experts-comptables et le conseil national de la comptabilité créent un groupe de travail spécifique au sein du CEFE⁴ chargé de traiter du concept de la valeur ajoutée. En 1972, les conclusions du groupe sont publiées sous la forme d'une brochure⁵. Dans le *bulletin du Conseil national de la comptabilité*, la publicité annonçant la parution de cette brochure met en avant le concours de la valeur ajoutée « *pour la recherche d'une politique de progrès économique et social* ». Ce soudain engouement pour la valeur ajoutée est également observé au Royaume-Uni.

¹ Du 9 au 11 janvier 1969 à l'Hôtel Trianon-Palace.

² Supplément à la *Revue française de comptabilité* au numéro 90 de Février 1969.

³ P. Garcin, P. Dumans, et A. Chounavelle, « La participation du personnel aux fruits de l'expansion des entreprises. Synthèses des journées d'études des 09, 10 et 11 juillet 1969 », *Revue Française de Comptabilité* Février (supplément), n° 90 (1969).

⁴ Comité d'Etude et de Financement des Entreprises.

⁵ J. Delsol, « La valeur ajoutée et l'entreprise (Débat autour de la brochure de sensibilisation du groupe de travail "Valeur ajoutée") », *Revue Française de Comptabilité* Novembre, no 20 (1972): 353-358.

Le comité britannique des normes comptables (Accounting Standards Steering Committee) recommande, en 1975, la publication d'un état de la valeur ajoutée montrant comment les bénéfices des efforts de l'entreprise sont partagés entre les employés, les apporteurs de capitaux, l'État et l'autofinancement¹.

Comme au Royaume-Uni, l'affectation de la valeur ajoutée doit permettre de mieux informer les parties prenantes. Mais, elle reçoit également le rôle d'outil « *du dépassement du capitalisme classique vers un système économique de participation, (...) la valeur ajoutée est appelée à devenir la notion de base de notre nouveau système économique* »². Le Plan comptable de 1982 normalisera ensuite la notion et en proposera une utilisation facultative.

1.1.2. La profession comptable : acteur du débat sur la DIS

D'un rôle de promoteur de la DIS, les professionnels vont peu à peu devenir acteurs du débat en proposant de dépasser les outils traditionnels, mais cette initiative échouera.

Les propositions concernant la définition du concept de valeur ajoutée seront ainsi soutenues par une initiative commune de l'Ordre et du CNC. Par ailleurs, dès les années 1970, on assiste à l'apparition d'une nouvelle génération d'expert-comptable du CE intégrant l'analyse financière dans son contexte économique et stratégique³. Cette situation est alors propice à la naissance de nouveaux outils intégrant une dimension globale de la performance de l'entreprise (comptabilité sociale, audits sociaux, surplus de productivité global).

¹ Burchell, Clubb, et Hopwood, « Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom ».

² J. Delsol, « De l'adaptation de la notion de valeur ajoutée à l'entreprise », *Revue Française de Comptabilité* Décembre, n° 88 (1968): 446-449.

³ Capron, « Accounting and management in the social dialogue ».

La remise en cause du mode de gestion des entreprises trouve une filiation, par ailleurs, avec l'apparition du concept de démocratie industrielle¹. Pour Ferdinand Angleys², les origines de la volonté de réformer l'entreprise vers une plus grande information des salariés sont à rechercher au Royaume-Uni. La DIS pendant la Seconde Guerre mondiale s'est développée, notamment pour obtenir l'adhésion des salariés aux efforts consentis durant cette période. Le retour des français ayant séjourné en Angleterre a permis de diffuser la pratique en France. Ce discours trouve une attention favorable auprès du Centre des Jeunes de Patrons (CJP), et laisse indifférent le CNPF³. Le thème de la réforme de l'entreprise est repris à l'occasion d'un rapport commandé par le gouvernement français, qui établit que les mutations de la société française créent une obligation de changement pour éviter que l'entreprise soit en décalage par rapport au mouvement général des idées et des faits⁴. Cette remise en cause de la gestion de l'entreprise se traduit par des contestations de salariés, comme dans l'entreprise Lip, en 1973, et marque un tournant du conflit sur le partage de la valeur ajoutée vers les oppositions liées aux licenciements et au chômage⁵.

La transformation de l'économie française vers un accroissement de sa productivité vient enfin justifier la diffusion d'information. En effet, l'accroissement

¹ F. Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise* (Paris: Editions du Seuil, 1963).

² Extrait d'un entretien avec Ferdinand Angleys. M. Angleys réalisa son mémoire d'expertise comptable sur l'information des travailleurs en 1963. Il participera dès 1947 à des missions d'expertise pour le compte du comité d'entreprise. Par la suite, il représentera l'ordre des experts-comptables au niveau des institutions internationales.

³ Touchelay, « Le patronat français et le partage du pouvoir dans l'entreprise entre 1946 et 1968 ».

⁴ P. Sudreau, *Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise* (Paris: La documentation française, 1975).

de la productivité est la thématique la plus associée à la DIS dans les revues comptables durant la période 1945 à 1979. Il s'agit, pour la presse comptable, de se faire l'écho de la mise en place des modes de gestion de l'entreprise émergents à l'immédiat après-guerre. À la fin des années 1940, la faiblesse de la productivité française comparativement à son niveau américain inquiète à un niveau international. Les États-Unis craignent alors un basculement du pays dans le communisme¹. Pour les experts de l'*Economic Cooperation Administration* (ECA) en charge de l'administration du plan Marshall, la coopération des ouvriers et des patrons passe nécessairement par un accroissement de la productivité². À la demande du ministère du Travail français, James Silberman, en charge de la productivité au département du travail américain, devient conseiller au ministre en 1948. Il influence alors les travaux du CNOF et son discours se traduit favorablement dans la presse comptable. Parmi les mesures assurant une meilleure coopération entre les ouvriers et les patrons, la DIS est amenée à jouer un rôle prépondérant.

Expliquer le soudain intérêt pour la DIS revient donc à s'intéresser tant à l'évolution de la société et de l'économie française, qu'au rôle qu'entendent jouer les comptables. La DIS leur permet de se forger une légitimité dans le débat économique. Ils se positionnent ainsi comme ses ardents promoteurs.

1.2. Le monde syndical entre division et évolution des positions

Le paysage syndical français, au début des années 1960, semble s'être figé depuis la fin des années 1940. La CGT propose une offre syndicale politisée alignée sur le parti communiste. La CFTC sort des années 1950 avec plus de questions que de

¹ Boulat, « Le concept de productivité en France de la Première Guerre mondiale aux années soixante ».

² R. Boulat, « Jean Fourastié, un expert en comptabilité et productivité », in *XIVe journées d'histoire de la comptabilité et du management* (Sceaux, 2009).

réponses sur son avenir. Certes le débat sur sa déconfessionnalisation n'est pas neuf, mais les années 1950 marquées par une « apathie »¹ salariale et un repli syndical le rendent, au début des années 1960, déterminant pour sa survie. Sous l'impulsion d'Eugène Descamps, la CFTC abandonne, donc, toutes références chrétiennes et se mue en CFDT. Le congrès de 1964 approuve les nouveaux statuts à 70 % des voix. Une minorité n'accepte pas ce changement et refonde la CFTC, ils ne seront que 10 % des effectifs.

La CFDT entend jouer un rôle dans la recomposition du paysage syndical. Aussi, elle propose à la CGT de définir un accord autour de luttes communes. En 1966, l'accord est conclu, il propose des objectifs en termes de pouvoir d'achat, de salaires, de condition de travail, de droits syndicaux, etc.²

Cette période est également marquée par des conflits sociaux importants : les mineurs en 1963, Mai 68 et les Lip en 1973.

Le conflit des mineurs en 1963 est une illustration d'un conflit classique, les événements de Mai 68 montrent le dépassement des centrales syndicales par de nouveaux militants (les jeunes et les femmes), enfin, de nouvelles formes d'actions apparaissent au début des années 1970, chez Lip par exemple, sans pour autant rompre avec les formes de protestation plus classiques.

Les syndicats, dans les années 1950 et le début des années 1960, voient leurs effectifs diminuer et après l'apogée de l'immédiat après-guerre, peinent à retrouver une audience suffisante auprès des salariés. Le conflit des mineurs constitue, à cet égard, « un tournant »³. Les mines, secteur stratégique de l'économie française, connaissent des grèves à partir de janvier 1963. La CFTC et FO sont aux avant-gardes

¹ Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*, 332.

² Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*.

³ *Ibid.*, 297.

de ce conflit et la CGT apparaît en retrait. Plusieurs journées de grève en février amèneront le gouvernement à réquisitionner le personnel des mines. Le conflit se durcit et prend la forme d'un rapport de force entre les syndicats et les pouvoirs publics. Un mois de conflit aboutira à des revalorisations salariales. Pour les grandes centrales, ces événements marquent avant tout la fin d'un cycle de désaffection, l'action des mineurs a suscité un large mouvement de solidarité¹.

Le rôle des grandes centrales, à l'occasion des événements de Mai 68, est assez ambigu. Le calendrier des événements est aujourd'hui bien connu. D'abord étudiant, le mouvement se propage à l'ensemble du pays de manière plus ou moins spontanée. Le 18 mai, près de sept millions de travailleurs cessent le travail. Dans la nuit du 26 au 27 mai, autour du Premier ministre, se réunissent les représentants syndicaux et patronaux, un protocole d'accord est rédigé. Cet accord aboutit à une hausse du SMIG, au paiement des jours de grève, la promesse d'un plan de réduction du temps de travail et la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise². Craignant un mouvement qu'elle contrôlait mal, la CGT voulut peut-être clore le conflit de Mai 68 un peu trop rapidement. Après la signature des accords de Grenelle, l'accueil des manifestants est pour le moins timoré. « Dès 8 heures, le 27 au matin, Benoît Frachon et Georges Séguy soumettent aux ouvriers de Renault-Billancourt les conclusions de Grenelle. Savaient-ils en arrivant que la base n'y trouverait pas son compte ou furent-ils surpris par sa combativité ? En dépit d'une controverse, les dirigeants jouent la prolongation du conflit et se prononcent pour la recherche par branches professionnelles d'acquis supplémentaires au constat de Grenelle. Le soir, au stade Charléty, se tient un meeting où la trahison de la CGT est dénoncée. »³ La dissolution de l'assemblée nationale par

¹ R. Mouriaux, *Le syndicalisme en France depuis 1945* (Paris: Ed. La Découverte, 1994).

² Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

³ Mouriaux, *Le syndicalisme en France depuis 1945*, 55.

le Général de Gaulle, la manifestation pro-gaulliste des Champs Élysées, les accords à la SNCF, à la RATP ou à EDF entraineront la fin de la crise au début du mois de juin¹.

Enfin, le conflit Lip (développé en 1.2.1.) montre une nouvelle forme de lutte et apparaît comme l'application de l'autogestion chère à la CFDT. À cette forme de protestation post Mai 68, répondent les formes conventionnelles cégétistes comme la grève à la société Rateau installée à la Courneuve qui aboutira à l'abandon du plan de licenciement. Pour les observateurs de l'époque, les deux conflits résument à eux seuls les positions cégétistes et cédétistes. J-P Dumont, dans *Le Monde*, écrit : « Force est de constater qu'au total le poids de la puissante CGT a eu autant d'effets positifs que les méthodes plus imaginatives de la CFDT. »²

Entre 1960 et 1975, les positions autour du rôle que doit jouer le syndicat dans l'économie sont assez marquées. La CFDT adopte et promeut la thématique de l'autogestion qui lui paraît à elle seule rassembler l'ensemble des espérances salariales (1.2.1.). La CGT ne croit pas en l'autogestion mais son discours évolue au cours des quinze années. Elle adopte, sous l'effet du programme commun de la gauche, une posture encline à la démocratisation de l'économie (1.2.2.).

1.2.1. La CFDT : le choix de l'autogestion

Les événements de Mai 68 paraissent avoir profité bien plus à la CFDT qu'à la CGT. En reprenant une formule fréquemment employée et sans tomber dans le piège d'une reconstruction de l'histoire, il semble que la CFDT ait « épousé le mois de

¹ Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

² Le Monde du 28-29 avril 1974 cité par Mouriaux, *Le syndicalisme en France depuis 1945*, 67.

mai »¹. Ils lui permettent d'entériner certains choix idéologiques émergents dès le début des années 1960. C'est ainsi que l'autogestion devient le thème majeur de la réforme de la société espérée par la CFDT. La centrale a compris que la crise de 1968 n'est pas seulement une crise salariale, là, où la CGT demande des augmentations de salaire, la CFDT scande « à la monarchie industrielle et administrative, il faut substituer des structures démocratiques à base d'autogestion »².

Dans l'histoire de la CFDT, le thème de l'autogestion intervient alors que la nouvelle entité est en quête d'une identité³. D'un côté, les solutions gaullistes visent à une association du capital et du travail, à travers, par exemple, le mécanisme de la participation aux bénéfices, de l'autre, la CGT prône la lutte des classes et la nationalisation de l'économie. Il reste à la CFDT un chemin étroit entre ces deux postures que les événements de Mai 68 transforment en un boulevard. L'autogestion existe bien avant que la CFDT s'en empare. Une revue est née en 1966 (disparue en 1986), les cédétistes ne font que très faiblement partie des contributeurs⁴.

Pour la CFDT, l'autogestion est « la gestion des entreprises par les travailleurs, mais aussi de l'ensemble de l'économie et de la cité par le peuple. [Elle] répond au besoin fondamental de responsabilité, de justice et de liberté chez les travailleurs ; elle

¹ F. Georgi, *L'Invention de la CFDT, 1957-1970*. (Paris: Les éditions de l'atelier - CNRS Editions, 1995), 562.

² Cité par Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*, 368.

³ M. Tallard et C. Vincent, « L'élargissement de la démocratie industrielle dans l'entreprise après mai 1968, un irrésistible défi pour les organisations syndicales », in *La CGT de 1966 à 1984 : l'empreinte de Mai 1968* (Montreuil, 2008).

⁴ F. Georgi, « Construire l'autogestion », in *Autogestion : la dernière utopie ?* (Paris: Publications de la Sorbonne, 2003), 11-27; C. Weill, « La revue Autogestion », in *Autogestion : La dernière utopie ?* (Paris: Publications de la Sorbonne, 2003), 55-63.

est de nature à créer un type nouveau de rapports sociaux basés sur l'égalité et la solidarité effectives »¹.

Dans cette entreprise autogérée, le comité d'entreprise doit être la pierre angulaire de l'organisation. Il a été dégagé des revendications purement syndicales grâce à la création de la section syndicale d'entreprise en décembre 1968². Il doit s'atteler à la conquête de l'information.

L'autogestion apparaît assez théorique dans le programme de la CFDT. Mais, le conflit des Lip va lui donner un sens pratique et surtout une couverture médiatique inespérée. Le slogan « on fabrique, on vend, on se paie » participe au mythe de cette expérience³. Lorsqu'au printemps 1973, la direction de l'entreprise annonce un plan de licenciement, les premières réactions sont conformes aux modes conventionnels syndicaux : débrayage, ralentissement des cadences, diffusion de tracts, pose d'affiches. Toutefois, à partir de juin 1973, le mode de contestation prend un tournant original. Sous l'impulsion des délégués CGT et CFDT, les salariés relancent la fabrication (ils fabriqueront, d'ailleurs, une montre à quartz, montrant l'avance technologique de leur usine), vendent les montres et se versent un salaire « sauvage ». Même lorsque l'usine est mise sous scellés, les ouvriers la reproduisent à l'extérieur en divers lieux de la ville de Besançon. Au début de l'année 1974, une solution est trouvée. L'usine est rachetée par un trio d'investisseurs autour d'Antoine Riboud. Mais les difficultés sont insurmontables et en 1976, la société dépose le bilan. Si le conflit de 1973, Lip 73, laisse penser qu'une alternative au système capitaliste est possible, le conflit de 1977, Lip 77, montrera que les termes du débat ont changé, voire même que la pertinence d'un débat sur un système alternatif a disparu. La mémoire collective a

¹ CFDT, *Textes de base* (Paris: Montholon, 1974), 39. Cité par Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*, 305.

² Suite aux accords de Grenelle de mai 68.

³ G. Gourgues et O. Hamzaoui, « L'histoire de l'autogestion est-elle l'histoire des « Lip » ? », in *Congrès de l'association française de science politique* (Strasbourg, 2011).

conservé l'expérience Lip comme un mythe du programme autogestionnaire¹. Pourtant, entre la mémoire des ouvriers Lip et la mémoire de l'extérieur, Beurier² observe un phénomène imaginaire plus que de l'histoire et des récits en contradiction entre le souvenir amer d'un échec pour les Lip et une mémoire momifiée d'un succès autogestionnaire pour les extérieurs.

1.2.2. La CGT : entre contestation et démocratisation de l'économie

Le comité d'entreprise comme « porte-serviette » du patronat (voir chapitre précédent) ne semble pas avoir disparu de la ligne directrice de pensée de la CGT. La grille de lecture des conflits sociaux entre cédétistes et cégétistes montre l'opposition des deux centrales : là où les premiers voient l'aspiration autogestionnaire des salariés, les seconds les traduisent par une classique lutte pour le partage du profit. Mais cette position n'empêche pas la CGT d'être en accord avec la CFDT à plusieurs reprises notamment entre 1963 et 1968, puis à partir des années 1970 où les deux organisations se retrouvent sur le rôle à donner au comité d'entreprise³. Cette rencontre des points de vue des deux grandes centrales syndicales se fait à l'occasion de la rédaction du programme commun de la gauche dès 1972. La CGT prend la voie de la démocratisation de l'économie qui passe par un rôle plus important pour le comité

¹ Cette expérience interroge toujours et semble montrer son caractère contemporain, puisque trois films-documentaires lui ont été consacrés au cours des cinq dernières années : *Fils de Lip* de T. Faverjon (2007), *Lip, l'imagination au pouvoir* de C. Rouaud (2007) et *L'été des Lip* de D. Ladoge (2011)

² J. Beurier, « La mémoire Lip ou la fin du mythe autogestionnaire », in *Autogestion : La dernière utopie ?* (Paris: Publications de la Sorbonne, 2003), 451-465.

³ Tallard et Vincent, « L'élargissement de la démocratie industrielle dans l'entreprise après mai 1968, un irrésistible défi pour les organisations syndicales ».

d'entreprise. Elle bannit toutefois l'autogestion et fait sien le triptyque suivant : « nationalisation, planification, gestion démocratique »¹.

Au-delà de ces accords, ils semblent toutefois que la CGT a bien moins profité de l'élan de Mai 68 que la CFDT. Les réponses à la protestation proposées par la CGT utilisent les anciens ressorts du compromis fordien. Or, il y a dans la crise de 1968 une critique du système social qui va au-delà d'une énième crise salariale. Cette mécompréhension du mouvement de Mai 68 est pour Boltanski et Chiapello² l'une des sources de constitution d'une nouvelle ère du capitalisme marquée par l'idéologie managériale. La crise de 1968 n'est pas réglée par les avantages salariaux, réponses classiques aux conflits du travail mais par des réponses plus innovantes centrées principalement sur l'organisation du travail qui vont permettre en contournant les syndicats d'échanger l'autonomie et la liberté contre la sécurité. « Tournant le dos aux demandes sociales qui avaient dominé la première moitié des années 1970, le nouvel esprit s'ouvre aux critiques qui dénonçaient alors la mécanisation du monde, la destruction des formes de vie favorables à la réalisation des potentialités proprement humaines et, particulièrement, de la créativité, et soulignaient le caractère insupportable des modes d'oppression qui (...) avait été mis à profit par les dispositifs du capitalisme historique. »³

Les thèses syndicales évoluent donc rapidement au cours des années 1960. Le thème de l'autogestion, central chez les cédétistes, pousse la CGT au débat.

Les mentalités managériales, au travers de la presse comptable, continuent à promouvoir la DIS comme source d'accroissement de la productivité puis comme une voie de réforme de l'entreprise.

¹ Mouriaux, *Le syndicalisme en France depuis 1945*, 65.

² L. Boltanski et E. Chiapello, « Le nouvel esprit du capitalisme », Paris: Gallimard (1999).

³ Ibid., 289.

La seconde section va montrer comment la DIS se pratique au sein des trois cas étudiés.

SECTION 2. LA DIS : UNE PRATIQUE EN COURS D'ACCEPTATION

Les entreprises de la sidérurgie vivent au cours de cette période leurs dernières périodes de sérénité. Dans cette situation marquée par la fin de la prospérité, quelles pratiques pouvons-nous observer dans la diffusion d'information aux salariés ?

Dans l'étude des trois cas, nous répondrons à cette question en étudiant les pratiques d'information des élus du CE (2.2.) et de diffusion directe d'information aux salariés (2.3.).

Dans un premier temps, nous présenterons l'évolution de Creusot-Loire, Wendel-Sidelor et Usinor.

2.1. 1960 - 1975 : la sidérurgie d'avant la crise

2.1.1. 1960 - 1975 : de la crise de gouvernance à la constitution de Creusot-loire

Au décès de Charles Schneider, la succession du groupe n'est pas assurée. Les anciennes querelles de famille réapparaissent entre, d'un côté, l'épouse et les deux filles de C. Schneider, et de l'autre, sa mère et ses sœurs. Ces dernières écartées de la gérance se décident à vendre au groupe belge Empain leur participation dans la holding Schneider et Cie. Cette crise culmine en 1966 lorsque deux présidents se disputent la direction de l'entreprise. L'alliance des Schneider et des Empain voit l'accession aux fonctions de Président Directeur Général de Jean Forgeot.

Touchée par cette crise de gouvernance et par une conjoncture défavorable, la SFAC voit son carnet de commandes s'alléger au début des années 1960, elle essuie des pertes en 1962 et 1965. En quatre années, de 1962 à 1966, les effectifs sont réduits d'un quart. La situation s'améliore à la fin de la décennie.

Le plan professionnel de 1966 permet à l'entreprise de bénéficier de lignes de crédits octroyés par l'État en échange de la rationalisation. Dans le cas de la SFAC, il s'agit de s'associer avec la CAFL (Compagnie des Ateliers et Forges de la Loire) à dominante sidérurgique spécialisée dans les aciers fins propriété à 86 % de Marine-Firminy au capital dispersé. L'alliance entre les deux ensembles prend la forme d'une nouvelle entité Creusot-Loire contrôlée à 61 % par Marine-Schneider, détenue à parts égales par Marine-Firminy et Schneider SA. La négociation a été âpre et une gouvernance bicéphale va révéler les limites de la nouvelle entreprise. Les dernières années fastes de la sidérurgie (1970 - 1973) permettent en apparence de faire penser que la fusion est une réussite. Mais, les rivalités sont exacerbées par les affaires boursières de 1973 à 1975 visant le titre Marine-Firminy (voir infra).

2.1.2. 1960 - 1975 : des premières crises à Wendel-Sidelor au début de la fin à Sacilor

À partir des années 1960, le coup d'arrêt est brutal pour la production mondiale d'acier, elle stagne entre 1961 et 1962 et repart à la hausse timidement en 1964. Cette inertie intervient dans une période délicate pour les sidérurgistes. De grands travaux ont été engagés et les annuités de remboursement des emprunts contractés pour financer les investissements des 15 dernières années grèvent la trésorerie. Les travaux de modernisation de l'appareil de production sont ajournés. L'écart de productivité avec les principaux concurrents se creuse¹. Sur le même modèle que Sollac (c'est-à-dire sous la forme d'une coopérative associant les principales entreprises sidérurgiques lorraines), en 1964, une aciérie à oxygène est construite à Gandrange : Sacilor. Elle est détenue à parts égales par De Wendel et Cie et Sidelor².

¹ M. Freyssenet, *La sidérurgie française, 1945-1979*. (Paris: Savelli, 1979).

² Marseille, *Les Wendel, 1704-2004*.

La convention générale État-sidérurgie en 1966 doit permettre aux entreprises d'obtenir des ressources financières en échange d'une obligation de concentration¹. Un mariage de raison est négocié entre Sidelor, la Société Mosellane de sidérurgie et Wendel et Cie. Le fruit de cette union prend l'appellation Wendel-Sidelor. Le montant du capital de Wendel-Sidelor est d'environ 500 millions de francs et est réparti à parts égales entre De Wendel et Cie et Sidelor². Ce plan prévoit également les fermetures des plus anciennes usines qui employaient 8 000 salariés.

Avec ses filiales Sollac et Sacilor, Wendel-Sidelor réalisa en 1967 une production de l'ordre de 20 millions de tonnes de minerai et 7,8 millions de tonnes d'aciers, plaçant ainsi le groupe en tête de la sidérurgie française, Usinor venait immédiatement en deuxième position.

À partir des années 1970, la course à l'investissement reprend. Wendel-Sidelor s'engage au côté de l'état dans la construction d'une usine « les pieds dans l'eau » comme l'a fait Usinor à Dunkerque. Le site choisi est Fos-sur-Mer. La Solmer est créée, il s'agit d'une filiale de Sacilor. L'accroissement des coûts des travaux et le manque de capacité de financement provenant de Lorraine obligent Wendel-Sidelor à s'allier avec l'ennemi du Nord : Usinor.

« Un deuxième plan (1971-75) [...] sert à supprimer les aciéries des usines anciennes. [...] Il s'accompagne d'une réorganisation juridique et administrative : Wendel-Sidelor devient Sacilor. 10 500 emplois doivent être supprimés »³.

En 1975, Sacilor est surendettée, ses pertes atteignent 1 milliard de francs.

¹ Freyssenet, *La sidérurgie française, 1945-1979*.

² SMS avait dans un premier temps été absorbée par Sidelor.

³ M. Freyssenet, *Division du travail, pratiques ouvrières et pratiques patronales. Les ouvriers sidérurgistes chez de Wendel. 1880-1974* (Paris, Centre confédéral d'éducation ouvrière: Cahier de recherche du CSU, CNRS, 1978), 21.

2.1.3. 1960 - 1975 : le temps des succès première usine sur l'eau et fusion avec Lorraine Escault¹

Décidée en 1956, l'usine sur l'eau de Dunkerque entre progressivement en service au début de l'année 1960. En 1965, avec quatre millions de tonnes d'aciers produits, Usinor représente 21 % de la production française². À cette croissance interne, s'ajoute la fusion avec Lorraine-Escault soutenue par l'État. Cette fusion s'explique pour trois raisons : la recherche d'une taille critique comparable aux principaux concurrents européens, la volonté de l'État qui conditionne son aide à l'accroissement de la compétitivité et la complémentarité des deux entités³. La fin des années 1960 laisse augurer d'une croissance sans fin pour la sidérurgie. Usinor double les capacités de son usine de Dunkerque. La production débute en 1971. Au début des années 1970, alors que les entreprises lorraines sont engagées dans la construction à Fos-sur-Mer de l'usine Solmer, les ressources financière du groupe De Wendel ne permettent plus de faire face aux coûts des travaux. Usinor, sollicitée par les pouvoirs publics, accepte de s'associer au projet à hauteur de 50 %. En 1974, Solmer démarre sa production. Usinor est à l'apogée de ses capacités de production⁴. Dans un entretien réalisé par Godelier, P. Assure, dirigeant de 1973 à 1982 d'Usinor, témoigne : « 1974 a été le plus bel exercice jamais fait par Usinor. Dunkerque tournait, Fos montait en régime. Finalement, on est rentrés de vacances en septembre et octobre 1974, les carnets étaient vides et il a fallu organiser le chômage en février-mars 1975 »⁵.

¹ Cette partie a été réalisée en reprenant la plupart des éléments de Godelier, *Usinor - Arcelor. Du local au global ...*

² EA122074, AAMF. Historique réalisé en 1981 par l'expert du comité d'entreprise, Syndex.

³ EA122074, AAMF.

⁴ Godelier, *Usinor - Arcelor. Du local au global ...*

⁵ *Ibid.*, 331.

2.2. La diffusion d'information aux salariés : un territoire acquis au et par le comité d'entreprise

Après une période marquée par l'appropriation et la formation à la documentation comptable et financière, les élus des comités d'entreprises envisagent la comptabilité comme un enjeu de réforme des relations professionnelles (2.2.1.), ils souhaitent l'accroissement de l'information diffusée et comprennent les limites liées à la frontière de l'entreprise (2.2.2.). Enfin, au-delà de la marche de leur entreprise, ils subissent l'évolution des modes de gouvernance, l'affaire Marine-Firminy, qui met en scène nos trois cas, témoigne de la fin de l'actionnariat familial (autour notamment des familles De Wendel et Schneider) et l'émergence d'opérations boursières (2.2.3.).

Le tableau suivant regroupe les sources mobilisées pour cette période.

Tableau 23 Comité d'entreprise : état des documents utilisés de 1961 à 1975

		1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
SFAC	PV de CE	Abs	Exploités SS0988, AFB			Exploités SS0988, AFB			
	Rapport de l'expert du CE	Absents		Exploité 01L01956 03, AFB	Abs	Exploité 01MDL0 076, AFB	Absents		
Wendel et Cie	PV DE CE	Exploité EAV5000 5, AAMF	Exploités EAV50006, AAMF			Exploités EAV50007, AAMF		Exploités EAV50008, AAMF	
Sidelor	PV DE CE	Exploités EAV50014, AAMF							
Usinor	PV DE CE	Exploités EA122070, AAMF				Exploités EA122071, AAMF			

		1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
SFAC puis Creusot-Loire	PV de CE	Exploité SS0988, AFB	Abs	Abs	Exploité 01L00801, AFB	Abs	Exploité 01MDL00 75, AFB	Abs
	Rapport de l'expert du CE	Exploité 01MDL0 076, AFB	Abs	Exploité 01MDL0 076, AFB	Abs	Exploités : 01MDL0076, AFB		Abs
Wendel Sidelor puis Sacilor	PV DE CE	Exploités EAV50009, AAMF			Exploités EAV50010, AAMF		Exploité EAV1920 03, AAMF	Exploité EAV1920 04, AAMF
Usinor	PV DE CE	Exploités EA122071, AAMF			Exploités EA122072, AAMF			

2.2.1. La comptabilité : un enjeu de relations professionnelles

Durant la période 1960-1975, les réflexes de silence à l'égard de la comptabilité semblent avoir complètement disparu. Les informations comptables, notamment les états financiers, sont largement diffusées au comité d'entreprise. Elles ont également été intégrées par les élus qui dorénavant n'hésitent pas à débattre, à analyser voire à critiquer l'information comptable. Les membres du CE semblent, par ailleurs, avoir compris comment la comptabilité pouvait devenir une arme revendicatrice. Loin donc de l'ignorer et la dédaigner, ils préfèrent l'intégrer à leur revendication. Ils l'utilisent ainsi pour comprendre la répartition des richesses (2.2.1.1.) et remettre en cause le mode de gestion de leur entreprise qui ne fait pas suffisamment appel aux actionnaires pour le financement des investissements (2.2.1.2.) et cherchent à réduire le bénéfice (2.2.1.3.).

2.2.1.1 Comprendre la répartition des richesses

Au tournant des années 1970, en France comme au Royaume-Uni, les débats sur la valeur ajoutée concernent tant les politiques, les dirigeants, la profession comptable que naturellement les syndicats (Voir Section 1 de ce chapitre). Dès lors, dans les comités d'entreprise, les élus utilisent l'information comptable pour mesurer la richesse produite et cherchent à comprendre sa répartition. Dans des décennies

marquées par un accroissement sans précédent de la productivité, la question n'est pas vaine : il s'agit alors de comprendre comment se répartissent les fruits de l'accroissement de la productivité.

PV du CCE de Wendel-Sidelor - Avril 1969¹

M. Vicini [élu CGT] demande quelle est la part des salaires dans les prix de revient et les prix de vente.

PV du CCE de Wendel-Sidelor - Avril 1971²

M. Pierron [élu CFDT] souligne que la progression des salaires n'est pas aussi sensible qu'elle apparaît dans les informations données par le président. Le rapport des frais de personnel à la valeur ajoutée a diminué depuis 1968 ; les bénéfices ont progressé et la productivité s'est améliorée sans que cela contribue vraiment à une amélioration des rémunérations.

2.2.1.2 L'appui de l'information comptable à l'argumentation syndicale : le cas du financement actionnarial

L'étude du bilan et des sources de financement des investissements donne lieu à des critiques qui concernent la part de financement des sociétés. Les élus estiment, dans nos trois cas, que les capitaux propres ne sont pas suffisamment importants et que les entreprises ont trop tendance à utiliser l'emprunt pour le financement des investissements :

PV du CCE de la SFAC - Juin 1963³

M. Vlakos [élu] constate que 62 % des sommes investies proviennent du travail du personnel alors que l'effort des actionnaires a été nul.

¹ EAV0009, AAMF.

² EAV0009, AAMF.

³ SS0988, AFB.

PV du CCE d'Usinor - Décembre 1969¹

M. Brulé [élu] fait remarquer que le Président a insisté sur le rôle des actionnaires dans le financement des investissements, mais que pourtant l'examen des comptes fait apparaître que l'essentiel des investissements a été pris sur les ressources de l'entreprise produites par les travailleurs.

Il s'agit ici d'une remise en cause d'un mode de gestion de l'entreprise qui s'appuie sur une grille de lecture utilisant le conflit de classe. Pour les élus, les rôles devraient se définir ainsi : aux actionnaires, l'apport des capitaux nécessaires à la croissance de l'entreprise ; aux salariés, l'apport de la force de travail. L'utilisation de l'endettement, d'après les représentations syndicales, revient alors à demander le financement des investissements par les salariés, puisque le remboursement des emprunts est réalisé par une ponction sur les flux de trésorerie d'exploitation, résultant de l'effort du travail. Le débat devient encore plus virulent à l'entrée des ressources financières publiques dans le financement de la sidérurgie.

PV du CCE de Wendel-Sidelor - Octobre 1972²

M. Pegoraro [élu CFDT] affirme que, depuis 1945, sur un total de trente milliards de francs investis dans l'industrie sidérurgique française, deux milliards seulement ont été financés au moyen d'augmentations des capitaux sociaux des sociétés sidérurgiques. Il estime, en conclusion, que les patrons de la sidérurgie prospèrent en se servant de l'argent des contribuables.

M. Murard [Directeur Général] signale que, sur une période assez longue, les actionnaires du Groupe n'ont pas retiré plus de dividendes qu'ils n'ont souscrit d'augmentations de capital.

M. Celier [Directeur Général] conteste l'affirmation selon laquelle la sidérurgie vit sur les fonds publics. Il rappelle que pour les deux derniers plans, sur une période de dix ans, les prêts sur fonds d'État ont représenté 12 à 13 % environ des investissements de la sidérurgie. Dans la plupart des pays concurrents, les grands projets industriels reçoivent une aide véritable et, dans

¹ EA122071, AAMF

² EAV50010, AAMF

beaucoup de pays, il existe des subventions à l'équipement, alors qu'il n'en est pas donné en France.

PV du CCE de Usinor - Mai 1973¹

M. Falcetta [élu] souligne que la sidérurgie est une affaire nationale et que des fonds d'État sont utilisés pour l'intérêt privé.

Ces remises en cause de la légitimité des actionnaires, au regard des aides publiques consenties, permettront de construire une argumentation, à partir de 1973, autour de la nationalisation de la sidérurgie française. Cette thématique de la recherche du véritable propriétaire de la sidérurgie française est déclinée au sein des centrales syndicales. Ainsi, dans l'ouvrage « *Où va la sidérurgie ?* »², les trois auteurs, proches de la CFDT, expliquent que la sidérurgie est déjà « largement socialisée »³ (puisque la sidérurgie est subventionnée pour ses investissements, pour la recherche et reçoit l'aide indirecte d'entreprise nationale comme EDF et SNCF) et qu'il reste maintenant à franchir le cap de la nationalisation. Les comités d'entreprise déploient l'argumentation de la centrale syndicale en utilisant l'information comptable qui leur est transmise.

2.2.1.3 L'information comptable mise en doute

La manipulation du bénéfice comptable est une critique adoptée par la CGT, dès 1948, dans la *Revue du comité d'entreprise* (voir chapitre 4 - Section 2). Pourtant, dans les premières années du comité d'entreprise, peu de débats sont consacrés à la technique comptable telle que le calcul de la charge d'amortissement. Il faut attendre les années 1960 pour voir apparaître dans l'ensemble de nos trois cas des remarques

¹ EA122072, AAMF

² J.Y. Rognant, C. Romain, et F. Rosso, *Où va la sidérurgie ?* (Paris: Syros, 1977).

³ Ibid., 102.

purement comptables. La plus virulente, peut-être également la moins argumentée, est délivrée par un élu de Sidelor en 1962.

PV de CCE de Sidelor - Juin 1962¹

M. C. [élu], après avoir affirmé que Sidelor pouvait supporter une augmentation des salaires de 20 %, émet des doutes sur l'exactitude des chiffres indiqués dans les documents comptables présentés et déclare "je ne crois pas à vos chiffres", affirmation qu'il répète d'ailleurs.

M. Leger [Directeur Général] s'élève contre les paroles tendancieuses de M. C. et demande qu'il en soit fait état au procès-verbal.

De façon plus systématique, à partir de 1967, nous observons une prise en compte systématique des questions d'amortissements des immobilisations par les élus. Faut-il voir dans ce vif intérêt pour la technique comptable une conséquence de l'adoption de la participation aux bénéfices ? En effet, à cette même date, l'ordonnance sur la participation aux bénéfices fixe la formule légale (qui ne changera plus) de calcul de la prime de participation. L'un des facteurs décisif de la somme allouée est, naturellement, le bénéfice. Aussi, observer le calcul des amortissements et donc les manipulations du résultat comptable revient à contester le calcul de prime de participation.

PV de CCE de Usinor - Septembre 1967²

Monsieur Detti déclare qu'il n'est pas d'accord sur les amortissements qui ont été faits, soit 173 millions et en même temps 155 millions d'investissements. Il estime que c'est la façon la plus simple de dire non aux revendications du personnel.

PV de CCE de Sacilor - Décembre 1973³

¹ EAV50014, AAMF

² EA122071, AAMF.

³ EAV192003, AAMF

Le président note, par ailleurs, que M. Vicini [élu CGT] a rappelé les 400 millions de résultats cités pour l'année 1973. Il faut s'entendre sur ce qu'on appelle des bénéfices. Une société industrielle ayant des investissements importants ne peut pas survivre sans entretenir son capital de production, sans entretenir son actif d'installations. L'entretien des installations en état de production exige des amortissements et il est indispensable que, chaque année, avant de considérer qu'il y a bénéfice et avant de disposer d'un surplus pour accroître la production et rémunérer le capital, il faut, d'abord, maintenir à sa valeur de production l'actif qu'on a entre les mains. Les annuités d'amortissements pour un ensemble comme l'est Sacilor ne sont pas très éloignées de 400 millions. Il est bien connu que si l'on cessait d'investir des sommes de cet ordre de grandeur dans les usines, les représentants du personnel seraient les premiers à dire : "attention, l'instrument de production est en train de déperir".

Enfin, certaines critiques plus radicales montrent l'incapacité de la comptabilité à rendre compte de la situation de l'entreprise dans une perspective syndicale.

PV DE CCE de Wendel-Sidelor - Mai 1972¹

Les dix salaires les plus élevés de la société ne devraient pas être inclus dans la masse des salaires parce que, à son avis, ils ne sont pas forcément des vrais salaires.

2.2.2. Le dépassement des frontières de l'entreprise

La diffusion de l'information comptable au niveau de l'entreprise est une pratique systématique dans chacun des trois cas. Cette information est comprise et analysée par les élus qui s'en servent dans leurs revendications ou pour appuyer les positions syndicales. Toutefois, les demandes des élus font montre de l'incomplétude de l'information de la comptabilité générale. Ils attendent une information qui soit plus globale (2.2.2.1.) ou plus centrée sur l'unité de travail (2.2.2.2.).

¹ EAV50010, AAMF

2.2.2.1 au profit du groupe

Les restructurations de la sidérurgie laissent penser aux élus que le niveau décisionnel n'est plus l'entreprise et donc que seule une information à un niveau supérieur doit être envisagée. Le groupe devient le véritable échelon stratégique, les politiques industrielles sont prises à ce niveau et le centre décisionnel semble s'être déplacé. Le groupe et la société mère sont également suspicieux pour les élus. Ils craignent que les résultats de leur société soient sous-estimés au profit des résultats de la société mère. Cette question pose celle de la sincérité du résultat comptable avec les conséquences, déjà évoquées, sur la participation aux salariés.

Reste une absence de documentation qui paralyse la diffusion d'information. La technique des comptes consolidés, dont les prémices sont observables dans les années 1930, se fige au tournant des années 1970. Quant au comité de groupe, il faut attendre 1982 pour qu'il soit créé par la loi. Dans cette période de latence, les questions et les demandes d'information sont nombreuses, elles demeurent le plus souvent sans réponse.

PV de CCE de la SFAC - Juin 1968¹

M. Halloion [élu] pense que les résultats SFAC sont inséparables de ceux de Schneider. Il pense que les résultats favorables de la société mère devraient bénéficier directement à la SFAC. Le Président lui répond qu'il s'agit d'entités bien distinctes que le dividende Schneider est identique à celui de 1966 que les résultats de Schneider proviennent de l'ensemble de son portefeuille et notamment des dividendes versés par des sociétés où la holding n'est pas majoritaire. La SFAC n'a, au contraire, apporté qu'une contribution très faible aux résultats de Schneider S.A.

¹ SS0988, AFB.

PV DE CCE de Wendel-Sidelor - Mai 1972¹

M. Previdente [représentant FO] note que l'analyse du bilan par l'expert-comptable ne reflète pas une situation brillante. Il faudrait connaître toutefois la situation financière globale dans le groupe et savoir quelles mesures sont envisagées pour redresser la barre. [...]

M. Celier [Directeur Général], concernant la présentation des comptes, rappelle que l'expert-comptable a dit, dans sa conclusion, qu'il serait souhaitable de fournir un bilan consolidé. C'est en effet l'objectif de la direction générale. Cette formule toutefois n'a été mise au point que récemment. Maintenant, une doctrine à peu près claire est dégagée mais il s'agit d'un travail minutieux et long qui consiste à rapprocher des structures comptables très différentes. Cela est en cours. Les résultats consolidés sont déjà connus. Ils ont été communiqués par M. Sigward [Expert du CE]. L'écart entre les résultats propres à Wendel-Sidelor et ceux du Groupe n'est pas extrêmement important il est constitué par les amortissements réalisés à Sollac, à Sacilor et à Richemont. M. Sigward a indiqué l'écart entre le résultat 1970 et celui de 1971 : 850 millions.

PV DE CCE de Wendel-Sidelor - Octobre 1972²

M. Pegoraro [élu CFDT] n'en pense pas moins que les bénéfices réalisés par les sociétés mères ne se retrouvent pas dans les comptes de Wendel-Sidelor.

Les comptes consolidés ne sont pas réalisés, en 1970, chez Usinor. Ils le sont, en revanche, pour la holding Denain Nord-Est Longwy, mais ceux-ci ne sont pas diffusés aux élus.

PV de CCE d'Usinor - Mai 1970³

M. Carème [élu] demande si l'on envisage de faire un bilan consolidé. M. Borgeaud [PDG] répond qu'Usinor ne le fait pas pour l'instant ; ceci n'a d'ailleurs que peu d'intérêt, les filiales ne représentant guère plus de 10 % de

¹ EAV50010, AAMF.

² EAV50010, AAFM.

³ EA122071, AAMF.

l'ensemble de l'activité chiffrée. Pour DNEL, un tel bilan présente plus d'intérêt et il est d'ailleurs effectué.

2.2.2.2 au profit de l'unité de production

Les restructurations des années 1970, notamment à Sacilor, donnent à l'inverse une nouvelle importance à l'information par établissement tirée de la comptabilité analytique. Il s'agit, pour les élus du CE, de confronter les discours de la direction relevant la faible productivité de certains sites, avec la réalité des données comptables. Si l'information de groupe doit permettre aux élus de montrer la rentabilité de l'ensemble industriel, l'information par usine ou par unité de production se révèle capitale dans les débats qui opposent les élus à la direction sur les questions de rationalisation¹.

PV du CCE d'Usinor - Mai 1968²

M. Biecq [membre titulaire] remarque que les renseignements comptables qui sont fournis ne permettent pas plus aux membres du comité qu'aux actionnaires de prendre une appréciation exacte sur l'opportunité de fermetures ou d'arrêts d'installations.

M. Masson [Expert du CE] précise qu'il n'y a pas de renseignements comptables par établissement.

La comptabilité analytique est très rarement diffusée, à l'image du cas de la SFAC, où la direction utilise dans un premier temps la non-disponibilité de l'information³.

¹ Il s'agit du terme le plus utilisé pour parler de restructuration et de suppression d'emploi dans les années 60 et 70.

² EA122071, AAMF.

PV du CCE de la SFAC - Juin 1963¹

M. Loiseau [élu, tourneur à l'usine du Creusot] rappelle que les délégués avaient demandé de connaître les comptes d'exploitation et fait remarquer que cette année encore ils n'ont pas été communiqués à l'expert-comptable.

M. Forgeot [Directeur Général] répond qu'une réforme de la comptabilité est en cours et devrait permettre si elle se poursuit dans de bonnes conditions, de connaître les comptes d'exploitation, par usine et même pour les grands services.

Cette réforme est, en effet, menée. Dès 1964, les comptes d'exploitation par usine ont été identifiés dans les archives de la SFAC, ils font partie des documents transmis aux directions des usines. Toutefois, ces informations continuent à ne pas être transmises aux élus du comité d'entreprise. En 1976, une dizaine d'années plus tard, cette demande d'information est, de nouveau, exprimée par des élus de Creusot-Loire qui essuient un refus de communication, la direction justifie sa décision par l'indivisibilité de l'entreprise.

PV du CCE de Creusot-Loire - Juin 1976²

M. Porrain [ajusteur au Creusot] demande si, pour les années à venir, il y aurait possibilité de connaître le bilan usine par usine.

M. Boulin [Directeur Général] répond qu'il n'existe qu'un seul bilan comptable au plan de la société. Si une certaine décomposition est effectuée par unité d'exploitation, pour des questions de gestion, ce découpage reste très arbitraire, et n'a aucune valeur légale. Il appartient aux directeurs d'usines et aux directeurs de divisions de commenter leur situation propre.

L'imprécision des résultats est utilisée également par la direction d'Usinor pour justifier la non-communication des données par établissement. Plus précisément, l'arbitraire des prix de cession interne est mis en cause.

¹ SS0988, AFB.

² 01MDL0075, AFB

PV du CCE de Usinor - Mai 1970¹

M. Borgeaud [PDG] indique qu'il existe des documents à ce sujet, mais que tout ceci reste artificiel étant donné les conventions qu'il est nécessaire d'établir pour le transfert des demi-produits d'une usine productrice à une autre usine de la société.

2.2.3. L'intégration des stratégies financières : une même affaire - 3 visions

La constitution de Creusot-Loire a fait entrer au capital de la société, d'une part, les Schneider et les Empain, et d'autre part, la société Marine-Firminy à l'actionnariat dispersé propriétaire d'usines dans la Loire et en Lorraine, notamment l'usine de Dilling, et à ce titre, elle fait partie des adhérents de la société coopérative Sollac (largement wendelienne).

Face à la dispersion du groupe Marine-Firminy, le groupe Empain Schneider en profite pour acquérir en quelques jours 34 % des titres. L'objectif pour le baron Empain est de posséder une minorité de blocage sur Marine-Firminy et ainsi pouvoir contrôler Marine-Schneider et Creusot-Loire. Toutefois, le président de Marine-Firminy estime lui que l'accord de 1970, entérinant la fusion entre la CAFL et SFAC, est cassé. L'affaire est portée en justice et le groupe Empain Schneider perd la jouissance de ces 34 %².

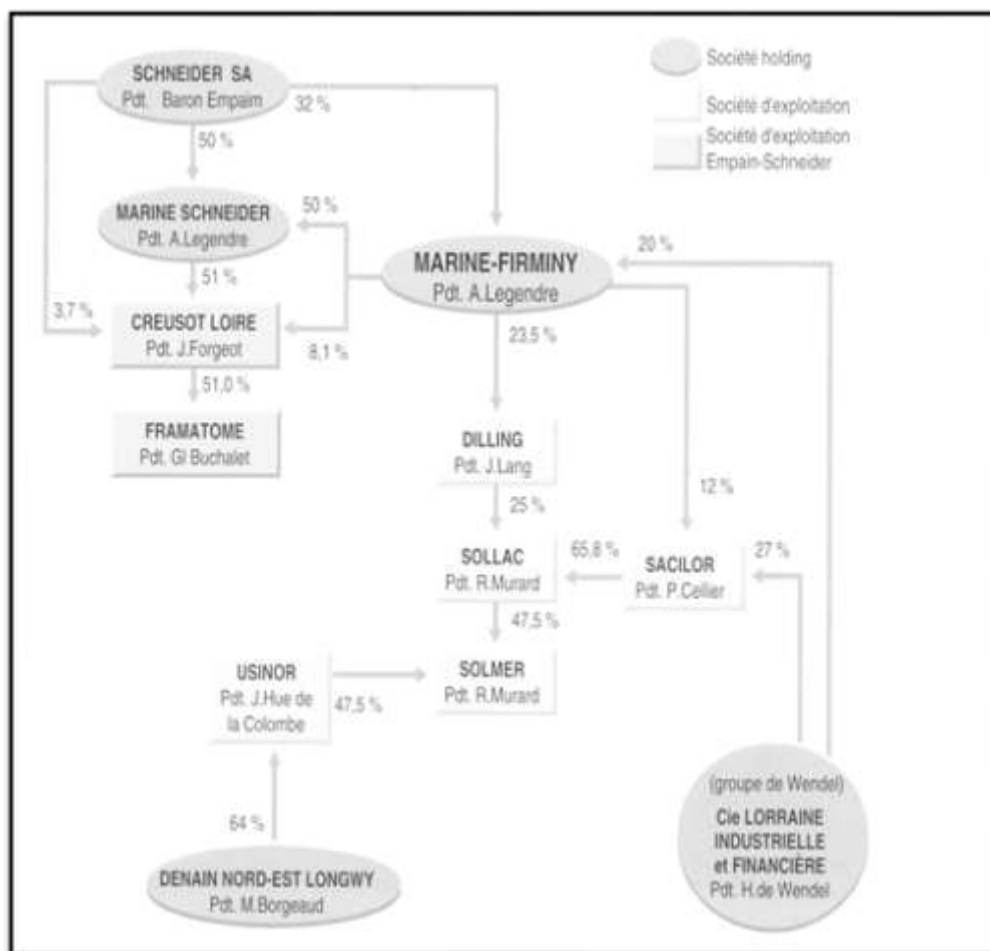
Des négociations débutent alors entre les De Wendel, Usinor et les Empain. La négociation est rompue en 1974 et Denain Nord-Est Longwy, holding d'Usinor, présente une offre publique d'échange sur Marine-Firminy. Cette dernière possède également une participation indirecte dans Sollac détenue en majorité par Sacilor. Mais, si Usinor parvient à acquérir Marine-Firminy, le groupe du Nord disposera d'un droit de veto sur les décisions de Sollac et s'implantera dans l'un des fiefs wendelien.

¹ EA122071, AAMF.

² Rognant, Romain, et Rosso, *Où va la sidérurgie ?*.

En vendant ses charbonnages allemands, la CLIFF (société holding des de Wendel) fait une offre supérieure à celle d'Usinor et acquiert Marine-Firminy qui devient Marine-Wendel. Un accord entre Schneider SA et Marine-Wendel octroie le pouvoir de décision de Creusot-Loire à Schneider.

Figure 26 Le groupe Marine-Firminy en janvier 1975¹



Nos études de cas regroupent ainsi les trois principaux protagonistes de l'affaire industrielle et boursière : « Marine-Firminy ». Cette affaire fait l'objet de

¹ La Broise (de) et Torres, *Schneider*, 287.

débats et d'informations au sein des comités d'entreprise¹. Si cette question préoccupe les élus de toutes les sociétés, l'initiative des débats permet de distinguer deux groupes. Pour Creusot-Loire et Usinor, les élus abordent cette question dans le cadre des questions diverses.

Pour Creusot-Loire, par exemple :

« A l'issue de la discussion générale, le président répond à l'inquiétude exprimée dans la déclaration commune (annexée au présent PV) ainsi qu'aux questions posées par certains membres, en particulier, MM. Gallon et Pauze, qui s'étaient inquiétés du différend existant entre les sociétés mères de Creusot-Loire et étonnés que l'une d'entre elles ait trouvé si facilement les moyens financiers nécessaires à l'achat du tiers des actions de l'autre. »

À l'inverse pour Sacilor, un élu pose une question sur l'offre publique d'échange en cours de réunion, le président de répondre : « la question sera abordée tout à l'heure, à l'occasion de l'examen des questions qui portent sur la restructuration ». Il apparaît donc clairement que le président a prévu d'informer les élus de sa propre initiative, le discours qu'il prononce sur cette affaire est long, relate les faits avec un parti pris.

La place occupée par cette affaire dans le compte-rendu permet d'accentuer les différences entre nos deux groupes.

Tableau 24 Part du codage « Affaire Marine-Firminy »²

	Creusot-Loire PV du 10/01/74	Usinor PV du 10/12/74	Sacilor PV du 12/12/74
Pourcentage couvert	8,65 %	6,22 %	21,96 %

¹ Trois procès-verbaux de réunion de CE ont été utilisés : le PV de la réunion du 10/01/74 de Creusot -Loire [01MDL0075, AFB] (le PV de la réunion de décembre 1974 n'était pas disponible), le PV de la réunion du 10/12/74 d'Usinor [EA122072, AAMF], et celui du 12/12/74 de Sacilor [EAV192003, AAMF].

² Données extraites de N*Vivo après codage des PV de CE.

Reste à savoir si cette question est bien du ressort des attributions économiques du comité d'entreprise. Cette opération a un effet sur les structures mères de Creusot-Loire et d'Usinor, et non pas directement sur les actionnaires des deux entreprises. Pour Sacilor, le lien est plus étroit, puisque cette opération affecte Sollac qui est une société distincte, mais contrôlée par la même société mère et l'actionnariat de Sacilor, mais seulement à hauteur de 12 %. La lecture du rôle du CE diffère dans chacune des trois entreprises. Pour les dirigeants de Creusot-Loire et d'Usinor, ces questions dépassent le rôle du comité d'entreprise. Ainsi, de façon très explicite, Jean Forgeot, Président, indique :

Il n'y avait aucune raison de tenir le CCE spécialement informé de cette opération, car elle ne doit avoir de conséquence, ni sur la marche de Creusot-Loire, ni sur l'emploi de son personnel.

De façon plus implicite, Jean Hüe de la Combe, Président Directeur général d'Usinor, indique que cette question dépasse le cadre de la société Usinor :

Dans cette opération, la société Usinor n'a pas de rôle d'acteur. Il s'agit d'un échange d'actions proposé par DNEL aux actionnaires de Marine-Firminy. Le Président précise, ainsi que DNEL l'a autorisé à le faire, que l'intention de DNEL n'est en aucune façon de gêner le groupe sidérurgique lorrain [...].

Pour Sacilor, la question de « l'affaire » Marine-Firminy est abordée après l'exposé par le dirigeant des rapprochements entre Sollac et Sacilor, il juge que les deux questions sont très liées et donc tacitement que le CE doit en être informé :

Les deux problèmes sont d'ailleurs liés, puisque ces offres concernent le capital de Marine-Firminy, actionnaire de Sacilor et, surtout, actionnaire exerçant effectivement le pouvoir de direction de Dilling, société sarroise, qui elle-même est le principal adhérent de Sollac après Sacilor.

M. Celier, PDG de Sacilor, relate les principaux faits. De façon assez caricaturale, il présente une opération menée par un agresseur qui a agi par surprise au détriment de l'industrie et de l'emploi lorrains, mais qui va être vaincu grâce au concours des actionnaires de Sacilor.

Cette opération a énormément inquiété les sociétés du groupe car, si elle aboutissait, elle donnait à un groupe de collègues [Usinor], pour lesquels le groupe a beaucoup d'estime, qui ont très bien conduit leurs affaires, qui ont très bien dirigé leurs usines, un droit d'intervenir en tant qu'actionnaire principal de Marine-Firminy et, par-là, en tant qu'actionnaire dirigeant de Dilling, d'intervenir jusqu'au sein des réunions d'adhérents de Sollac, c'est-à-dire, à ce moment-là, d'avoir son mot à dire sur tous les investissements qui seraient décidés en matière de produits plats dans le groupe. [...]

Cette perspective est apparue comme risquant d'entraîner une dégradation très profonde des conditions de fonctionnement du groupe, de paralyser une politique cohérente en son sein, de l'affaiblir. [...]

Dans cette circonstance très périlleuse, M. Celier déclare n'avoir aucune fausse honte à dire que la direction générale a été surprise, cette initiative ayant été lancée d'une manière très soudaine ; sa préparation avait totalement échappé. [...]

La direction générale a trouvé, parmi les actionnaires de Sacilor, des groupes principaux très conscients du risque qui leur était exposé et très résolus à apporter leur aide. [...]

Cette affaire aura été l'occasion de faire affirmer par les actionnaires de la société, d'une manière extrêmement énergique, en obtenant d'eux un énorme effort, la bonne cohésion du groupe du haut jusqu'en bas.

Les réactions des membres du CE à ce discours sont partagées. Un élu CFDT paraît indigné par ces « spéculations », le PDG est « bien d'accord » avec lui et s'étonne que « les pouvoirs publics laissent procéder de cette manière ». Le clivage avec la position de la CGT est alors flagrant. « Pour les représentants de la CGT, l'étiquette importe peu ; ils en ont vu d'autres » et au-delà des liens capitalistiques, l'élu, par ailleurs secrétaire du CE, s'intéresse avant tout aux conséquences sur l'emploi et « que ce soit Usinor ou Sacilor, les problèmes de concentration, de restructuration existent partout ». Cette position se rapproche de celle des élus CFDT et CGT de Creusot-Loire qui expriment leurs craintes en estimant que « les différends entre les actionnaires ne sont jamais très clairs pour les travailleurs ».

L'attitude de la direction d'Usinor, qui a choisi le silence, laisse penser aux élus que le comité central d'entreprise n'est plus l'échelon adéquat pour recevoir

l'information, les décisions sont prises au niveau du groupe, il demande la constitution d'un comité de groupe.

M. de Kaenel [représentant CFDT] souligne qu'il ne faut pas se retrancher derrière la holding, pour ne pas donner d'informations ; à travers la politique de la holding, il existe une politique industrielle sur laquelle il conviendrait d'avoir des précisions, en particulier, quant aux conséquences sur l'emploi. Plus précisément, l'OPE lancée sur Marine-Firminy va-t-elle entraîner des concentrations et des restructurations nouvelles ?

M. Falcetta [élu CE] demande l'institution d'un comité central de groupe et déclare que l'on ne peut pas accepter des conséquences néfastes pour les travailleurs.

L'information comptable est maintenant diffusée. Avec l'expérience des élus, elle montre ses limites : elle est soit trop générale et ne donne pas de renseignements sur la rentabilité par site de production, ou elle est trop restrictive et ignore les logiques de groupe. À cette contestation du niveau d'information s'ajoute une contestation des données comptables, de la gestion de l'entreprise et de la répartition des sources de financement.

À la différence de l'information au comité d'entreprise, les pratiques de communication directe ne sont pas encadrées par le droit et elles ouvrent un espace discrétionnaire aux dirigeants.

2.3. Les pratiques de communication directe : un outil managérial

Cette période se caractérise par l'apogée de la presse d'entreprise (2.3.1.) et le déclin progressif des grandes cérémonies de médailles du travail (2.3.2.).

2.3.1. La généralisation de la presse d'entreprise

La SFAC et Usinor avaient déjà mis en place un journal interne au milieu des années 1950. Le groupe sidérurgique lorrain restait en retrait de ce mouvement, en

1964, Sollac propose un journal traduit en italien. En revanche pour Sacilor, le premier journal paraît en 1974. Cette presse se concentre sur la vie des usines et des unités de production (2.3.1.1.) mais, lors des retournements de conjoncture et des restructurations, elle devient un outil de communication efficace (2.3.1.2.), à la fin des années 1960 et au début des années 1970, les cadres et ingénieurs prennent une place cruciale dans le dispositif de communication, ils sont alors les destinataires uniques de journaux spécifiques (2.3.1.3.).

2.3.1.1 La presse d'entreprise concentrée sur la vie des usines

Si les premiers numéros du journal de la SFAC semblaient rompre le silence entourant les informations comptables et financières au Creusot (voir chapitre précédent), rapidement, le bulletin d'information avait abandonné cette pratique. À partir de 1961, il lui préfère la diffusion du rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale. Ces dossiers publiés en 1961, 1962 et 1963 sont généralement assez longs (6 à 7 pages). Ils reprennent des extraits du discours du président du conseil d'administration et sont structurés en quatre parties : une vue d'ensemble de la conjoncture économique française, une synthèse de la production et des ventes indiquant le chiffre d'affaires et les principales commandes par secteur d'activité, l'exposé s'intéresse ensuite aux questions sociales en indiquant l'évolution de la masse salariale (en pourcentage et en valeur) et passe en revue les investissements passés et futurs. Toutefois, aucune mention n'est faite à l'évolution du résultat comptable ou des charges. En 1962, la SFAC enregistre une perte comptable et contrairement aux pratiques observées pour les deux exercices précédents (bénéficiaires), la direction communique cette information dès le deuxième paragraphe du dossier. La partie « vue d'ensemble sur l'activité française » est devenue « vue d'ensemble sur l'économie de notre société ».

L'exercice 1962 se présente dans des conditions assez particulières.

Jamais, en effet, l'activité de votre société n'a atteint un niveau aussi élevé.

Le montant total des facturations de l'année, taxes comprises, a été de F 610 694 000, en augmentation de 9,5 % sur celui de l'année 1961.

Par contre, le bénéfice brut est en nette régression par rapport à celui de l'exercice précédent puisque, après couverture, des charges financières et des amortissements effectués aux taux habituels, le compte de pertes et profits fait apparaître un déficit de F 2 876 554¹.

Après 1963, aucun dossier spécial consacré à l'évolution de la situation de la SFAC n'est réédité. Toutefois, les articles sur les cérémonies des médailles du travail doivent se substituer à ces dossiers. C'est dans cette optique que des extraits des discours sont publiés : « dans le cadre de la politique délibérée d'information et de dialogue »². Sans diffuser d'informations chiffrées, les discours délivrent des messages encourageants : « il est incontestable que la SFAC a réussi à s'adapter à la conjoncture et qu'elle a gagné la bataille de la survie »³.

Enfin, SFAC Informations se concentre sur une thématique rarement abordée dans la presse d'entreprise en émettant des avis sur la situation de la France. Ainsi, en janvier 1965, le président de Schneider et Cie⁴, M. Gaspard s'exprime ainsi : « ou bien l'industrie française fera l'effort considérable qui est nécessaire pour rénover ses structures, ses méthodes, ses outils ... ou bien la France deviendra un pays agricole »⁵. De même, M. Delpech, PDG de la SFAC, déplore que « le pays n'accorde pas une attention suffisante à la situation critique faite aux grandes industries qui sont pourtant l'ossature de son indépendance »⁶, enfin à la suite des événements de Mai 68, la direction communique à la première page du journal et pose la question suivante :

¹ Octobre 1963, P0312, AFB.

² N°44, P0639, AFB.

³ N°44, P0639, AFB.

⁴ Société mère de la SFAC

⁵ N°26, P0312, AFB.

⁶ N°41, P0312, AFB.

« Alors qu'une expansion récompensait nos efforts, sommes-nous maintenant menacés de récession ? », en répondant en conclusion par l'affirmative¹.

Nous l'avons déjà mentionné (cf. chapitre précédent) Usinor cesse de diffuser de l'information comptable et financière dans son journal dès la fin des années 1950. Le bulletin d'information n'est plus édité à partir de 1966.

Nous avons observé à Usinor et à la SFAC que la création d'un journal d'entreprise s'accompagnait, dans les premières années, d'une diffusion d'informations comptables et financières aux salariés. Ce phénomène ne s'observe pas dans le cas de la création de Sollac Magazine. Le projet du journal se concentre uniquement sur la vie de l'usine. Le magazine accorde une large place à la sécurité, aux nouveaux outillages ou à l'introduction de l'informatique, aux réalisations du groupe, enfin la famille est très présente avec des reportages sur les colonies, l'arbre de Noël et la publication des résultats scolaires.

La marche de l'entreprise est uniquement entrevue sous l'angle du rayonnement commercial de l'entreprise. Les informations transmises rendent compte des principaux clients à l'exportation de Sollac. L'entreprise se vante d'accroître sa production et ses exportations et elle tente de concrétiser, de façon anecdotique, l'utilisation de ses produits semi-finis :

Le fer blanc n'est plus utilisé seulement pour les conserves et les emballages industriels ; voici quelques emplois inconnus jusqu'à ce jour :

Certains vêtements féminins [...]

Des bougies en conserve dont le couvercle une fois relevé sert de réflecteur.

Des boîtes vides mais serties des deux côtés de l'« air de Paris »².

¹ N°64, P0312, AFB.

² N°8, J105, AAFM.

Ces observations confirment la ligne éditoriale fixée par le comité de rédaction de la revue.

Éditorial n°9/10 - Août 1967 :

Notre souci demeure le même : informer sur le nouveau visage de nos usines, faire connaissance avec tel ou tel service ou secteur, tel ou tel homme, ainsi que renseigner sur les possibilités de loisirs de la région thionvilloise.

Dans le respect de cette posture, seuls les articles relatant les cérémonies de remises des médailles du travail diffusent une information qui n'est pas centrée sur la vie de l'atelier et de l'usine mais qui s'intéresse à l'ensemble de l'entreprise. Toutefois, la catégorie d'information diffusée est bien circonscrite lors de ces événements : il s'agit d'informations liées aux tonnages produits, aux investissements, à la productivité, voire à l'évolution du travail : l'automatisation et la rationalisation. Ces discours montrent un invariable optimisme.

En 1967 :

Le Président Dherse envisage l'avenir de la société avec optimisme.

M Ferry : vous n'avez rien à craindre.

En 1968 :

Nous avons de bonnes raisons d'avoir confiance en l'avenir.¹

Lorsqu'en 1971, le plan de conversion du groupe Wendel-Sidelor concernant Sollac est commenté dans la presse régionale, la direction de l'entreprise répond aux inquiétudes des salariés dans son journal expliquant la conjoncture, et répondant à certaines critiques : « Pourquoi n'avoir pas annoncée plus tôt les mesures de conversion ? », « Y a-t-il pour un patron dans son action industrielle des obligations d'ordre morale ? ». De nouveau, le discours est exagérément optimiste.

C'est de vie que je vous parle et non de mort, d'essor et non de déclin, de maintien en Lorraine et non pas d'abandon

¹ N°8 et n°13, J105, AAFM.

Demain, Solmer [situé à Fos-sur-Mer dans le département des Bouches-du-Rhône] sera un élément de force pour Sollac en Lorraine¹.

À partir du 1975, Sollac Magazine semble brusquement changer sa ligne éditoriale et n'hésite plus à commenter longuement la situation économique et ses conséquences sur la marche de l'entreprise.

2.3.1.2 La presse d'entreprise : outil de communication en période difficile

Sollac Magazine s'est concentré de sa création jusqu'en 1974 sur les questions liées à la vie des usines se désintéressant des questions liés à la marche de l'entreprise. À partir de février 1975, un supplément est publié à la revue : « Dernières nouvelles », il rompt avec cette tradition. La progression des titres des articles publiés indique l'évolution des opérations de restructuration.

Dernière Nouvelles n°1 - Supplément au n° 33 :

Pourquoi la situation économique nous est défavorable ?

Sollac Magazine n°34 :

Une situation économique médiocre

Dernières Nouvelles n°2 - Supplément au n° 35 :

Une nécessité : adapter la marche des usines au volume des commandes de la clientèle.²

Sollac sera absorbée par Sacilor en 1976.

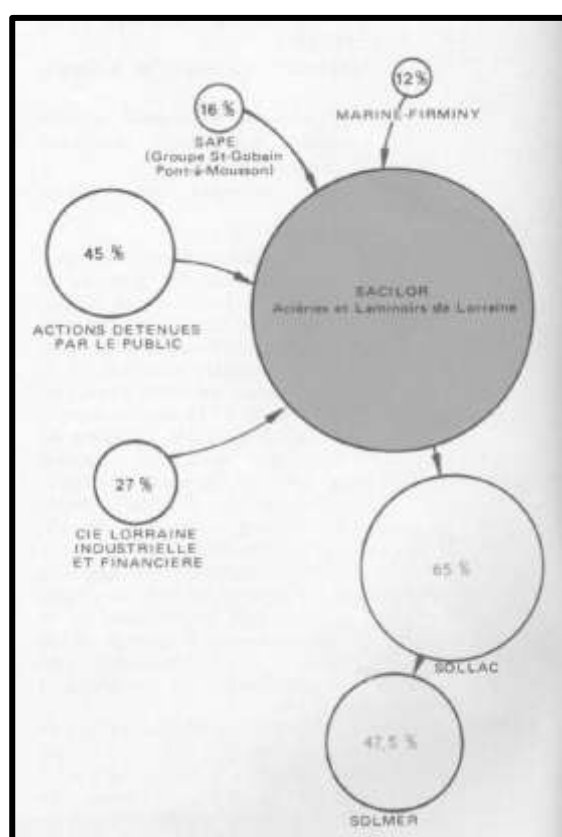
Pour De Wendel et Cie et Sacilor, aucun journal n'avait été créé pour informer l'ensemble du personnel de l'entreprise. Mais la fusion entre De Wendel-Sidelor et Sacilor et le changement de nom du groupe, deuxième étape du plan de conversion débuté en 1971, paraissent avoir rendu nécessaire la publication d'une revue. En novembre 1974, le premier numéro de *Sacilor Informations* tente de répondre à la

¹ N°22, J105, AAFM.

² J105, AAMF

question « qui sommes-nous ? ». La question est loin d'être anodine, l'entreprise a connu, en une dizaine d'années, plusieurs modifications de périmètres (elle a intégré SMS, Sidelor puis Sacilor), deux changements de nom (Wendel-Sidelor en 69, puis Sacilor en 74), des fermetures d'usines, et à la fin de 1974, elle est au cœur d'une bataille boursière : l'affaire Marine-Firminy. La revue ne fait pas référence à cette affaire, toutefois, il est rappelé dès les premières pages les principaux actionnaires. Le schéma et le texte l'accompagnant montrent la part restreinte (12 %) détenue par Marine-Firminy.

Figure 27 Les principaux actionnaires de Sacilor¹



¹ Sacilor Informations, n°1, J119, AAMF.

Les suites et dénouement de « l'affaire Marine » seront divulgués au deuxième numéro de Sacilor Informations dans un long exposé du directoire indiquant que le « déroulement de cette affaire Marine-Firminy est, pour notre groupe, un aboutissement heureux qui nous permet de poursuivre dans de meilleures conditions ce que nous avons entrepris depuis quelques années »¹. Sous forme d'éditorial, la rubrique « le mot du directoire » apparaît en première page de la revue et informe trimestre après trimestre de l'évolution de l'économie française et de l'entreprise. Le discours fait état d'une situation qui semble s'aggraver de jour en jour.

Mars 1975 :

« L'activité économique s'est brusquement ralentie et n'a cessé de se détériorer depuis. »

Juin 1975 :

« La conjoncture reste toujours notre principal point de préoccupation. Depuis le mois de mars dernier, elle est loin de s'être améliorée. »

Septembre 1975 :

« Nous pensions, au mois de juin dernier, avoir atteint le creux de la vague et nous espérions voir, à la rentrée du septembre, le marché retrouver progressivement une activité moins déprimée. Nos espoirs ont été déçus. »

Même s'il est fait état des difficultés de Sacilor, les informations chiffrées, notamment sur le résultat comptable de l'exercice 1974, ne sont pas transmises, le bénéfice s'élevait à 1 461 millions en 1974. L'information apparaît en 1975 alors que la perte est de 1 231 millions.

La constitution, en 1970, de Creusot-Loire, fruit de l'union de la SFAC et CAFL, donne lieu dans la presse d'entreprise à un long dossier présentant les liaisons financières entre Schneider et Marine-Firminy et l'outil de production de l'entreprise. Elle permet de mettre en œuvre une diffusion systématique de l'information comptable à laquelle, d'après la revue, les salariés sont depuis longtemps habitués. Si H. Malcor, le président du groupe, indique qu'il perpétue une tradition de la SFAC et la CAFL, il

¹ N°2, J119, AAMF.

s'agit, en réalité d'une nouveauté pour les salariés de la SFAC. Les résultats comptables ont été diffusés dans la revue SFAC en 14 années d'existence seulement trois fois : en 1956, 1958 et 1968. En revanche, les salariés de la CAFL recevaient jusqu'à présent annuellement une fiche annexe à la revue CAFL Informations présentant la décomposition du chiffre d'affaires, le total des charges et le total des produits par grandes catégories.

Avant la fusion, CAFL et SFAC faisaient déjà connaître à l'ensemble de leur personnel les résultats de l'année. Nous avons, bien entendu, le désir de poursuivre cette politique de large information, à laquelle nous attachons beaucoup d'importance.

C'est pourquoi nous présentons dans ce numéro les comptes de l'année 1970 ; ils vous permettront de mieux connaître le fonctionnement de notre société¹.

Illustrés et schématiques, le bilan et le compte de résultat sont diffusés dans chaque numéro du mois de mai. D'autres informations sont approfondies comme en 1975 où plusieurs articles s'intéressent à l'évolution des frais de personnel et expliquent l'évolution des principaux postes.

2.3.1.3 Les cadres : objet de toutes les attentions

Les cadres et ingénieurs occupent une place privilégiée dans le dispositif d'information. En effet, dans toutes les entreprises étudiées, ils disposent d'un bulletin ou d'une revue qui leur est propre. En novembre 1963, les délégués des cadres de la SFAC font part de leur malaise à la direction générale face au manque d'information dont ils se sentent victimes. La direction répond en rencontrant les cadres et ingénieurs creusotins et en diffusant le compte rendu de la réunion à l'ensemble des cadres et ingénieurs de la SFAC. La direction générale réitère cet exercice début 1965 en montrant l'ensemble des mesures prises pour accroître l'information des cadres. Le nouveau système de comptabilité mis en œuvre en 1964 permet d'apprécier l'ampleur

¹ J342, AAFM.

de la perte réalisée par les usines du Creusot (qui bénéficiaient jusqu'alors d'un effet de subventionnement de la part des autres sites de production).

L'établissement du Creusot a une exploitation déficitaire, lourdement déficitaire, et, disons-le véridiquement, intolérablement déficitaire.

M. Delpech analyse alors les résultats d'exploitation par unité de production des exercices 1963 et 1964 et présente les prévisions de résultats de l'exercice en cours. [...]

Voilà, n'est-il pas vrai, un palmarès de catastrophe¹.

L'information des cadres et ingénieurs du Creusot prend uniquement la forme de discours à l'occasion des visites sur les sites de production de la direction générale. À partir de 1970 et de la fusion création de Creusot-Loire, les cadres et ingénieurs seront les destinataires uniques d'un journal d'information dédié. Ce journal se spécialise dans toutes les questions financières du groupe, les résultats comptables donnent lieu à un numéro spécial d'une vingtaine de pages, il aborde notamment les structures actionnariales et propose des comparaisons concurrentielles internationales.

Les journaux dédiés aux cadres sont mis en place dès 1955 à Usinor², en 1964 à Sollac-Sacilor et en 1969 chez De Wendel-Sidelor.

Pour Usinor, les informations diffusées sont très récurrentes. Mensuellement, un état de la production par site est présenté, puis un état de la situation commerciale, une note sur la conjoncture internationale de la sidérurgie puis le journal reprend l'information transmise aux actionnaires en assemblée générale.

Pour l'entreprise Wendel-Sidelor, le journal semble chercher à rassurer l'encadrement dans un contexte marqué par de nombreux bouleversements. Ainsi, la revue débute avec la fusion des trois entités (SMS, De Wendel et Cie, Sidelor), alors même qu'aucun des trois protagonistes n'utilisait cet organe d'information et qu'aucun

¹ 01MDL004102, AFB.

² Toutefois, le premier journal archivé est le numéro 104 de janvier 1964.

journal n'était prévu pour l'ensemble du personnel (en dehors des bulletins d'information propre à chaque établissement). Le bulletin reprend les informations diffusées lors du comité d'entreprise. Ainsi, pour traiter de la fermeture de certains sites de production en 1970 (plan de rationalisation), les cadres reçoivent un extrait du discours prononcés par le directeur général en réunion du CE. L'assemblée des actionnaires est la seconde source d'information. La présentation des résultats en est aussi extraite. Au fur et à mesure des restructurations, le nombre de titres s'accroît. En 1971, le groupe lorrain compte pour les seuls cadres quatre titres différents.

Comme chacune des deux autres sociétés lorraines du groupe [Sacilor et Sollac], Wendel-Sidelor publiera désormais un mensuel, le « bulletin de liaison des ingénieurs et cadres », qui sera également diffusé aux « 4 bis » (ETAM d'indice hiérarchique égal ou supérieur à 300). Vous lisez actuellement un premier numéro de cette nouvelle série.

Un « bulletin d'information des ingénieurs et cadres », commun aux trois sociétés lorrains et à Solmer, sera en outre diffusé trimestriellement à l'ensemble des ingénieurs et cadres et au personnel « 4 bis ».¹

Le bulletin devient alors pour le cadre et l'ingénieur l'outil de compréhension des extensions de périmètre de son entreprise. Le choix des supports de presse traduit cette nouveauté dans la gestion du groupe : le cadre ou l'ingénieur est dans une entreprise [Sollac, Sacilor, Wendel-Sidelor ou Solmer] qui elle-même se situe au sein d'un groupe [Groupe Wendel-Sidelor]. Contrairement aux journaux pour l'ensemble des salariés, l'information diffusée est complète et récurrente. Les informations comptables et financières sont systématiquement transmises. La plupart des événements du groupe sont très précisément décrits, il en est ainsi de l'affaire Marine-Firminy. La longueur des articles laisse également penser que le but de ces journaux est de donner des informations qui pourront être transmises par les ingénieurs et cadres à leurs subordonnés voire à l'extérieur du groupe (aux clients et aux fournisseurs, par exemple).

¹ J131, AAMF. N°1, septembre 1971.

2.3.2. Les discours des médailles du travail

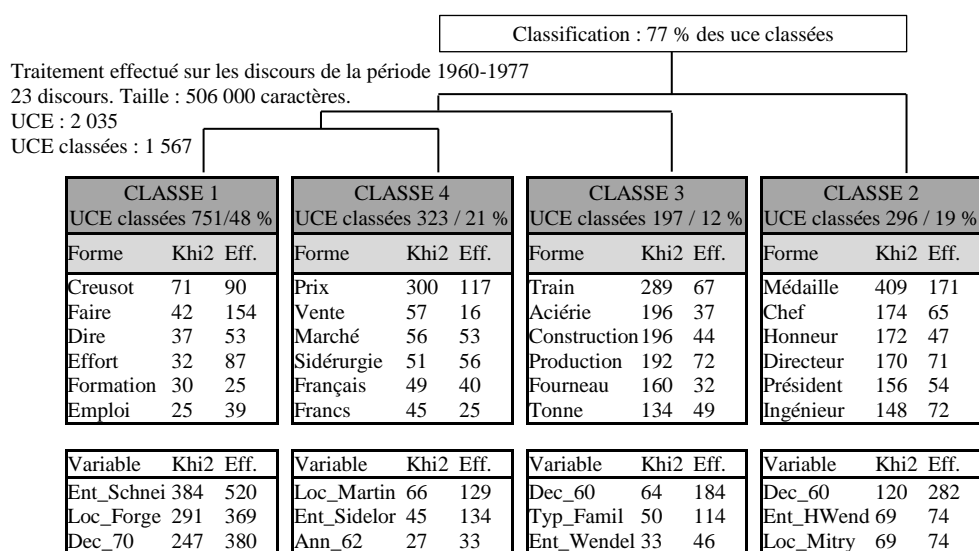
Les années 1960 constituent l'apogée des célébrations des médailles du travail, il s'agit alors de grandes cérémonies qui réunissent les salariés et les personnalités influentes du département, notamment chez De Wendel et Cie, Sidelor et Sollac. Par la suite après 1975, les médailles du travail seront distribuées dans des réunions par usine et le dirigeant n'est plus systématiquement présent. Les discours sont moins conservés dans les années 1970 en archives, seuls quatre ont pu être identifiés. Un résumé des allocutions est généralement publié dans la revue interne. Toutefois pour maintenir la cohérence du corpus, nous n'avons conservé que les discours disponibles *in extenso*. Notre dépouillement des archives n'a pas permis d'identifier des discours au-delà de 1977. Aussi, les discours de 1976 et de 1977 ont été intégrés dans l'analyse de cette période.

Tableau 25 *État des discours des médailles du travail de 1960 à 1977*

	1960-1969	1970-1977	Total
Schneider (et suivantes)	3	3	6
Sidelor	7		7
De Wendel et Cie	5		5
Wendel Sidelor	2	1	3
Sollac	2		2
Total	19	4	23

Les 23 discours ont été découpés en quatre classes qui permettent de classer 77 % des uce. La classe 2 montre l'apparition de destinataires privilégiés de l'information tandis que les classes 3 et 4 montrent l'évolution de la situation de l'entreprise et ses effets sur les questions sociales (classe1).

Figure 28 Classification hiérarchique descendante des discours de 1960 - 1977¹

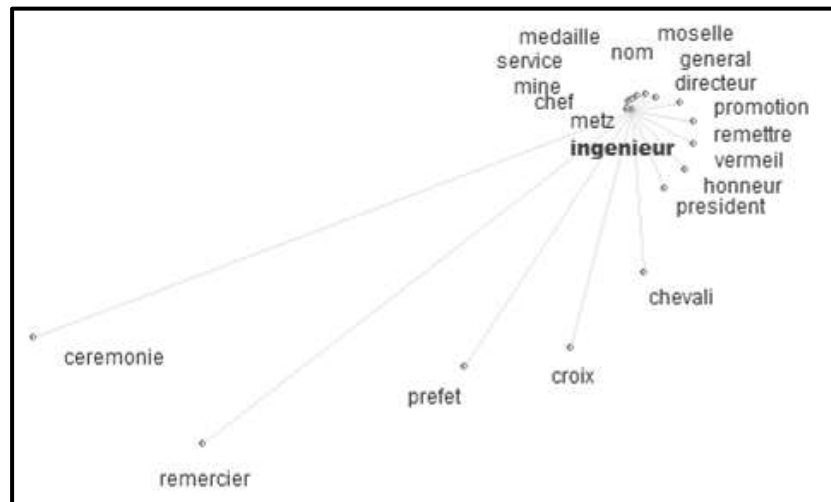


2.3.2.1 Des destinataires privilégiés

La classe 2 se dessine comme une classe invariante. Nous la retrouvons au cours des trois périodes étudiées. Le mot le plus caractéristique est « médaille ». Au cours du temps, cette classe perd en présence. Elle représentait 50 % du corpus à la période 1, 25 % à la période 2 et seulement 19 % entre 1960-1975. La classe n'est pas demeurée complètement invariante. « Médaille » persiste comme étant le mot le plus caractéristique de la classe, mais d'autres font leur apparition. Ainsi, « Ingénieur » paraît dans cette classe. Ce résultat obtenu par la démarche d'Alceste est confirmée par une analyse de spécificité menée sous Lexico. « Ingénieur » est utilisé 76 fois dans le corpus dont 67 fois entre 1960 et 1977, au seuil d'erreur de 2 %, il est un mot très spécifique de cette période qui est utilisé dans les entreprises Sidelor (40 fois), De Wendel et Cie (10) et Wendel-Sidelor (17).

¹ Le rapport détaillé d'analyse du corpus 1960-77 est présenté en annexe 6.

Figure 29 Réseau du mot « ingénieur »



L'étude du réseau du mot nous fait comprendre son utilisation. L'ingénieur est cité dans le discours au même niveau que les officiels qui assistent aux cérémonies ; sont, ainsi, présentés : le préfet, les directeurs, le mot « général » renvoie à la fois au grade militaire et à certaine fonction comme le secrétaire général de la Chambre de commerce de Meurthe-et-Moselle. Cette mise en avant de l'ingénieur confirme l'attention particulière portée aux cadres et ingénieurs dans la presse d'entreprise. C'est d'ailleurs ce qu'indique le discours pour les salariés de Creusot-Loire en 1976, l'information est devenue une priorité pour la direction, surtout auprès des cadres :

Discours de remise des médailles du travail (1976) - Creusot-Loire¹

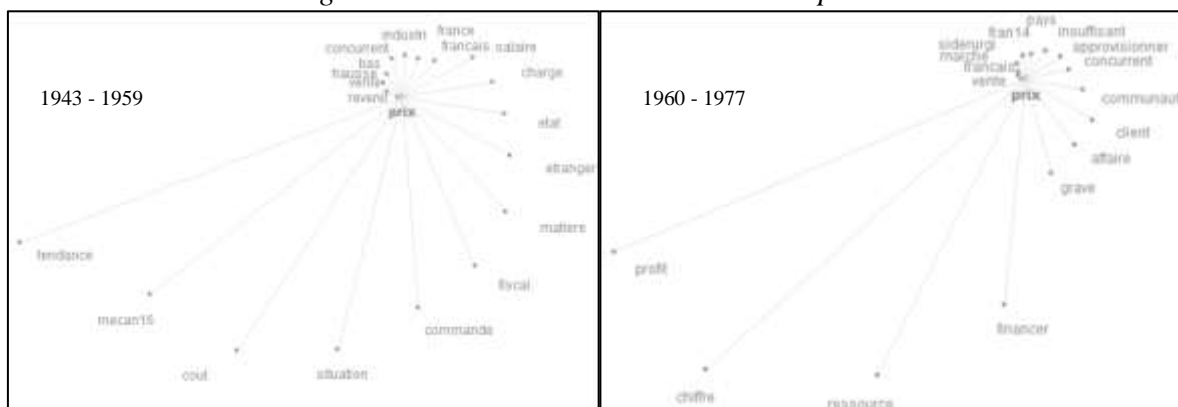
Une dernière chose et après ça je m'arrêterai, nous faisons actuellement un gros effort d'information, il joue au niveau des cadres, il joue au niveau de la hiérarchie, il joue au niveau de l'ensemble du personnel, et je dirai qu'à la limite, l'échange que nous avons aujourd'hui peut être considéré comme un élément de ce désir d'information.

¹ 066Z010602, AFB.

2.3.2.2 De nouvelles informations et de nouveaux efforts

L'information sur la situation de l'entreprise est, comme au cours de la période précédente, appréhendée. La classe 3 témoigne des considérations liées à l'évolution de la production et de l'outil industriel. La situation financière est également abordée. Le mot « *prix* » caractéristique de la classe 4 rend compte de cette rhétorique. Il était déjà en tête d'une classe entre 1943 et 1959, toutefois, l'analyse détaillée de la classe et du réseau du mot laisse apparaître une utilisation différente.

Figure 30 Évolution du réseau du mot « *prix* »



Le vocabulaire utilisé dans la période 1943-1959 se rapproche du champ lexical du coût et de la charge (ces deux mots sont d'ailleurs dans le réseau de prix). Ces charges peuvent être détaillées en « salaire », charge « fiscale », « matière ». La racine la plus proche de « prix » dans le discours est « revenir », pour « prix de revient ».

Pour la période 1960 à 1977, le mot « prix » est associé à « vente », « client », à « insuffisant », au « concurrent », à la « communauté » (CECA), à « chiffre » et à « affaire ». Le même mot est donc plutôt associé, ici, au niveau des ventes et moins au niveau des coûts. L'érosion des prix est, donc, annoncée aux salariés :

Discours de remise des médailles du travail (1966) - SFAC¹

La conjoncture s'est fortement dégradée, comme nous l'avons vu tout à l'heure. La chute des prix de vente a eu pour résultat de transférer à la clientèle tout le profit de nos améliorations, et parfois même plus que cela.

Comme dans les discours des années précédentes, les notions de profit (et ses synonymes « bénéfice », « perte », « résultat ») sont présents dans les discours. Le mot « dividende » revient également dans les discours. Sur cette question, trois stratégies de communication sont utilisées entre 1945 et 1977 :

- La communication en l'absence de dividende : dans ce cas, la direction montre le « sacrifice » de l'actionnaire.

Discours de remise des médailles du travail (1958) - SFAC²

Je vous ai parlé tout à l'heure du sacrifice qui était demandé aux actionnaires. Une question se posait et se posait immédiatement. Le règlement de la prime à la productivité prévoit expressément que s'il n'est pas distribué de dividende aux actionnaires, en même temps la prime à la productivité ne joue pas cette année-là. J'ai eu à demander au Conseil d'Administration de délibérer sur la question. Je leur ai fait valoir que c'étaient non pas les problèmes du résultat qui empêchaient cette année le dividende comme cela s'est produit certaines années, mais que c'était un problème de trésorerie [...] et que nous demandions aux actionnaires [...] une remise de dividende qui aurait pu leur être payé s'il y avait eu les moyens, d'une remise au pot commun de ces dividendes pour assurer les investissements. Je demandais au Conseil de maintenir pour cette année la prime à la productivité. Le Conseil m'a suivi et j'ai été heureux de pouvoir notifier cette décision afin que vous touchiez cette année encore votre prime à la productivité.

- La relativisation du dividende : le montant du dividende versé est rapporté aux sommes versées par les actionnaires.

¹ SS0060616, AFB.

² SS0060616, AFB.

Discours de remise des médailles du travail (1963) - Sidelor¹

Nos résultats bruts s'élèvent à 1 390 000 000 de F ou, s'il vous est plus facile, comme à moi, de raisonner en anciens francs, s'élèvent à 139 milliards. Dans le même temps, nous avons, sous forme de dividendes, distribué à nos actionnaires un peu moins de 9 milliards d'anciens francs. Mais dans le même temps également, sous forme d'augmentation de capital, nous leur avons demandé 6 milliards d'argent frais.

- La justification du versement du dividende : le dividende a, certes, été distribué, mais il s'agissait d'une décision indispensable pour assurer l'avenir de l'entreprise.

Discours de remise des médailles du travail (1966) - Sidelor²

Les maigres dividendes, que Sidelor a distribués, étaient indispensables pour maintenir son crédit, pour lui permettre les augmentations de capital qu'elle a pu faire, mais aussi les emprunts qu'elle a dû souscrire.

Dans la rhétorique de ces discours, les difficultés liées à l'évolution de la concurrence nécessitent un effort des actionnaires, mais aussi des salariés. Une nouvelle classe de mots, signe de l'évolution de la sidérurgie, fait son apparition à l'occasion de ces cérémonies.

La classe 1 est typique des années 1970, elle montre l'apparition d'un discours centré autour des questions sociales et de personnel. Le mot « Creusot », en tête de la classe, ne désigne plus la ville mais l'entreprise Creusot-Loire. Les interrogations centrales de la formation et de l'emploi sont alors courantes.

¹ C693, AAMF.

² C700, AAMF.

Discours de remise des médailles du travail (1968) - Wendel-Sidelor¹

Conscients du risque encouru, les dirigeants de la sidérurgie lorraine s'étaient préoccupés, dès avant le début des négociations qui ont abouti à la création de Wendel-Sidelor, de pallier les difficultés que risquaient d'engendrer les diminutions d'effectifs : élaboration d'une convention sociale avec les représentants des salariés, réduction des horaires de travail, mesures d'accompagnement des transferts de personnel des installations arrêtées vers d'autres usines, action de formation complémentaire, visant à faciliter ces mutations et ces reconversions.

Entre 1900 et 1977, les discours des médailles du travail ont quitté le champ unique de la célébration du travail et de l'entreprise, pour devenir des moments privilégiés de diffusion d'information aux salariés.

Toutefois, des logiques discursives sont en œuvre pour minimiser les résultats financiers et tenter d'associer les salariés aux efforts qu'exige un environnement turbulent. Au cours de cette dernière période, une classe représentant 48 % du corpus est dédiée à cette thématique. Elle aborde pour la première fois les effets sociaux de la crise naissante de la sidérurgie.

¹ C318, AAMF.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Au cours des années 1960 à 1975, le comité d'entreprise est une institution législative stable. En effet, la réglementation évolue très peu.

La société française est en mutation. Les années de reconstruction sont passées et une économie prospère voit éclore des souhaits de réforme se propageant dans l'entreprise. Les mentalités managériales demeurent favorables à la diffusion de l'information aux salariés. La presse comptable l'encourage pour accroître la productivité et faire émerger une démocratie industrielle. La mise en place de la participation aux bénéfices semblent l'aboutissement des recherches d'accroissement de la productivité. Il se dessine alors une étape suivante de recherche d'indicateurs tenant compte de la dimension économique et sociale de l'entreprise, la valeur ajoutée est emblématique de ce dessein.

Le paysage syndical français évolue. Le programme cégétiste de lutte des classes est maintenant concurrencé par le programme autogestionnaire cédétiste. Les expériences, comme celle de l'entreprise Lip, laissent penser que les salariés doivent jouer un nouveau rôle dans la gestion des entreprises.

Dans ce contexte, le CE est devenu une instance représentative du personnel mature qui reçoit l'information comptable et qui en débat. Les élus ont par expérience appris à analyser les documents financiers qui leur sont transmis, pour preuve, le niveau des débats s'est accru. L'information légale se révèle alors trop parcellaire et ne permet pas au CE d'exercer pleinement ses attributions économiques.

La communication directe aux salariés d'information financière se révèle au cours de cette période comme une pratique managériale discrétionnaire. En période de difficultés, l'information est transmise aux salariés, le silence est caractéristique des périodes plus prospères. Un destinataire privilégié apparaît au cours de cette période : les cadres et les ingénieurs.

Cette nouvelle période apporte de nouvelles questions auxquelles nous proposerons de répondre dans l'optique d'une contribution théorique en partie 3 :

Sur l'évolution de la diffusion d'informations au CE,

Comment expliquer la diffusion systématique d'information aux élus du CE ? Pourquoi une rupture est-elle observée ? Comment expliquer que certaines informations demeurent non diffusées ? Pouvons-nous envisager de classer les informations entre celles qui peuvent être diffusées et celles qui doivent être tenues secrètes ?

Sur l'évolution des informations diffusées aux salariés,

Après une période de silence des revues internes, les informations comptables apparaissent de façon plus systématique et cela est concomitant à la dégradation de la situation financière, pouvons-nous dégager un invariant ? Se repose la question déjà évoquée au chapitre 3 de la non-explication par les théories HRM du paradoxe de diffusion d'information négative ? Les périodes de restructuration apparaissent comme des périodes stratégiques durant lesquelles la direction doit maîtriser sa communication auprès des salariés, pouvons-nous faire de cette explication un invariant ? Dans ce cas, quel est le rôle de l'environnement sur l'institutionnalisation de la DIS ?

Sur l'intégration de nouveaux destinataires,

Les cadres et ingénieurs deviennent des destinataires privilégiés de l'information, comment l'expliquer ? Pourrions-nous envisager des explications compatibles avec les approches HRM ?

CHAPITRE 6. DE 1975 À 1982 : VERS L'INSTITUTIONNALISATION DE LA DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS

Après une stabilisation du droit du comité d'entreprise, cette période (1975-1982) se termine par une évolution importante avec l'avènement des lois Auroux. Ces lois étendent les prérogatives du comité d'entreprise en créant, par exemple, le comité de groupe. (Section 1)

Après avoir promu la diffusion d'information aux salariés, les revues comptables changent d'angle d'étude. Nous assistons à une juridicisation du débat. La DIS n'est plus présentée comme une bonne pratique de gestion, mais comme une contrainte juridique. À cette modification des mentalités managériales, s'ajoute la crise du syndicalisme qui doit faire face à la crise de la sidérurgie l'un de ses bastions historiques. Le phénomène de désyndicalisation s'accroît lorsque s'installe la crise économique. (Section 2)

Dans ce contexte, la troisième partie de ce chapitre permettra de montrer les stratégies de diffusion d'information en temps de crise. Nous montrerons, notamment, que le silence peut caractériser les périodes de restructuration et de crise. (Section 3)

SECTION 1. DE NOUVEAUX DROITS POUR LE COMITÉ D'ENTREPRISE

Entre 1975 et 1981, aucune avancée législative majeure n'est constatée dans le domaine de l'information des salariés ou de leurs élus. Seul le bilan social étend le spectre de l'information diffusée aux éléments sociaux et de ressources humaines. Le rapport Sudreau¹ est communément admis comme le point d'origine du bilan social².

La loi de 12 juillet 1977 prévoit la réalisation d'un bilan social dans les sociétés d'un effectif supérieur à 750 salariés. Elle propose également des indicateurs pouvant être complétés voire remplacés avec l'accord du CE par des indicateurs spécifiques à l'entreprise. Pour Martine Aubry, alors responsable de la section de la politique générale du travail au ministère du Travail, le bilan social doit également permettre de synthétiser une information souvent diffuse :

Il existe dans le code du travail toute une série d'obligations entraînant les chefs d'entreprise à donner des éléments d'information en matière sociale au comité d'entreprise. [...] Mais cette information est extrêmement diffuse et souvent vague et elle n'est que rarement réunie dans un document unique permettant de faire une synthèse et un rapprochement des différents éléments. D'où l'idée de regrouper dans un même document, comme c'est déjà le cas pour les données économiques et financières, toutes les données sociales de l'entreprise qui permettront à un moment donné de faire le bilan de la situation sociale.³

¹ Sudreau, *Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise*.

² Zardet, « Le Bilan Social ».

³ H. Vitrolles et al., « Le bilan social : une contrainte ? une innovation ? un progrès ? - Supplément : les mercredis de la comptabilité », *Revue Française de Comptabilité* Novembre, n° 87 (1978): 7.

La loi ne prévoit pas de sanction pour l'entreprise qui ne réaliserait pas de bilan social (si ce n'est le délit d'entrave à l'exercice des attributions économiques du comité d'entreprise). Pour cette raison entre autres, la réaction syndicale apparaît assez timorée. Au conseil économique et social, la CGC et la CFTC apportent leur soutien au texte. La CGT, la CFDT et FO s'abstiennent. Les deux premières centrales voient dans le bilan social une manipulation politique. Quant au syndicat FO, il motive son abstention par les limites du bilan social dans l'instauration d'une véritable paix sociale¹.

Les principales évolutions législatives au cours de la période doivent être recherchées dans les lois Auroux qui tentent de promouvoir la démocratie industrielle (1.1.) par un renforcement des attributions économiques du comité d'entreprise (1.2.).

1.1. Aux racines des lois Auroux : la démocratie industrielle

Jean Auroux a résumé par une phrase demeurée célèbre ce que devaient être les lois de 1982 : « Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise »². La pensée d'Auroux est à rapprocher de la conception éthique proposée par les sociologues s'intéressant au rôle du syndicat. Influencée par les travaux de Sidney et Beatrice Webb du XIX^e siècle, le syndicalisme et de manière générale le système de relations professionnelles contribuent à la généralisation des principes démocratiques dans les entreprises³.

¹ E. Chaplain, « Les positions syndicales dans l'élaboration de la loi relative au bilan social dans l'entreprise », in *Vingtième anniversaire du bilan social : « quelles leçons et quelles perspectives ? »* (Toulouse, 1997), 41-52.

² J. Le Goff, « Introduction : "une aventure législative partagée" (Jean Auroux) », in *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?* (Ed, Le Goff, J.) (Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2008), 17-33.

³ F. Biétry, *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?* (Paris: EMS, 2007).

Fondateurs de la London School of Economics en 1895, les Webb consacrent leurs travaux à l'étude du syndicalisme dans la société anglaise de la fin du XIX^e siècle. Constatant les évolutions de la société traversée par un mouvement d'industrialisation, d'urbanisation et de démocratisation, ils envisagent le rôle du syndicat comme un promoteur des principes démocratiques dans un premier temps dans l'entreprise, et par propagation dans un second à l'ensemble de l'économie. Le ressort de cet élan démocratique réside dans la pratique de la négociation collective (« *collective bargaining* ») qui en imposant des salaires minimums fait sortir la rémunération du jeu de la concurrence. Les fonctions d'assurances collectives (contre le chômage et la maladie) et de médiation, en cas de conflit, participent à la réalisation d'une démocratie industrielle. Sa diffusion à l'ensemble de la société utilise deux canaux complémentaires : d'une part, la proximité des syndicats et des partis politiques (dans la tradition du mouvement ouvrier) et d'autre part, la généralisation par la loi des avancées des négociations collectives¹.

Cette conception d'une démocratie industrielle mobilisant les syndicats et l'état se retrouve dans la lettre de mission que Jean Auroux reçut de Pierre Mauroy, le Premier ministre de l'époque. Elle prend la forme d'un objectif idéologique : la citoyenneté de l'entreprise.

Toutefois, à la lecture des avancées des lois Auroux, cet objectif initial apparaît remis en cause. Une véritable citoyenneté industrielle aurait signifié la possibilité pour les salariés de peser sur les décisions prises par l'entreprise. Il s'agissait, alors, de faire entrer dans l'entreprise le concept d'autogestion. Les lois Auroux n'empruntent pas ce chemin. Entre les objectifs idéologiques affichés et le pragmatisme de la mise en application, les lois Auroux auront, tout de même, permis d'élargir le droit à

¹ A. Bevort et A. Jobert, *Sociologie du travail : Les relations professionnelles (2ème édition)* (Paris: Armand Colin, 2011).

l'information du comité d'entreprise et de créer un « garantie de prévenance collective » notamment dans les cas des licenciements économiques¹.

Signe des temps, la mise en place de Comité d'Entreprise Européen en 1994 sera justifiée par une conception partenariale intégrant l'ensemble des parties-prenantes (stakeholders) aux problématiques de gouvernance de la firme.

1.2. De la collaboration à la co-surveillance

Avec les lois Auroux, le rôle attribué au comité d'entreprise change. Ainsi, il passe d'un organe de collaboration à un organe de surveillance. Ces attributions économiques sont pour cela renforcées. L'opposition en 1982 voit dans ce changement de vocable l'entrée dans l'entreprise de l'idéologie de la lutte des classes². La position de J. Auroux demeure invariante sur cette question et il dit :

Nous voulons permettre un accroissement de l'intervention des travailleurs sur leurs lieux de travail dans le domaine économique [...]. Ce que nous souhaitons, c'est assurer l'information, le contrôle en matière économique, ainsi que l'initiative dans les domaines économiques et technologiques³.

La relecture historique de l'élaboration et de l'adoption des lois Auroux a fait l'objet d'un colloque à l'occasion des 25 ans en 2007 sous la direction de Le Goff⁴. À cette occasion, il est rappelé que les lois sont l'une des 110 propositions du candidat Mitterrand.

¹ T. Grumbach, « Citoyenneté, Entreprise et Contrat Social », *Droit ouvrier* (1995): 235–257.

² Le Goff, « Introduction : “une aventure législative partagée” (Jean Auroux) ».

³ Cité par Ibid., 112.

⁴ Les débats de ce colloque ont fait l'objet d'un ouvrage collectif sous la direction de Le Goff : *Les lois Auroux, 25 après*.

Le comité d'entreprise disposera de toutes les informations nécessaires sur la marche de l'entreprise. Pour l'embauche, le licenciement, l'organisation du travail, le plan de formation, les nouvelles techniques de production, il pourra exercer un droit de veto avec recours devant une nouvelle juridiction du travail. Le Comité d'hygiène et de sécurité aura le pouvoir d'arrêter un atelier ou un chantier pour raison de sécurité.

Pour réaliser cette mission, F. Mitterrand fait appel à J. Auroux, « professeur de français du technique, barbu, aux cheveux longs dans la nuque que personne ne connaît »¹. Dès septembre 1981, un rapport est déposé. Il jette les bases de la réforme législative qui aboutira à la promulgation de quatre lois entre août et décembre 1982. Le rôle joué par la CFDT est déterminant. Le Goff, citant un permanent de la CFDT au service juridique, utilise le terme de « co-écriture » de la loi entre le ministère, en première ligne Martine Aubry², et la CFDT³.

La CFDT incite pour que les salariés deviennent les acteurs du changement dans l'entreprise et pour rompre avec le rôle de spectateur qui leur est attribué⁴. Cette conception nécessite de faire intervenir les instances représentatives du personnel au niveau de l'entreprise où se prennent les décisions. L'environnement économique de 1945 a évolué. La constitution de groupe de sociétés avec une prise de décision centralisée au niveau de la société mère empêche les élus d'être informés et consultés sur l'avenir du groupe. Ils doivent limiter leur domaine d'intervention au niveau de l'entreprise. La loi du 28 octobre 1982 prévoit la création du comité de groupe. La présence d'un groupe se juge à l'aune de deux critères : les relations de filiation et les

¹ Le Goff, « Introduction : “une aventure législative partagée” (Jean Auroux) », 18.

² Martine Aubry est depuis 1975 conseillère technique au ministère du Travail, elle devient en août 1982 directrice-adjointe.

³ Le Goff, « Introduction : “une aventure législative partagée” (Jean Auroux) », 29.

⁴ Le Goff, *Du silence à la parole*.

relations de participation¹. Ce comité de groupe dispose uniquement d'attributions économiques qui sont, toutefois, assez étendues. Le comité doit recevoir des informations sur l'activité, la situation financière, l'évolution et les prévisions d'emploi. En 1982, les comptes consolidés qui, n'ont, pourtant, pas encore été rendus obligatoires², constituent déjà l'information privilégiée du comité de groupe³. En 1982, les trois quarts des sociétés françaises ayant des filiales publiaient des comptes consolidés⁴.

Pour le comité d'entreprise, il voit le flux d'information diffusé s'accroître. Ainsi, la loi du 28 octobre 1982 élargit le champ d'information. Le Crom⁵ fait un état de l'élargissement de ses prérogatives. Ainsi, le rapport annuel et le rapport trimestriel transmis au CE fournissent des informations sur l'appel à la sous-traitance et sur les emplois précaires (contrat à durée déterminée et recours à l'intérim). Certains droits réservés jusqu'alors aux CE des sociétés anonymes sont étendus à l'ensemble des sociétés : le recours à un expert-comptable et la communication des documents transmis aux actionnaires. Par ailleurs, après chaque élection, le chef d'entreprise est tenu de transmettre un état complet sur la situation de l'entreprise. Enfin, les lois Auroux accroissent les possibilités de recours à un expert. La mission d'examen des comptes annuels s'élargit et s'intéresse à la situation économique générale. Le CE peut

¹ À partir de 1996, le législateur retiendra en droit la notion d' « entreprise » en lieu et place de la « société » pour qualifier la pluralité des formes de contrôle qui peuvent exister au sein d'un groupe.

² La transposition de la septième directive sera effective en France en 1985.

³ Cohen, *Le Droit des comités d'entreprise et des comités de groupe* (édition consultée : 1998).

⁴ Cité par Ibid., extrait d'un rapport parlementaire du 17 juin 1982, p. 16.

⁵ J.P. Le Crom, « La loi du 28 octobre 1982 sur le développement des institutions représentatives du personnel. Les travailleurs, acteurs du changement dans l'entreprise ? », in *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?* (Ed, Le Goff, J.) (Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2008), 103-118.

également faire appel à un expert en technologie lors de l'introduction d'une nouvelle technologie.

Les lois Auroux constituent une renaissance du comité d'entreprise. Avec le but affiché de faire émerger une véritable démocratie industrielle, elles augmentent les prérogatives économiques du comité d'entreprise et créent le comité de groupe. Toutefois, la seconde moitié des années 1970 et les années 1980 sont marquées par la crise économique, notamment dans la sidérurgie, qui met à mal les positions syndicales. Par ailleurs, les mentalités managériales évoluent. La presse comptable ne voit plus dans la DIS une bonne pratique de gestion, mais plutôt une obligation légale.

SECTION 2. LA SOCIÉTÉ EN

CRISE

Dès 1974, la sidérurgie est en crise. Gouvernement et patronat anticipent (espèrent) que la crise ne durera que quelques mois. Mais, devant la dureté d'une crise structurelle, la sidérurgie doit être réformée. Il s'agit là du premier défi auquel le syndicalisme doit faire face dans la fin des Trente glorieuses. La crise questionne les grandes centrales sur le rôle qu'elles doivent jouer entre contestation et proposition, entre réformisme et radicalisme (2.2.).

Dans la presse comptable et les mentalités managériales, la diffusion d'information aux salariés change de statut : elle passe d'une bonne pratique de gestion à une contrainte légale (2.1.).

2.1. La DIS devient une contrainte légale dans la presse comptable

Le rythme de publication d'articles sur la DIS est peu ou prou comparable au rythme des années précédentes.

Figure 31 Articles publiés dans la presse comptable de 1976 à 1986

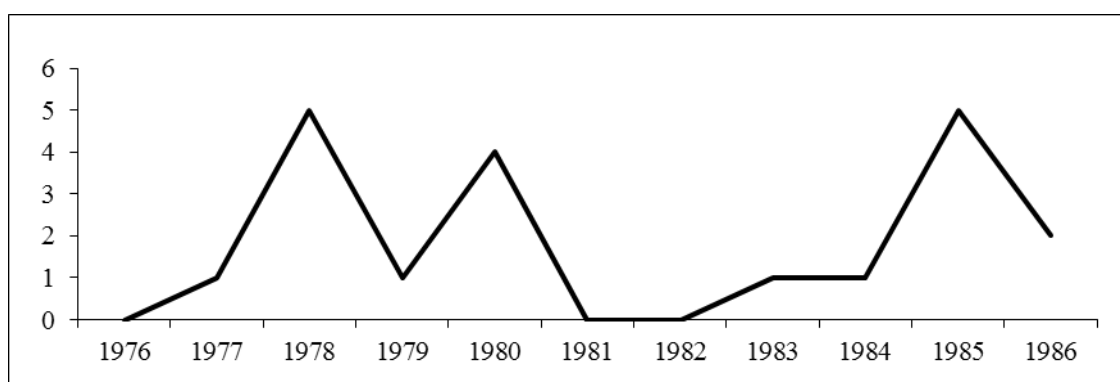
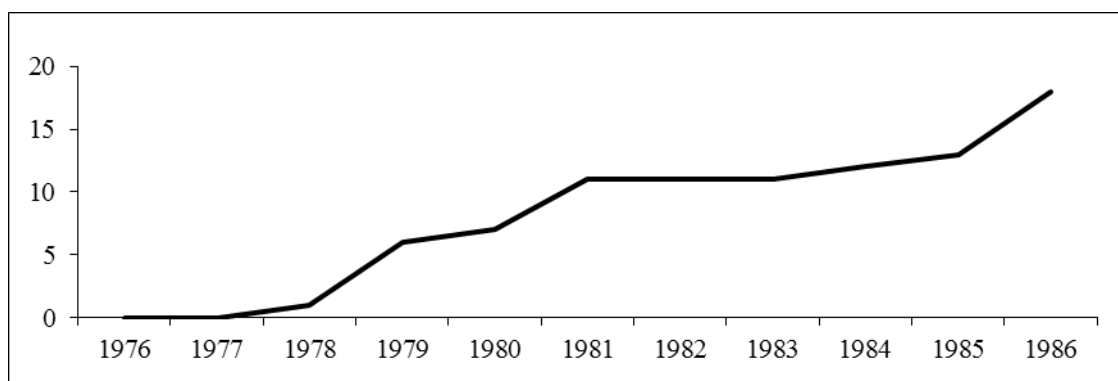


Figure 32 Nombre cumulé des articles publiés dans la presse comptable de 1976 à 1986



La rupture se situe au niveau des sous-thématiques associées à la DIS dans la presse comptable. À compter des années 1980, la DIS est associée à des questionnements de droit et l'orientation gestionnaire des articles s'estompe au profit d'une orientation juridique.

Tableau 26 Principales sous-thématiques associées à la DIS dans les articles parus entre 1975 et 1985

	Expert-comptable du CE	Jurisprudence	Bilan social	Comptabilité sociale	Droit de communication	Réforme de l'entreprise	Licenciement / Difficulté / Alerte	Loi
1975	2		1					
1976								
1977						1		
1978			4	4		2		
1979				1				
1980	3	2			2			
1981								
1982								
1983	1							
1984								1
1985	4	3			2		2	1
Total	10	5	5	5	4	3	2	2

Tableau 27 Dominante juridique et gestionnaire des articles parus entre 1975 et 1985

	Droit	Gestion	Total
1975	0	3	3
1976	0	0	0
1977	0	1	1
1978	0	5	5
1979	0	1	1
1980	3	1	4
1981	0	0	0
1982	0	0	0
1983	1	0	1
1984	1	0	1
1985	5	0	5

2.1.1. Un constat d'incomplétude de l'information comptable et financière

La fin des années 1960 et le début des années 1970 ont vu la recherche d'une association du travail et du capital autour d'un même indicateur comptable. La valeur ajoutée et sa répartition dans l'entreprise ouvrent les prémices d'une réflexion sur l'incomplétude de l'information comptable et financière. La normalisation de la valeur ajoutée aboutit en 1972¹. Ce premier pas dans la création d'outils permet d'imaginer des instruments plus ambitieux. De façon concomitante, les revues comptables (principalement la *Revue française de comptabilité*) publient six articles, entre 1978 et 1980², traitant de l'amélioration de l'information diffusée aux salariés par la création d'outils de diagnostic. Les expériences concernent alors le bilan social, la comptabilité

¹ Cette création de l'indicateur a été étudiée au chapitre 5.

² Anonyme, « Bibliographie - Marques (Edmond) Le bilan social : l'homme, l'entreprise, la cité », *Revue Française de Comptabilité* Juillet, n° 84 (1978); Anonyme, « Le bilan social », *RF Comptable* Mars, n° 21 (1978): 3-4; S. Blind, « Réflexions sur le bilan social », *Revue Française de Comptabilité* Mars, n° 81 (1978): 101-111; Rey, « Panorama des méthodes de comptabilité sociale, le rôle de l'expert-comptable »; Vitrolles et al., « Le bilan social : une contrainte ? une innovation ? un progrès ? - Supplément : les mercredis de la comptabilité »; M. Ouedrhiri-Azzouzi, « La méthode des comptes de surplus et l'activité d'expert-comptable », *Revue Française de Comptabilité* Janvier, n° 99 (1980): 13-24.

sociale et les comptes de surplus. La légitimité et les origines de la réflexion diffèrent pour chacun des outils. Le bilan social a une légitimité législative. L'Ordre des experts-comptables consacrera une conférence à l'occasion de la création du bilan social et un supplément de 21 pages dans la *Revue française de comptabilité*. La profession comptable comprend l'incomplétude des outils traditionnels :

Il peut apparaître nécessaire d'imaginer et de mettre au point des techniques et des procédures d'analyse visant à en mesurer les performances et les retombées sociales.¹

Les expériences de comptabilité sociale, le terme est assez générique et inclus fréquemment les audits sociaux et le bilan social, sont importées des États-Unis. De son côté, « *l'expert-comptable peut jouer un rôle dans le développement des techniques appropriées* »². Quant à la méthode des comptes de surplus, la profession y voit le moyen de « *suivre l'évolution de la productivité réalisée au sein de l'entreprise, et de décrire les modalités de répartition des fruits de cette productivité entre les divers partenaires sociaux* »³.

2.1.2. La juridicisation⁴ du débat

La revue de la littérature professionnelle comptable ne laisse pas apparaître, à partir des années 1980, de diminution dans la récurrence de la thématique de la DIS.

¹ Vitrolles et al., « Le bilan social : une contrainte ? une innovation ? un progrès ? - Supplément : les mercredis de la comptabilité ».

² Rey, « Panorama des méthodes de comptabilité sociale, le rôle de l'expert-comptable ».

³ Ouedrhiri-Azzouzi, « La méthode des comptes de surplus et l'activité d'expert-comptable ».

⁴ Le terme « juridicisation » se définit comme « un phénomène désignant un recours accru à l'institution judiciaire [sous forme de lois, de règlements ...] pour régler les conflits », il ne doit pas être confondu avec la « judiciarisation » qui désigne le « déplacement dans l'enceinte judiciaire d'un conflit et sa transformation en litige » J. Pélisse, « Judiciarisation ou juridicisation ? », *Politix* 86, n° 2 (2009): 73-96.

Plus nombreux, les articles sont, en revanche, beaucoup plus courts et s'intéressent principalement à des questions juridiques. Il s'agit alors d'un suivi de la jurisprudence, de la réglementation, et des recommandations de l'ordre. Ce choix est un accord avec la ligne éditoriale de la *Revue fiduciaire comptable*. Pour la *Revue française de comptabilité*, si les résultats sont identiques, à savoir prédominance des articles à visée juridique, il s'agit d'un changement réel d'angle d'étude de la thématique. Les articles sont à visée juridique dans 25 % des cas entre 1955 et 1979 (à visée gestionnaire dans 75 % des cas), mais les proportions s'inversent à partir de 1980 (20 % des articles sont gestionnaires, 80 % juridiques).

La période immédiate, après l'adoption des lois Auroux en 1982, ne donne pas lieu à une augmentation des articles sur la thématique de la DIS. Cette loi semble échapper au champ de compétence du professionnel du chiffre. Les revues sont, en fait, dans une période d'attente vis-à-vis de ces lois. Les jurisprudences vont rompre leur silence et les amener à s'emparer du sujet. La question de la DIS devient une question de spécialiste, et l'expert-comptable du comité d'entreprise un thème central. Il est fréquemment associé au droit de communication. La question de la diffusion de la comptabilité analytique et des documents prévisionnels va ainsi occuper le débat jurisprudentiel. En effet, une interprétation restrictive des textes ne permettait pas à l'expert-comptable du comité d'entreprise l'accès à ces documents. La Cour de cassation en 1987 prend position sur le sujet en étendant de façon très large le droit d'accès de l'expert-comptable.

Les résultats de notre étude montrent qu'à partir des années 1980, le débat se concentre sur les aspects juridiques et fait fi de la problématique managériale de la diffusion d'information aux salariés. La réponse à la question de la DIS n'est plus gestionnaire, mais au contraire, ce domaine devient organisé par le droit et la justice. Les années 1980 marquent le début de la juridicisation de la DIS dans la presse comptable. La cible des articles change en s'adressant prioritairement aux experts-comptables du comité d'entreprise plutôt qu'à la cible observée de 1945 à 1979, à savoir, l'ensemble de la profession en sa qualité de conseiller de l'entreprise. Si le

thème ne disparaît pas, il s'agit alors d'une utilisation de la thématique non plus sous le prisme du management, mais comme une obligation légale.

Cette nouvelle place laissée au débat sur la DIS dans les revues professionnelles peut de nouveau s'expliquer par l'évolution du rôle du comptable et par l'évolution de la société.

D'une part, les comptables ont acquis, au début des années 1980, leur légitimité. Ils se positionnent alors comme des experts sur une question qui devient plus juridique que comptable. Leur rôle n'est plus d'être un allié des pouvoirs publics dans le cadre des changements économiques de la France. Ils se présentent comme des conseillers de l'entreprise et arborent une neutralité d'expert du chiffre et du droit. Dans le même temps, l'expertise du comité d'entreprise est un marché contrôlé par quelques cabinets centrés uniquement sur ce domaine d'activité. Cette mission est de moins en moins assurée par les cabinets classiques et devient l'apanage de spécialistes.

D'autre part, avec la fin des Trente glorieuses, la remise en cause du compromis fordien et la crise du syndicalisme¹, la diffusion collective d'information aux salariés semble avoir perdu son souffle conquérant. La communication s'individualise et devient la mission des directions des ressources humaines qui pour Igalens² se développe dès 1975.

Le phénomène s'observe de façon identique au Royaume-Uni sur la question de la valeur ajoutée. Cette dernière disparaît des préoccupations politiques, économiques et managériales au tournant des années 1980³. Burchell, Clubb et Hopwood attribuent cette disparition à l'élection d'un nouveau gouvernement

¹ Laroche, *Les relations sociales en entreprise*.

² Igalens, « Cent ans de gestion du travail ».

³ Burchell, Clubb, et Hopwood, « Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom ».

conservateur qui va rompre le contexte social et économique prévalant jusqu'alors, notamment de recherche d'une démocratie industrielle associant la diffusion d'information. Le parallèle ne supporte pas la transposition au cas français, le contexte électoral et politique est tout autre et l'adoption des lois Auroux renforce les droits des institutions représentatives du personnel. En outre, Burchell et *al.* voient dans le changement de phase économique (passage des Trente glorieuses à une croissance faible et une recrudescence du chômage dans les années 1980) une cause de modification des préoccupations d'information des salariés. L'économie française subit dès 1974, la faiblesse de la croissance mondiale. Toutefois et jusqu'en 1982, la France fait montre d'un accroissement du PIB supérieur aux pays de l'OCDE. De 1983 à 1987, le différentiel de croissance devient fortement défavorable, la croissance française s'établit sur cette période à 1,7 % contre 3,4 % pour l'OCDE¹.

Les mentalités managériales, à partir du milieu des années 1970, connaissent une rupture sur le terrain de la DIS. Certes, la fin des années 1970 cherche à développer de nouveaux outils mais isolant la question sociale de la question financière. À partir des années 1980, la DIS devient une question juridique et la lecture de la presse témoigne d'une attention portée par les professionnels plutôt sur la question du droit que du management. La DIS est plus une contrainte légale qu'une pratique managériale.

Du côté syndicale, les positions doivent également évoluer. Le syndicalisme en crise doit affronter la crise de la sidérurgie.

2.2. Le syndicat en crise dans la crise de la sidérurgie

Il est admis de dater le point de rupture de l'histoire syndicale contemporaine au milieu des années 1970 lorsque s'annonce un processus de désyndicalisation (1977

¹ Caron, *Histoire économique de la France XIXe-XXe siècle*.

pour Mouriaux¹ ; 1978 pour Andolfatto et Labbé² ; 1975 pour Bevort et Jobert³ ; le milieu des années 1970 pour Karila-Cohen et Wilfert⁴), nous tenterons de quantifier et d'expliquer dans un premier temps cette baisse de l'audience syndicale (2.2.1.). Dans un second temps, nous analyserons la réaction syndicale à la crise de la sidérurgie (2.2.2.). Il s'agit alors tant de rechercher de nouvelles formes d'action que de changer la posture syndicale à l'égard de l'économie : les centrales associent à la contestation la proposition de solutions alternatives.

2.2.1. Le début de la crise du syndicalisme

Le déclin syndical est observable depuis 1975 par une multitude d'indicateurs : une baisse du taux de syndicalisation, une baisse d'audience aux élections professionnelles, un déclin des formes traditionnelles de protestation, etc.⁵

¹ Mouriaux, *Le syndicalisme en France depuis 1945*.

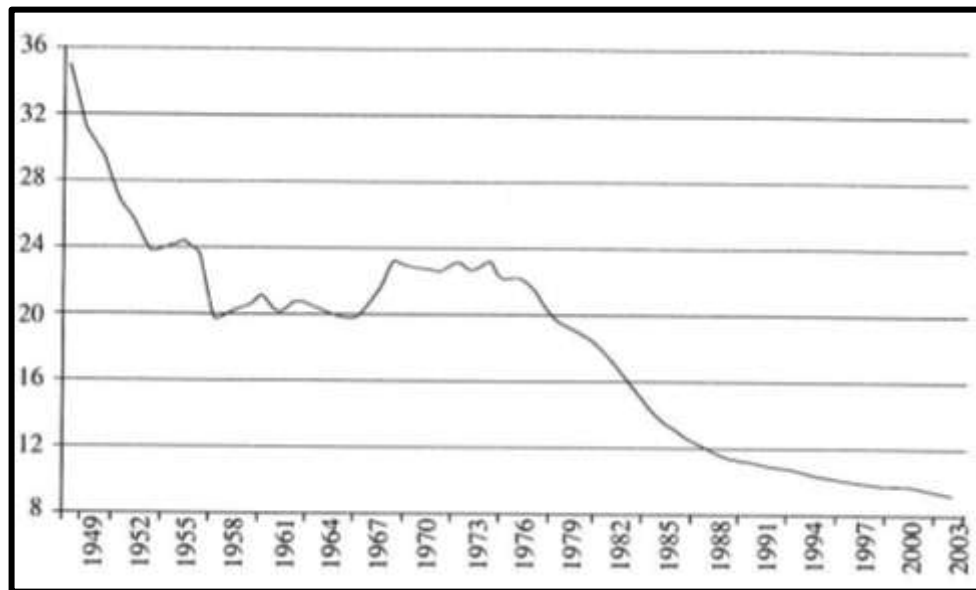
² Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*.

³ Bevort et Jobert, *Sociologie du travail*.

⁴ Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

⁵ Ibid.

Figure 33 L'évolution du taux de syndicalisation en France (1949-2004)¹



Si le phénomène est bien connu, en France et en Europe, les causes demeurent incertaines. Andolfatto et Labbé² les résument en trois axes principaux :

- Les transformations de l'appareil productif

Les modifications du tissu industriel ont affecté le syndicalisme. Les fermetures d'entreprise dans des secteurs fortement syndiqués (mines, textile, sidérurgie, chantiers navals) ne parviennent toutefois pas à expliquer le recul syndical observé dans d'autres secteurs non touchés et dans la fonction publique. Doit-on voir dans le déclin syndical la fin du mouvement ouvrier ? La précarisation ressentie par certains salariés du fait de la montée du chômage mine également le syndicalisme³. Enfin, les changements dans l'organisation des entreprises et les rapports sociaux, la montée du courant HRM (Human Resource Management), le raccourcissement des lignes hiérarchiques,

¹ Figure extraite de Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*, 313.

² Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*.

³ Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

l'accroissement de la communication, etc. privent les délégués des revendications traditionnelles liées au travail, celles-ci sont transmises directement aux supérieurs hiérarchiques.

- L'individualisme

Plus que l'individualisme, pour Andolfatto et Labbé¹, il s'agit de décrire une inadéquation entre le mode de fonctionnement syndical et les aspirations des salariés. La difficulté, que les grandes centrales ont à entretenir des rapports avec ses publics cibles, explique les succès des syndicats comme Sud. Sur un thème assez proche, Karila-Cohen et Wilfert² voient dans l'extension du modèle consumériste et de la médiatisation de masse l'effacement progressif des logiques de classes, ressort historique du syndicalisme.

- Les logiques organisationnelles et la professionnalisation

L'institutionnalisation du syndicalisme concourt à l'éloigner de ses potentiels adhérents tandis que la professionnalisation du syndicaliste l'écarte des salariés. L'accroissement des aides, des subventions, des personnels mis à la disposition dans les grandes centrales réduit de deux façons la proximité avec les adhérents. D'une part, l'équilibre des recettes et des dépenses est moins tributaire des adhésions et la ressource financière stratégique n'est plus la cotisation syndicale. D'autre part, « les nouvelles tâches institutionnelles ont pu sembler plus nobles que la « rencontre » exigeante avec les salariés de la base »³. Enfin, le syndicat s'affiche pour les salariés comme une incarnation politique avec ses appareils, ses luttes de pouvoir, ses polémiques, etc.

¹ Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*.

² Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

³ Andolfatto et Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*, 322.

Au début d'une crise profonde du syndicalisme aux causes plurielles se renforçant les unes avec les autres, les syndicats vont devoir affronter la crise de l'un de leurs secteurs industriels historiques : la sidérurgie.

2.2.2. La crise de la sidérurgie : le syndicalisme à l'épreuve

Face à cette crise de la sidérurgie, la volonté des syndicats CGT comme CFDT n'est plus d'être associés seulement aux discussions de nature sociale, mais de pouvoir débattre des choix industriels. Si certains événements ont amené les centrales, la CFDT notamment, par le passé à proposer des plans de restructuration alternatifs, avec la crise de la sidérurgie, les deux grandes centrales assument clairement cette volonté¹. Ainsi, dans le journal *Le Peuple*, un secrétaire confédéral écrit :

Quand des usines, des industries entières sont menacées de disparaître, si l'on veut assurer un caractère relativement durable et donner un contenu substantiel aux résultats revendicatifs, il faut bien se préoccuper des conditions économiques qui permettent le maintien et la création d'emplois, la croissance des ressources, etc.²

Dans cet état d'esprit, la CFDT et la CGT proposent chacune au gouvernement leurs solutions pour sortir la sidérurgie de l'impasse (2.2.2.2.). À l'évolution accélérée de la position des syndicats sur la place qu'ils doivent jouer dans la société s'ajoutent de nouvelles formes de protestation cherchant à inciter la prise de parole citoyenne (2.2.2.1.).

¹ Freyssenet, *La sidérurgie française, 1945-1979*.

² Jean-Louis Moynet, dans le journal *Le Peuple* cité par Ibid., 156.

2.2.2.1 De nouvelles formes de protestation

Dès 1978, les syndicats ont conscience que le plan de sauvetage va être l'occasion d'âpres et longues discussions. En effet, entre l'annonce du plan en septembre 1978 et sa signature en juillet 1979, il s'écoule près d'une année et les mobilisations classiques ne sont pas adaptées pour des contestations si longues. Aussi, les syndicats doivent inventer de nouvelles formes de protestation et ne pas se lancer dans une grève générale à durée indéterminée. Dans le même temps, ils ont la préoccupation de parvenir à mobiliser l'opinion générale et l'ensemble des habitants des régions concernées (pas seulement les sidérurgistes).

C'est à la CFDT que revient la première initiative originale en décembre 1978. Les militants allument un SOS sur le crassier de Longwy. Les manifestations regroupent bien plus d'effectifs que les seuls effectifs des usines : 25 000 manifestants à Denain, 20 000 à Longwy. Les cédétistes créent dans le bassin de Longwy une première radio pirate¹ : SOS Emploi. La puissance d'émission est faible et la radio se résume à 45 minutes d'antenne quotidiennement².

La CGT propose de son côté des actions à l'intérieur de l'usine et semble, dans un premier temps, dépassée par la CFDT sur le plan de la contestation. Il s'installe une concurrence dans les opérations entre les deux syndicats. La CGT inaugure à son tour en mars 1979 sa propre radio syndicale à Longwy : Radio Lorraine Cœur d'Acier (LCA). Installée dans l'Hôtel de ville (majorité communiste), elle diffère de SOS Emploi par son professionnalisme : un émetteur puissant (installé sur le toit de l'église) et deux journalistes professionnels rémunérés par la CGT. Il s'agit alors de proposer une information n'utilisant pas les canaux des chaînes nationales suspectées de complicité patronale et gouvernementale. Les forces de l'ordre tentent de brouiller la

¹ La libéralisation de la radio n'interviendra qu'en 1982.

² X. Vigna, « Les ouvriers de Denain et de Longwy face aux licenciements (1978-1979) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 84 (octobre 1, 2004): 129-137.

radio, sans trop y parvenir. La principale menace de Lorraine Cœur d'Acier est en réalité la direction de la CGT.¹ La radio est devenue un lieu de débat où des hommes politiques non communistes, des cédétistes, etc. sont invités. À l'été 1980, les deux journalistes sont licenciés et les programmes repris en main par la CGT. Dans l'indifférence générale, la radio est démantelée début 1981.

Ces nouvelles formes protestataires qui cherchent à faire participer l'ensemble des citoyens ont pour conséquence l'ouverture du syndicat au-delà de l'orthodoxie cégétiste et communiste. Mais il semble que le syndicat ne soit pas prêt à réaliser cette ouverture².

2.2.2.2 Réalisme cédétiste et radicalisme cégétiste

La contestation dans la crise de la sidérurgie ne suffit plus. Le monde syndical se lance par obligation dans le champ de la proposition. Chaque centrale va, ainsi, proposer ses solutions d'avenir pour la sidérurgie.

Pour la CGT, cette tâche est confiée à J-L Moynet, responsable du secteur économique confédéral, et P. Zarifian, économiste et sociologue. Ils publient, en décembre 1978, le Mémoire de la FTM-CGT sur la sidérurgie. Le gouvernement et le patronat souhaiteraient contenir la négociation à la stricte question sociale, mais la CGT en contestant le plan industriel affirme l'inutilité des mesures sociales et rappelle son programme général de revendications³. Le plan proposé par la CGT assume une grille de lecture totalement différente de celle du gouvernement et de la CFDT sur la question de la demande d'acier et donc de la production d'acier. Son plan centré autour

¹ G. Nezosi, *La fin de l'homme du fer. Syndicalisme et crise de la sidérurgie* (Paris: L'Harmattan, 1999).

² Bevort et Jobert, *Sociologie du travail*.

³ C. Durand, *Chômage et violence* (Paris: Galilée, 1981).

de la consommation nationale de l'acier conduit à une production de 35 millions de tonnes (contre 24 millions de tonnes pour le plan gouvernemental). Le mémorandum propose, par exemple, la construction d'une filière amont et aval à Longwy ou bien encore la construction d'une aciérie à oxygène à Usinor. Pour Lojkine¹, la véritable innovation du mémorandum cégétiste réside dans la conception innovante de la productivité. Les auteurs du rapport opposent la conception patronale de la productivité à une nouvelle productivité comme un lien à créer, à tous les niveaux, entre démocratisation, développement de l'initiative individuelle et coopération. Le rapport parie sur la remise de l'homme au centre du processus de production qui passe par l'accroissement des savoirs, la formation qualifiante² pour accroître « l'efficacité » dans l'organisation de la production.

La réception de ce mémorandum auprès des syndicalistes demeurera très limitée. Les élus sont accaparés par l'organisation des protestations et délaissent le syndicalisme de réforme au profit de la contestation³.

Compte tenu de sa culture autogestionnaire, il est attendu de la CFDT qu'elle se saisisse de cette réforme de la sidérurgie. Elle le fera dans le *Dossier sidérurgie de la FGM-CFDT* puis le récusera. À partir de 1979, les responsables de la CFDT métallurgie s'écartent de la notion de contre plan, « parce qu'elle leur paraissait conduire à une confusion entre responsabilité syndicale et responsabilité gouvernementale, alors même qu'ils ne voulaient pas assumer les conséquences politiques des fermetures de site entraînées par leurs propres propositions »⁴.

¹ Lojkine, *Le tabou de la gestion*.

² Thème cher à P. Zarifian, l'un des auteurs du mémorandum.

³ Lojkine, *Le tabou de la gestion*.

⁴ Ibid.

Le constat initial cédétiste se distingue de celui de la CGT en matière de niveau de la demande. Pour la CFDT, la production nationale d'acier doit se situer à 22 millions de tonnes. Avec un plan de charge de ce type, il est indispensable de procéder à des fermetures de site. Aussi, le rapport s'intéresse autant à la construction d'une nouvelle sidérurgie qu'à la diversification industrielle notamment en Lorraine. Jacques Chérèque, alors Secrétaire général de la Fédération générale de la métallurgie, déclare :

Le CFDT ne rejette pas la nécessité de moderniser la sidérurgie et de la restructurer même un gouvernement de gauche aurait dû réduire les effectifs. Il ne faut plus raisonner à partir exclusivement de la sidérurgie, il faut raisonner en fonction du bassin.¹

Aussi, la CFDT négocie la localisation de nouvelles industries dans les régions sinistrées et d'une certaine façon tourne la page de la sidérurgie. L'industrie automobile doit venir la supplanter dans le Nord et en Lorraine. Demander la préservation de l'emploi plutôt que la survie de l'usine donne lieu au slogan cédétiste : SOS Emploi.

L'aboutissement des négociations voit avec lui l'échec du conflit. En juillet 1979, le plan annoncé en décembre 1978 et signé par toutes les organisations syndicales sauf la CGT. Elle prévoit le versement de primes de départs volontaires (bonifiées par une aide au retour pour les travailleurs immigrés), la retraite anticipée à 50 ans, la réduction du temps de travail et des procédures de mutations aménagées.

L'ampleur de la crise sidérurgique a fait entrer les centrales syndicales (et notamment la CGT) sur la voie de la proposition. Toutefois, c'est sur le terrain des questions sociales que se signera l'accord. Le bilan de cette expérience au sein de la CGT peut s'analyser suivant deux grilles de lecture :

¹ Interview au Républicain Lorrain du 23 mars 1979 cité par Nezosì, *La fin de l'homme du fer. Syndicalisme et crise de la sidérurgie*, 186-187.

- Pour Lojkine, l'expérience demeure bénéfique à long terme dans la stratégie de cogestion.

L'idée centrale et originale du Mémoire : l'appropriation par les salariés eux-mêmes, sur leur lieu de travail, d'une démarche gestionnaire alternative, restait à construire, même si une telle expérimentation laisse toujours des traces positives dans la mémoire collective.¹

- Pour Bevort et Joeber, l'expérience ferme le chemin d'ouverture de la CGT.

Le remplacement de G. Ségué par H. Krasucki en 1982 signe l'échec de la stratégie d'ouverture de la CGT.²

¹ Lojkine, *Le tabou de la gestion*, 76.

² Bevort et Jobert, *Sociologie du travail*, 161.

SECTION 3. DIFFUSER DE L'INFORMATION EN TEMPS DE CRISE

Cette dernière période nous permet d'étudier, en temps de grande crise, les logiques de diffusion d'information aux salariés par les canaux directs (3.3.) et par les représentants des salariés (3.2.).

L'étude des procès-verbaux de CE atteste de l'intégration des thématiques comptables par les élus qui en font des « munitions » de leur revendication. L'extension de la mission de l'expert du CE permet la contextualisation de l'information comptable.

Enfin, l'étude de cette dernière période permet de déceler les stratégies rhétoriques utilisées dans l'annonce des plans, mais également, la pratique du silence pour les périodes les plus difficiles.

Dans un premier temps, nous présenterons l'évolution au cours de la période de nos trois entreprises.

3.1. 1975 - 1982 : la succession des plans de restructuration

3.1.1. 1975 - 1984 : la fin de Creusot-Loire¹

Si de 1970 à 1974 les résultats de Creusot-Loire sont bons, ils se dégradent dès 1975, les faiblesses de la mécanique ne sont plus compensées par la branche sidérurgie. Dès 1975, la société paie à la fois les années d'errance à la tête du groupe et son manque d'assise financière qui fait de Creusot-Loire une entreprise surendettée.

¹ Comme nous l'avons annoncé en introduction, l'étude du cas Creusot-Loire s'étend au-delà de notre période de référence (1884-1982) pour intégrer la DIS à l'occasion d'un évènement particulier : la mise en liquidation judiciaire d'une entreprise.

De 1976 à 1979, les pertes cumulées s'élèvent à plus de 800 millions. Une multitude de raisons est invoquée. Le manque d'investissement et un patrimoine industriel vieillissant sont montrés du doigt, tout comme, la crise de 1973 et la concurrence de nouveaux pays, le Japon, l'Inde, etc. À la différence d'Usinor et de Sacilor, Creusot-Loire ne peut pas compter sur l'État, elle ne fait pas partie des aides à la sidérurgie décidées en 1978. Ses actionnaires ne lui procurent pas non plus de nouvelles ressources pour accroître ses fonds propres et procéder aux investissements nécessaires à la modernisation de son outil industriel. Les années 1980 et 1981 annoncent le retour aux bénéfices, Creusot-Loire tire notamment parti de sa filiale Framatome qui lui assure l'essentiel de son résultat et de sa trésorerie grâce à un pool de trésorerie.

De façon imprévisible, la situation se dégrade en 1982 et 1983 et atteint des pertes respectivement de 462 millions et 1 800 millions de francs. C. Beaud¹ étudie dans le détail les comptes de ces deux exercices et tente de comprendre les raisons de cette brusque détérioration. Le changement de dirigeant en décembre 1982 peut laisser augurer d'un accroissement des provisions en vue de leurs reprises². C'est en partie ce qu'il semble s'être déroulé : « les provisions nettes, reprises déduites, hors exploitation s'élèvent à 651 millions dont 232 de dépréciations sur titres de participation très justifiées, 134 pour « autres provisions », moins justifiées, sans compter 159 pour « autres pertes exceptionnelles ». Finalement, « les provisions pour pertes et charges », inscrites au passif du bilan soit 687 millions, sont en augmentation de 54 % par rapport à celles de 1981. Or nous constatons que, en 1983, les reprises sur

¹ C. Beaud, « Le drame de Creusot-Loire : échec industriel ou fiasco politico-financier ? », *Entreprises et histoire* n° 27, n° 1 (2001): 7-22.

² Ce procédé a été appelé le grand bain et a été démontré, théoriquement et empiriquement, par la théorie positive comptable. K. Murphy et J. Zimmerman, « Financial performance surrounding CEO turnover. », *Journal of Accounting and Economics* 16 (1993): 273-316. Il a également étudié sur le cas français. Y. Mard et S. Marsat, « La gestion du résultat comptable autour d'un changement de dirigeant en France. », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 15 (2009): 141-169.

provisions hors exploitation s'élèvent à 470 millions, soit plus de 72 % des provisions estimées en 1982 »¹. L'insuffisance des fonds propres est toujours prégnante et crée un cercle vicieux. Le plan de redressement financier, adopté tardivement fin 1983, qui prévoit un engagement de l'État, de Schneider SA et des banques nationalisées y répond de façon trop limitée. Les pertes de 1983 se traduisent sur la trésorerie du groupe, l'État refuse de porter secours à Creusot-Loire. L'entreprise est mise en règlement judiciaire le 28 juin 1984.

3.1.2. 1975 - 1985 : les De Wendel ne seront plus « maître des forges »

En 1975, Sacilor est surendettée, ses pertes atteignent 1 milliard de francs.

Le 20 septembre 1978, Sacilor comme l'ensemble du secteur sidérurgique passe sous contrôle de l'État. Les prêts de l'État deviennent des prêts participatifs. Un moratoire est mis en place sur les prêts bancaires. Une partie de la dette est transformée en capital détenu par la Caisse des dépôts et des consignations qui devient actionnaire majoritaire. Sacilor est nationalisée même si le terme n'est pas utilisé par les pouvoirs publics. En 1981, la situation est officialisée. Sur la période 1978-1981, le groupe perd la moitié de ses effectifs. En trois ans, Sacilor passe de 40 000 salariés à 20 000.

3.1.3. 1975 - 1982 : la succession des plans de restructurations chez Usinor²

L'exercice 1975 se solde par les premières pertes dans l'histoire d'Usinor. L'entreprise ne connaîtra plus de bénéfice sur l'ensemble de la période étudiée. Dans sa comptabilité, l'entreprise parvient à maintenir peu ou prou ses capitaux propres en

¹ Beaud, « Le drame de Creusot-Loire », 15.

² Cette partie a été réalisée en reprenant la plupart des éléments de Godelier, *Usinor - Arcelor. Du local au global ...*

réévaluant régulièrement ses actifs. Toutefois, elle est surendettée et au bord de la cessation de paiement dès juin 1975¹. Des premières mesures (chômage partiel, notamment) sont prises pour contrer une crise qui semble conjoncturelle. Mais en 1977, la situation de l'ensemble de la sidérurgie nécessite l'intervention de l'État. Les négociations avec les banques et la Caisse des dépôts et consignations aboutissent à un rééchelonnement de la dette et à une transformation de la dette en capital. De fait, Usinor est nationalisée en 1978. Dans le même temps, elle se rapproche de la société sidérurgique Chatillon-Neuves-Maisons de laquelle la banque Paribas souhaite se désengager. Les résultats de Usinor, comme ceux de Sacilor, vont de mal en pire à partir de 1977. La nationalisation devient officielle en 1981². Entre temps, les opérations de restructuration se poursuivent, certains sites historiques sont fermés : tels que Denain et Longwy. 13 000 emplois seront supprimés en deux ans (sur 47 000)³.

3.2. L'approfondissement et l'élargissement de l'information du comité d'entreprise

Au cours de cette dernière période, l'information diffusée s'étend au-delà des aspects comptables et financiers de l'entreprise. Cette ouverture voit ses prémices dans l'élargissement de la conception que se fait l'expert-comptable du CE de sa mission. Son rapport n'est plus un simple contrôle des comptes de l'entreprise, mais tient compte également de l'environnement, de la stratégie du groupe et des conséquences sociales des décisions managériales (3.2.3.). Toutefois, la période de crise réanime la culture du secret et le tropisme des directions à pratiquer le silence auprès des salariés (3.2.2.). Les élus du CE sont entrés dans une nouvelle phase d'assimilation de

¹ Ibid., 326.

² Godelier, *Usinor - Arcelor. Du local au global ...*

³ EA122074, AAMF. Historique réalisé en 1981 par l'expert du comité d'entreprise, Syndex.

l'information qui leur est diffusée : ils sont en mesure de s'en servir dans leurs revendications. La comptabilité est devenue une munition (3.2.1.).

Tableau 28 Comité d'entreprise : état des documents utilisés entre 1976 et 1985

		1976	1977	1978	1979	1980
Creusot-Loire	PV de CE	Abs	Exploités : 01MDL0075, AFB		Exploité : 01MDL0052 01MDL0075, AFB	
	Rapport de l'expert du CE	Absents		Exploité : 01MDL0046, AFB	Exploité : 27Z0048, AFB	Exploité : 01MDL0046, AFB
Sacilor	PV DE CE	Absents			Exploités : EAV192005, AAMF	
Usinor	PV DE CE	Exploités : EA122072, AAMF		Exploités : EA122073, AAMF		
	Rapport de l'expert du CE	Absents				Exploité : EA122073, AAMF

		1981	1982	1983	1984	1985
Creusot-Loire	PV de CE	Exploités : 01MDL0075, AFB				
	Rapport de l'expert du CE	Exploité : 1MDL0076, AFB	Abs	Exploité : 1MDL0076, AFB	Exploité : 01MDL0076 01MDL0054, AFB	
Sacilor	PV DE CE	Absents				
Usinor	PV DE CE	Exploités : EA122074, AAMF		Exploités : EA1220752, AAMF		Exploités : EA122076, AAMF

Les procès-verbaux du comité d'entreprise de Sacilor n'ont pas pu être entièrement ajoutés à notre dépouillement. Sur la période étudiée, seule l'activité de deux années du CE (1978 et 1979) a été analysée. En revanche, les cas Creusot-Loire et Usinor font montre d'une bonne exhaustivité. Ils ont pu être examinés à l'aune des procès-verbaux de CE et des rapports de l'expert.

3.2.1. La comptabilité : une munition

Après trente années de fonctionnement, les questions comptables et financières sont devenues courantes pour les élus du comité d'entreprise. Ils parviennent, ainsi, à s'en saisir et ces questions deviennent une source de munition. Cette évolution a été mise en exergue par Bougen¹. Il étudie le cas de l'entreprise, Renold, ayant mis en œuvre une pratique de DIS assortie d'un intéressement financier aux résultats. Il identifie deux périodes de réception de l'information comptable :

- une période intégratrice durant laquelle l'information comptable a un statut de neutralité technique pour les salariés et est source de coopération ;
- une seconde période durant laquelle elle devient une munition, source de revendication et de remise en cause.

Les caractéristiques de cette seconde période sont transposables à l'étude de la réception de l'information comptable par les élus du comité d'entreprise dans les trois cas étudiés. Comme nous l'avons montré au chapitre précédent, une remise en cause de la véracité des données comptables et financières est observée dès la seconde moitié des années 1960. Elle se poursuit au cours de cette période. Les arguments utilisés montrent que les élus recherchent l'information en dehors de l'entreprise. La presse est régulièrement citée. Ainsi, lorsque la Commission des opérations boursières émet une critique sur les comptes de Creusot-Loire, les élus du CE interpellent les dirigeants sur cette question.

PV du CCE de Creusot-Loire - Mai 1980

M. Lassemblière [élu du CE] : La COB ayant critiqué les changements de méthodes comptables de la société, il demande quelques informations à ce sujet.

M. Alibert [Directeur financier] précise que lorsque les résultats étaient favorables, la faculté d'accroître l'annuité d'amortissement en précisant un

¹ Bougen, « Accounting and labour: integrations and disintegrations ».

amortissement dégressif a été utilisée. Lorsque les résultats ont été négatifs, l'amortissement a été inférieur à la moyenne, tout en restant au moins au niveau d'amortissement qui aurait été acquis par la méthode de l'amortissement normal linéaire chaque année.

Indirectement, la question des amortissements est également source de débats à Usinor. L'entreprise a procédé à une réévaluation de ses actifs pour maintenir un niveau de capitaux propres suffisant, cette pratique fait naître des inquiétudes chez les élus.

PV du CCE d'Usinor - Juin 1976¹

M. Lamirand [élu du CE] intervient au sujet de l'écart de réévaluation libre effectuée à Montataire. Il considère que c'est un artifice qui va permettre de réutiliser des amortissements sur cette usine donc de cacher des bénéfices futurs.

L'intégration des informations comptables aux revendications et à une critique radicale du système économique interviendra à compter de 1975.

3.2.1.1 La comptabilité source de revendication

Les revendications des élus reprennent, dans un premier temps, leur constatation des années 1970 quant à la faiblesse des sources de financement actionnarial.

PV du CCE d'Usinor - Novembre 1976²

Vous prétextez des difficultés financières pour justifier des restructurations et obtenir encore une fois des aides de l'État. Depuis de nombreuses années, le financement des investissements de la société est réalisé en grande partie par

¹ EA122072, AAMF.

² EA122072, AAMF.

l'autofinancement, les prêts de l'État et des emprunts, aucun argent des actionnaires n'ayant été engagé.

Après les critiques sur la faiblesse des sources de financement actionnarial du début des années 1970, la baisse des résultats comptables et les mesures sociales (plan de pré-retraite et chômage partiel) amenèrent les élus à s'intéresser à la composition des charges de l'entreprise. La croissance de la sous-traitance à Creusot-Loire est source d'une première série de critiques demandant l'internalisation de certaines activités.

PV du CCE de Creusot-Loire - Juin 1976¹

M. Lavorel [élu du CE] demandant des explications sur l'évolution du poste « travaux et façons exécutés à l'extérieur », M. Boulin [Directeur général] lui précise qu'en mécanique l'évolution vers les spécialisations se traduit effectivement par une sous-traitance plus importante. Il convient toutefois de ramener l'évolution (+ 50 % en valeur nominale) à son juste de niveau de 35 % en tenant compte de l'évolution monétaire.

M. Lavorel estime anormal qu'il soit fait ainsi systématiquement appel à la sous-traitance, alors que dans bien des cas, les usines sont en sous-emploi. Il demande que soient connus des éléments précis par usine.

Les critiques des élus à l'égard des choix de la direction sont plus courantes et bien ciblées. Elles sont appuyées par des données comptables. La non-communication de certaines informations apparaît, dans l'argumentation syndicale, comme la constatation d'erreurs de gestion. L'utilisation de la donnée comptable pour justifier les plans de rationalisation et de redressement était alors la primauté de la direction. Cette dernière phase d'évolution du comité d'entreprise voit l'intégration du langage comptable par les élus dans la contestation des décisions. À cet égard, les péripéties du site de production de Neuves-Maisons sont exemplaires de cette évolution. La construction d'une aciérie à oxygène est arrêtée et il est alors question d'annuler cet investissement qui a déjà engagé des dépenses de près de 400 millions de francs et

¹ 01MDL0075, AFB.

nécessité la mise à grand gabarit de la Moselle en vue de desservir l'aciérie. Après neuf mois d'arrêt des travaux, les travaux reprendront. En 1979, les élus d'Usinor (l'entreprise est passée sous le contrôle du groupe du Nord) interpellent les dirigeants sur cette question.

PV de CCE Usinor - Octobre 1979¹

M. Lamy rappelle qu'il a demandé à plusieurs reprises que l'on chiffre le coût de la suspension des travaux de construction de l'aciérie de Neuves-Maisons en juillet et décembre 1978. Le président avait suggéré que les membres du CCE se retournent vers l'expert-comptable, mais celui-ci n'a pas les éléments de réponse. Le président s'intéresse plus à l'avenir qu'au passé et il n'a pas les chiffres demandés.

Même si les questions et les débats à la suite de la diffusion du bilan social sont très limités (le premier bilan social de Creusot-Loire est diffusé en 1979 mais ne soulève aucun commentaire²), l'intégration des informations donne lieu à des demandes en matière de formations.

PV de CCE Creusot-Loire - 04 juin 1980³

M. Peyrard [Représentant syndical CFTC] constate une baisse au niveau de la formation continue

M. Boulin [Directeur Général] rappelle que le volume de ces dépenses ne peut faire abstraction de la situation de la société. Nous avons cherché, par contre, à améliorer les méthodes et les résultats de la formation.

M. Peyrard souhaiterait que l'on envisage des formations sur l'informatique.

¹ EA1220073, AAMF.

² 01MDL00520002, AFB. PV du CCE de Creusot -Loire du 26 juin 1979 : « Le bilan social d'entreprise, établi en application de la loi du 12 juillet 1977, et précédemment adressé à chacun des membres du CCE ainsi qu'aux représentants syndicaux est soumis à l'examen et à l'avis du CCE. Il ne donne lieu à aucun commentaire particulier des participants ».

³ 01MDL0075, AFB.

3.2.1.2 La comptabilité source d'une critique radicale

La crise de la sidérurgie et la multiplication des plans de redressement conduisent les élus du comité d'entreprise tous syndicats confondus (hors CGC) à prendre une posture critique radicale. Ils voient dans les pertes comptables de ce secteur la crise du système capitalistique et dès 1975, demandent la nationalisation de l'entreprise. Cette critique radicale s'appuie sur l'information fournie dans le cadre du comité d'entreprise. Cette instance connaît alors une politisation de son discours. Ce rôle avait été voulu par la CGT dès la création du CE, mais nous ne l'avons pas rencontré dans nos trois cas. La politisation du CE intervient à mesure que l'État prend une part financière prépondérante dans le secteur et que la situation se dégrade. Elle ne concerne pas les seuls élus CGT.

Ainsi la commission d'étude financière d'Usinor rend un avis mettant en cause, à la fois, la politique financière d'Usinor, le système capitaliste en l'opposant au système socialiste, et les politiques économiques gouvernementales. Seuls les élus CGC désapprouvent ce communiqué.

PV du CCE d'Usinor - 20 juin 1978¹

Les membres de la commission ont constaté la crise de la sidérurgie inhérente au système capitaliste. Il y a régression dans la production dans la sidérurgie européenne, à l'exception des pays socialistes qui ont augmenté, eux, leurs productions de 4 % environ. La production a baissé pour Usinor de 14 % environ et de 4,8 % pour la sidérurgie française par rapport à 1976. [...] La politique d'austérité poursuivie par le plan Barre, s'appuyant sur l'inflation, la baisse du pouvoir d'achat, le chômage, la réduction des avantages sociaux a été un facteur déterminant dans l'insuffisance de la consommation intérieure.

Les élus CFDT demandent la transformation des prêts et des fonds reçus de l'État en participation, et donc implicitement la nationalisation de leur entreprise.

¹ EA122073, AAMF.

La CFDT propose que l'État transforme en prise de participation financière les fonds publics dont a bénéficié la sidérurgie.¹

Cette critique apparaît dès 1976 dans l'entreprise Usinor : les élus demandent alors la nationalisation de l'ensemble de la sidérurgie française et les élus CFDT la transformation des prêts en participation avec droit de contrôle des salariés². Cette revendication est conforme avec le programme autogestionnaire des cédétistes.

Cette critique politique se propage à d'autres sujets. Ainsi, sur la question du bilan social, les élus voient une manœuvre patronale et gouvernementale qui va au détriment des travailleurs.

PV du CCE d'Usinor - 26 juin 1979³

M. Carpentier [Élu du CE] tient à faire une observation de principe sur la question du bilan social. Il considère qu'il y a là une volonté nouvelle du patronat et du gouvernement de cacher par des chiffres la réalité de l'entreprise. C'est un instrument de bataille et la comparaison de l'année 1979 sera désavantageuse pour les travailleurs. Il précise que son organisation syndicale sera présente pour étudier et analyser les chiffres mais qu'elle refusera qu'ils soient utilisés pour freiner les revendications.

M. Tirmarche [Représentant CFDT] demande qu'une commission du comité central d'entreprise soit constituée pour établir un rapport plus détaillé sur les rémunérations par catégorie professionnelle et d'une façon plus générale sur l'analyse des chiffres du bilan social.

M. Braghini [Représentant FO] se rallie pour Force Ouvrière à la suggestion de M. Tirmarche à laquelle M. Carpentier pour la CGT ne fait pas d'objection.

Dans une situation sociale agitée marquée par une crise de la sidérurgie, le comité d'entreprise devient le véhicule d'une critique radicale à la fois du système

¹ PV du CCE d'Usinor - 20 juin 1978, EA122073, AAMF.

² EA122072, AAMF.

³ EA122073, AAMF.

politique et économique. À ce dessein, les élus du CE utilisent l'information pour appuyer ces critiques. Ces observations se rencontrent avec plus de vivacité sur le cas Usinor.

3.2.2. Période de restructuration et de crise : le silence

3.2.2.1 L'information comptable en situation de crise : des pratiques contrastées

Sur l'ensemble de la période 1975 à 1982, Usinor est en situation de pertes comptables. La direction se livre sans difficulté à la présentation des résultats déficitaires et, de façon très pessimiste, à la mesure du niveau inquiétant des pertes. Si elle communique activement sur l'évolution du secteur de la sidérurgie et ses répercussions sur les ventes d'Usinor, l'expert du CE peine à obtenir des données analytiques permettant de comprendre l'origine des pertes.

Rapport de l'expert du CE sur l'exercice 1981¹

Se pose aussi la question de connaître la rentabilité respective des différents outils. [...] Vous nous aviez demandé d'en faire une analyse rapide ; la direction n'a pas voulu nous les communiquer. [...] Il faut savoir que les critères retenus dans l'élaboration d'une comptabilité analytique peuvent avoir des effets d'importants sur les résultats obtenus. Contentons-nous ici de rassembler quelques remarques sur la question :

Comment sont calculés les amortissements économiques retenus dans ces comptes ?

Comment sont répartis les frais généraux ainsi que les frais financiers ? [...]

Comment sont retenus les prix de cession entre division et à destination des filiales ?

¹ EAV122074, AAMF.

La situation pour Creusot-Loire ne devient critique qu'à partir de 1982, à la réunion de mai 1983 commentant les résultats de 1982, une partie de l'information comptable et financière demandée par les élus fait défaut. Plus précisément, deux types de données sont demandés mais non fournis.

- L'information prévisionnelle

Cette information fut demandée par l'expert du comité d'entreprise mais n'a pas été transmise.

PV du CCE de Creusot-Loire - 26 mai 1983¹

M. Perrier (Cabinet Marechal) indique que, pour remplir sa mission, il a disposé de l'ensemble des renseignements financiers classiques, ainsi que des résultats par division, mais pas des éléments concernant les perspectives 1983 ni les éléments budgétaires.

- Les informations par établissement

La perte comptable de 1982 engendre des questionnements car elle résulte d'une situation paradoxale. La société Creusot-Loire est, en effet, à la fois une société à activité industrielle, mais suite à une stratégie de croissance externe, a une activité de holding. Elle a, en effet, acquis des participations dans un certain nombre de sociétés en France et à l'étranger. La partie industrielle du groupe a progressé, entre 1981 et 1982, et le résultat d'exploitation est peu ou prou à l'équilibre. La perte comptable s'explique par des charges financières abyssales (les fonds propres représentent un quart des emprunts) et des pertes liées à une filiale américaine Phoenix Steel. À l'approche de restructurations inéducables, les élus cherchent à connaître par établissement les comptes d'exploitation et prédisent des résultats positifs pour un certain nombre d'entre eux. L'information n'est transmise que par division et qu'à l'expert (qui en rend compte aux élus dans son rapport).

¹ 01MDL0075, AFB

PV de CCE de Creusot-Loire - 26 mai 1983¹

Déclaration du CCE lue par M. Lassabliere [secrétaire du CE]

Nous ne comprenons pas votre opposition à nous communiquer les résultats par division ou par établissement, qui sont pour nous des éléments essentiels pour connaître la réalité. En conséquence, nous renouvelons notre demande pour que ces derniers soient portés à notre connaissance. [...]

Ces éléments permettront au CE de connaître concrètement la situation dans laquelle se trouve son entreprise et ses établissements.

[Une seconde fois, un peu plus tard dans la réunion]

M. Lassabliere [secrétaire du CE] souhaiterait que les résultats par division, et même par établissement, soient communiqués aux représentants du personnel, éventuellement sous le sceau de la confidentialité.

La direction développe deux arguments pour justifier sa position. D'une part, l'indivisibilité de Creusot-Loire. Cette position est toutefois difficile à soutenir puisqu'au cours de la même réunion, le président, M. Pineau Valenciennes, remet en cause la présentation de l'activité du groupe Schneider de l'expert du CE, en indiquant que le principe de gouvernance du groupe est fondé sur une grande décentralisation des décisions.

M. le président rappelle que c'est l'appréciation des résultats consolidés qui permet une bonne analyse de l'évolution des activités et de la rentabilité.

D'autre part, la non-communication est justifiée par la confidentialité des informations et l'utilisation qui pourrait en être faites par la concurrence.

M. Bes de Berc [Directeur général] : En ce qui concerne les résultats par division, il ne faut pas perdre de vue que cette information peut nous causer du tort auprès de nos concurrents ou de nos clients, par l'interprétation qu'ils risquent d'en faire.

Il convient donc de maintenir aux informations données un certain niveau de globalisation.

¹ 01MDL0075, AFB

M. le président répond qu'il est favorable à une distribution très large de l'information, dans la mesure où cela ne nuit pas aux intérêts de Creusot-Loire. Malheureusement, pour un certain nombre de raisons, la confidentialité de l'information n'est pas totale.

3.2.2.2 Des pratiques invariantes lors d'opérations de fusion restructuration

En 1977, la direction d'Usinor prévoit le rapprochement d'Usinor et de Chatillon-Neuves-Maisons. L'opération prendra la forme d'une fusion-absorption d'Usinor par Chatillon-Neuves-Maisons, ce qui permet à Usinor de réévaluer ses actifs. Au cours d'une réunion extraordinaire, le comité d'entreprise est appelé à donner son avis sur cette opération. L'opération a déjà été commentée par la presse, les élus sont donc informés par les médias. Le premier communiqué des deux sociétés est diffusé en juillet 1978, il faudra attendre novembre 1978, quelques jours avant le conseil d'administration, pour que le projet soit officiellement présenté au comité d'entreprise. Lors de la réunion de consultation, l'information est réduite à sa portion congrue, le projet industriel n'est pas abordé puisque « les études ne sont pas encore achevées », seul le projet financier est présenté : il entérine l'arrivée de l'État au capital d'Usinor. Toutefois, le terme « nationalisation » est soigneusement évité. Lorsque les élus demandent à obtenir le bilan et le compte d'exploitation de Chatillon-Neuves-Maisons [société absorbant Usinor], « le président considère que de telles informations ne relèvent pas d'Usinor »¹. À une large majorité, les élus se prononceront contre la fusion, mais ce vote sera sans conséquence sur la suite de l'opération.

En mai 1983, au moment du rachat de Peugeot-Loire par Usinor, les élus souhaitent l'intervention de l'expert du CE pour analyser les comptes de Peugeot-Loire et émettre un avis sur le prix de cession. La direction n'accède pas à cette demande en

¹ PV de la réunion extraordinaire du CCE du 08/11/1978 d'Usinor. EA122073, AAMF.

indiquant que cette dernière va au-delà du cadre légal prévu pour l'intervention de l'expert¹.

La même année, la reprise de certaines activités de Creusot-Loire en décembre fait l'objet d'une réunion extraordinaire du comité d'entreprise. À cette occasion, les élus reçoivent le descriptifs des activités des filiales reprises par Usinor, cependant, ils ne sont pas en possession des documents financiers. Cette demande reste sans réponse de la part de la direction et la question est éludée dans la suite des débats.

PV du CCE d'Usinor - 28 novembre 1983

M. Imbert [représentant syndical CGC] : Vous nous avez remis un ensemble de documents qui est, en réalité, un descriptif des différentes unités. Cependant, vous avez omis par oubli (nous supposons) de joindre à ces documents un bilan. À combien s'élève de déficit de ces différents établissements ? Le prix de rachat sera-t-il payé sur l'enveloppe globale destinée aux investissements ?

3.2.3. L'expert du CE un rôle affirmé

Deux indices nous laissent penser que le rôle de l'expert du CE a connu une évolution importante au cours de la période étudiée. D'une part, sa désignation et son rapport font l'objet d'une nouvelle attention. D'autre part, son champ d'intervention s'élargit et ne se restreint plus à l'étude des documents financiers.

Cette évolution du rôle de l'expert avait, par ailleurs, été soulignée par Capron². Elle est le fruit d'une pluralité de causes. Dans les années 1970, une nouvelle génération d'experts et d'économistes, anciens militants de Mai 68, apporte un

¹ PV de la réunion extraordinaire du CCE du 19/05/1983 d'Usinor. EA122075, AAMF..

² M. Capron, « Les Experts des comités d'entreprise en France : une coopération originale avec les représentants des salariés », *Entreprises et Histoire* 25 (2000); Capron, « Accounting and management in the social dialogue ».

renouveau à l'expertise traditionnellement centrée sur la comptabilité. Dans le même temps, un nombre croissant de comités d'entreprise s'approprient ses attributions économiques créant un marché solvable de l'expertise pour le compte du CE. De fait, de nouveaux acteurs peuvent se structurer, cette portion du marché n'ayant pas été investie par les experts-comptables traditionnels. De nouveaux cabinets se créent ou se regroupent en s'appuyant sur les deux principales centrales syndicales. Le cabinet Marechal prend la dénomination Secafi et est choisi par les élus CGT, le cabinet Syndex est préféré par les élus cédétistes. En se spécialisant, ces cabinets peuvent mettre en œuvre des méthodologies propres à l'étude de la situation d'une entreprise pour le comité d'entreprise¹. Ils utilisent alors le bilan social créé en 1977² et les lois Auroux ouvrent de nouveaux champs d'intervention dans le cadre du droit d'alerte et des procédures de licenciement.

3.2.3.1 L'expert : objet d'attention des acteurs

Le vote désignant l'expert du CE devient un nouvel enjeu. En effet, au cours des trente premières années de vie des comités d'entreprise, il était généralement désigné à l'unanimité. Cette nouvelle configuration peut s'expliquer tant par la baisse de l'audience de la CGT que par la nouvelle diversité de l'offre offerte au comité d'entreprise. En 1979, au CE d'Usinor, la nomination du cabinet Marechal est obtenue à 9 voix contre 6 pour le cabinet Syndex. En 1980, les accords pour la composition du CCE d'Usinor vont en défaveur de la CGT qui perd sa majorité. Le cabinet Syndex est alors désigné à 16 voix contre 14.

¹ P. Cristofalo, « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie* 126, n° 1 (2009): 81-98.

² M. Capron et D. Fruleux, « Le Bilan Social : un outil pour le diagnostic de l'Expert-Comptable du Comité d'Entreprise », in *Vingtième anniversaire du bilan social : « quelles leçons et quelles perspectives ? »* (Toulouse, 1997), 179-191.

Les élus du CE d'Usinor vont alors requérir à partir des années 1980 l'aide de l'expert sur de nombreuses questions. Il s'agit d'expertises supplémentaires à l'analyse des comptes annuels. Lors de l'étude du plan de restructuration de 1982, la direction accepte la demande d'une expertise complémentaire à l'analyse économique annuelle et alloue une somme de 25 000 francs à cette fin¹.

Les élus de Creusot-Loire ont une demande similaire d'expertise lors de la fusion envisagée de Framatome et de Creusot-Loire. Ils doivent essuyer un refus de la direction.

PV du CCE de Creusot-Loire - Réunion extraordinaire du 27 octobre 1981²

Déclaration du CCE lue par M. Barbier [secrétaire du CCE]

Notre avis, pour être sérieux et valable nécessite un temps de documentation et de synthèse. À cet effet, dans le but d'éclairer les élus et les représentants syndicaux avant la prochaine réunion du CCE, nous proposons que le cabinet Marechal, à la fois expert-comptable des CCE de Framatome et Creusot-Loire, soit habilité à quérir auprès des deux directions générales toutes les informations nécessaires.

L'opposition des pouvoirs publics (qui ont une participation dans Framatome via le Commissariat à l'énergie atomique) contraint la direction à abandonner l'opération de fusion. Les élus craignent pour l'avenir de Creusot-Loire et demandent, de nouveau, une expertise de l'expert du CE. Cette expertise est refusée par l'entreprise.

PV du CCE de Creusot-Loire - 27 novembre 1981³

M. Auffrey [Représentant syndical CGT] demande à nouveau que M. Marechal, expert-comptable du CCE, fasse une étude financière sur la situation de Creusot-Loire.

¹ EA122074, AAMF. PV de CCE d'Usinor de la réunion extraordinaire de 16 juin 1982.

² 01MDL0075, AFB.

³ 01MDL0075, AFB.

M. Boulin [directeur général] répond que les dispositions légales prévoient que l'expert-comptable du CCE a accès, une fois par an, aux comptes de l'entreprise.

La direction, notamment à Usinor, effectue également une lecture critique du rapport de l'expert du CE. En témoigne, une note interne, dont ni l'auteur ni le destinataire précis n'ont pu être identifiés (mais proche de la direction du personnel puisque la note fait partie des archives de ce service). Cette note recense l'ensemble des inexactitudes ou des affirmations sujettes à discussion contenues dans le rapport. Cette note se conclut ainsi :

Tout ceci conduisant à une telle abondance de chiffres, de coefficients et de pourcentages (par ailleurs exprimés selon des références multiples et divers) qu'on ne peut plus rien retenir de clair et de précis et que pour le non initié il ne restera que les impressions suggestives résultant des commentaires orientés qui sont glissés tout au long du rapport.¹

3.2.3.2 L'élargissement de son champ d'intervention

Les rapports de Secafi réalisés pour le CE de Creusot-Loire et de Syndex pour Usinor rendent compte tous les deux d'une situation pas uniquement comptable et financière. Les questions stratégiques, industrielles, macro-économiques et sociales sont au cœur des thématiques développées par les experts du CE. Sur le cas Creusot-Loire, entre le rapport de 1974² et de 1978³⁴, l'évolution du contenu du rapport est forte, pourtant le cabinet et l'expert en charge du dossier sont identiques. Le rapport de 1974 compte 45 pages hors annexe (100 avec les annexes), le rapport de 1978 en

¹ EA122073, AAMF.

² 01MDL0076, AFB.

³ 01MDL0046, AFB.

⁴ Les rapports de 1975, 1976 et 1977 n'ont pas été conservés en archives.

dénombré 87 (144 avec les annexes). Alors qu'en 1974, l'expert présentait les états financiers et une série de ratios financiers avec quelques commentaires succincts, en 1978, le rapport analyse l'évolution de la conjoncture, du secteur et du groupe en montrant les conséquences sur Creusot-Loire. En 1979¹, le rapport se dote d'une synthèse. Les rapports réalisés en 1980 par le cabinet Guy Marechal (qui deviendra Secafi) pour Usinor² et pour Creusot-Loire³ partagent la même structure et la note de conjoncture est quasi-identique. Il semble donc qu'une nouvelle méthodologie de traitement des expertises soit mise en œuvre.

Le passage pour Usinor à l'expertise du cabinet Syndex confirme le tournant pris par l'expert du CE. Le premier rapport sur l'exercice 1980 réalisé en 1981 comprend un seul chapitre (sur cinq) consacré aux éléments financiers. Le plan suivi par le rapport témoigne de l'intégration de toutes les thématiques managériales de l'entreprise et non plus seulement de la question comptable et financière.

Plan du rapport de l'expert du CE⁴

Note de synthèse : 12 pages

Analyse des données comptables : 30 pages

Analyse des rémunérations : 8 pages

Historique d'Usinor : 26 pages

Groupe Usinor : 4 pages

En réunion de CE, le rapport de l'expert devient alors une source de discussion. Plus que son analyse de la situation financière de l'entreprise, l'expert de Syndex pour le comité d'entreprise d'Usinor fait émerger un débat autour d'interrogations

¹ 27Z0048, AFB.

² EA122073, AAMF.

³ 01MDL0076, AFB.

⁴ EA122074, AAMF

prioritaires. Les élus se saisissent des questions et obtiennent des réponses développées de la part de la direction.

PV de CCE d'Usinor - 13 juin 1984¹

Le Président : M. Sérurier [expert du CE] ayant posé un certain nombre de questions fondamentales, il voudrait souligner celles qui lui paraissent les plus fondamentales. [...] Une autre question posée par M. Sérurier et très pertinente : Que sera Usinor dans ce contexte ?

Monsieur Valentin [élu du CE] : à la page 123, le cabinet Syndex porte un certain nombre d'interrogations. Nous souhaiterions que puissent être données des réponses à ces interrogations.

Monsieur Billy [élu du CE] : à la page 25, une question est posée : certains utilisateurs ne tourneront-ils pas vers la concurrence lorsque la spécificité du produit Usinor Rehon aura disparu ?

Au cours de la même réunion, la direction utilise également à plusieurs reprises les conclusions de l'expert comme une source de réponses aux questions des élus.

Le président : Un élément important de ce qu'a dit M. Sérurier a trait aux restructurations en attente [...]

Il faut mentionner au passage, que M. Sérurier a évoqué des unités dans le périmètre d'Usinor, dont il se demandait si elles y restaient ou non.

Le président : Que dit l'expert ? Que tous les produits longs italiens sont fait en filière électrique, et nous sommes loin du compte.

Aidé par l'expert, le comité d'entreprise se voit, au cours de cette dernière période, confirmer dans son rôle économique. Les élus ont intégré l'information comptable et financière à leurs argumentations. Toutefois, l'information transmise montre ses manques. Les informations au niveau de l'unité de production et au contraire au niveau du groupe font défaut notamment pendant les périodes de restructurations.

¹ EA122075, AAMF.

3.3. Les revues internes : une communication au bon vouloir de l'entreprise

La pratique de diffuser l'information comptable dans la presse d'entreprise est au cours de cette quatrième période généralisée. Elle peut être diffusée de façon assez neutre comme dans le cas Creusot-Loire (3.3.2.) ou au contraire faire l'objet d'un éditorial de la direction comme dans le cas Sacilor (3.3.1.).

3.3.1. Des informations contradictoires

À partir de l'année 1978, les deux sociétés Sacilor et Sollac ne forment plus qu'une pour la revue interne : Sacilor-Sollac, bulletin de liaison du personnel¹. Depuis 1975, Sacilor connaît des pertes et les plans d'adaptation des effectifs se succèdent. À chaque nouveau numéro du trimestriel, l'éditorial signé par le PDG présente les dernières informations économiques de l'entreprise. Le ton du discours de ces éditoriaux alterne entre pessimisme et optimisme, si bien qu'il apparaît difficile pour le lecteur de se forger une opinion claire de la situation de l'entreprise.

Une analyse plus précise permet, toutefois, de montrer des cycles de l'information diffusée. Nous remarquons, ainsi, qu'un nouveau cycle débute par (1) la mise en exergue d'une situation difficile nécessitant de nouveaux efforts ; (2) les premiers effets des efforts se font ressentir, ils devraient porter leurs fruits ; (3) de nouvelles difficultés extérieures inattendues dégradent les perspectives. Chaque cycle s'étend sur une période de 9 à 12 mois. Entre 1978 et 1981, trois plans de réduction d'effectifs vont se succéder. Les effectifs du groupe Sacilor-Sollac passent de 43 310 au 31 janvier 1978 à 23 524 au 30 avril 1981.

Pour chacun des plans, nous observons le même cycle de communication. Après 1981, la nationalisation et le changement de direction rompent avec les cycles et

¹ J130, AAMF.

le discours est porteur d'espoir alors que la situation se détériore plus rapidement encore que dans les années précédentes.

Tableau 29 Récurrence des cycles de communication entre deux plans de restructuration

Cycle	Cycle 1	Cycle 2	Cycle 3
Phase de communication			
Phase 1 : des difficultés nécessitant des efforts.	Avril 1978	Mai 1979	Novembre 1980 à Juillet 1981
Phase 2 : les premiers résultats encourageants.	Septembre 1978	Octobre 1979 à Février 1980	
Phase 3 : de nouvelles difficultés inattendues	Janvier 1979	Juin 1980	

Le cycle 1 débute avec la justification d'un plan qui doit conduire au départ de 9 000 salariés avant mi 1979.

Éditorial Sacilor-Sollac Bulletin de liaison - Avril 1978

La sidérurgie frôle la catastrophe. [...] L'exercice 1977 se soldera par un important déficit. C'est dans ce contexte difficile qu'a été mis en application un plan de réduction des effectifs, qui a fait l'objet de discussions entre l'État, les syndicats et la sidérurgie. La déflation d'effectifs annoncée à Sacilor et à Sollac porte sur environ 9 000 personnes avant la mi 1979.

Six mois plus tard, les premiers signes des efforts sont visibles.

Éditorial Sacilor-Sollac Bulletin de liaison - Septembre 1978

Les efforts accomplis pour réduire sensiblement les prix de revient de nos produits et sauvegarder la compétitivité de nos usines commencent à produire des résultats notables. [...] Sauf évolution catastrophique du marché, l'année 1978 marquera une différence profonde dans notre situation et préparera les améliorations de résultats à prévoir en 1979 et après.

En Janvier 1979, l'endettement de Sacilor-Sollac nécessite l'intervention de l'État. Les pertes de 1978, contrairement à ce qu'il avait été espéré trois mois plus tôt, sont comparables à celles de 1977.

Éditorial Sacilor-Sollac Bulletin de liaison - Janvier 1979

La crise sidérurgique se prolonge. Les pertes de 1978, les allègements financiers mis à part, sont du même ordre de grandeur qu'en 1977. Il nous faudra [...] poursuivre l'adaptation des effectifs.

Début 1979, alors que le premier plan de réduction des effectifs (9 000 emplois) se conclut, la direction annonce un deuxième plan portant sur 8 500 emplois jusqu'à la fin 1980. Il s'agit alors de la phase 1 du cycle 2.

Éditorial Sacilor-Sollac Bulletin de liaison - Mai 1979

Les aléas technologiques, les variations de prix des matières, les difficultés sociales n'ont pas fait de ce premier trimestre 1979 ce que nous en attendions. De graves retards de production ont conduit non seulement à un manque à produire, à de mauvais rendements, et donc à un prix de revient moyen anormal, mais aussi à de sérieuses difficultés avec la clientèle. [...]

La nécessité d'améliorer de 25 % en moyenne la productivité du groupe conduit à prévoir d'ici à la fin de 1980, une réduction d'environ 8 500 du nombre des emplois sidérurgiques.

En novembre 1980, lorsque ce deuxième plan s'achève, un nouveau plan est annoncé portant sur 1 500 emplois.

La revue interne de Sacilor et Sollac est donc progressivement devenue le véhicule de l'information concernant les restructurations du groupe. Cette évolution est observable dès 1974, elle peut s'expliquer par les évolutions de l'entreprise (des fusions avec des sociétés concurrentes, des changements de nom, des changements d'actionnariat) ou par une évolution de l'environnement (la crise de 1973 qui devait être passagère). Ce surcroît d'information s'accompagne d'une gestion de sa diffusion. L'observation de cycle récurrent témoigne de la mise en œuvre d'une stratégie de la direction dans l'annonce des résultats et des plans de réduction des effectifs.

La stratégie Sacilor-Sollac s'oppose à celle de Creusot-Loire où, dans les pires moments, l'information n'est plus diffusée.

3.3.2. De la neutralité d'une information non commentée au silence dans la crise

Le mensuel éponyme de Creusot-Loire a pris l'habitude de publier, en milieu d'année, le bilan et le compte de résultat de l'année écoulée. L'information n'est pas commentée. Chaque année, les postes comptables sont présentés de façon identique avec une courte définition. Ce bilan financier est complété au cours de l'année par un bilan social qui indique la composition des effectifs, des charges de personnel, l'évolution des statistiques relatives aux accidents du travail ou à l'absentéisme.

Creusot-Loire résiste à la crise jusqu'en 1975. Le résultat est à l'équilibre en 1976. Les premières pertes sont enregistrées en 1977 (155 millions de francs, nettement moins importante qu'Usinor ou Sacilor), elles ne donnent toujours pas lieu à commentaire. Lorsqu'elles doublent en 1978 et que l'entreprise envisage la mise en filiale de certaines usines, la revue publie un résumé succinct (une demi-page) de la réunion du comité central d'entreprise. La situation semble s'améliorer à partir de 1979, les pertes se réduisent, 1980 est presque à l'équilibre, 1981 renoue avec les bénéfices.

La direction prend, à partir de 1981, l'habitude de s'adresser directement aux salariés dans un éditorial. Par soucis d'économie, la revue passe de 11 numéros par an à 5. Au premier trimestre 1983, Didier Pineau-Valencienne, nommé en décembre 1982 PDG de Schneider SA, s'adresse aux salariés par le biais de Creusot-Loire. De façon surprenante, alors que le groupe Creusot-Loire a réalisé des bénéfices au cours de l'année 1981, il indique que la situation est préoccupante : « du fait des résultats déficitaires des dernières années ». Dans cet éditorial, le PDG annonce des pertes pour 1982 et compte sur les salariés pour mener à bien les efforts nécessaires au développement de la rentabilité. Dans ce même discours, il évoque son attachement au dialogue social, à la communication d'informations et à la participation des salariés. Pourtant, la revue rompt avec la tradition de publication du bilan et du compte de résultat pour l'exercice 1982. Il est fait état de la situation financière et de la perte de l'exercice de 1982 au troisième trimestre de 1983 dans un éditorial intitulé « un bilan : pourquoi ? ».

L'année 1984 voit la faillite de Creusot-Loire. Pourtant, la lecture de la revue interne ne laisse pas paraître une situation alarmiste. Le numéro de janvier comporte une interview du PDG qui présente les principales mesures pour l'année 1984. Au cours des six premiers mois de l'année 1984 qui sont pourtant les plus décisives, comme l'avait montré Vuillermot¹, aucune information n'est transmise. Les succès industriels et de la recherche et développement de l'entreprise sont célébrés. Seul un court communiqué annonce que le conseil d'administration de Creusot-Loire constatant les pertes subies par l'entreprise en 1983 et les mauvaises prévisions de 1984 a décidé de :

demander la suspension provisoire des poursuites auprès du Tribunal de Commerce de Paris dans l'espoir que cette procédure permettrait de trouver, dans les plus brefs délais, une solution de nature à assurer le rétablissement de la société.

¹ Vuillermot, « Du secret des affaires à la politique de communication (L'exemple de quelques grandes entreprises industrielles françaises et de leur presse interne, des années 1930 à nos jours) ».

Figure 34 Sommaire du numéro du 2^{ème} trimestre de Creusot-Loire



SOMMAIRE

3 MATÉRIEL FERROVIAIRE
Caterpillar de Schneider (Journées) Rail

4 LE CREUSOT
Et, Tracteur, Conception et Fabrication Associées par Orléans

5 LE CREUSOT
Et, Énergie, Variateur de vitesse avec média
Les traits d'air et de béton

6 NANTES
Toujours vivants

7 SAINT-CHAMOND
Usinage de la sphère de plongée pour la CMEKO

8 CREUSOT-LOIRE ENTREPRISES
Une croissance en Belgique

9 CREUSOT-LOIRE ENTREPRISES
Usine de tabac réussissant en URSS
Extension d'une usine de café en Côte d'Ivoire
Introduction d'une usine d'engrais en Tunisie

10 CREUSOT-LOIRE INTERNATIONAL
Le Usinage en République Démocratique d'Allemagne

11 SA MARTIN
Des exportations exceptionnelles en Autriche

12 CLECIM
Pneumatiques des femmes
Système de serrage à Taiwan
MEYSPIC
Manufacturier de serrures d'air
Vannes de l'usine

13 MECANICA PESADA
Premier moteur marin de marine « B » et W «
Centre de Bufano
Métallurgie

14 CHATELAIN
Des fabrications avec participation active du personnel

15 CREUSOT-LOIRE ENTREPRISES
Réussites de l'industrie

16 LE CREUSOT
Exposition de travaux de modèles
EN BRIEF

Le dernier numéro du journal Creusot-Loire continue à présenter les succès notamment à l'international de l'entreprise. Seule une page « point sur la situation » présente les principales dates de la mise en règlement judiciaire de la société et propose une interview de quatre questions de l'administrateur judiciaire.

Quel est le rôle exact d'un administrateur provisoire ?

Quelle issue pouvez-vous raisonnablement prévoir quant au sort de la société ?

Vous avez l'intention de réunir une assemblée générale le 17 septembre. Dans quel but ?

Le personnel est légitimement inquiet à la suite de toutes les rumeurs qui circulent. Quel message de réconfort pouvez-vous lui apporter ?

Si, en 1983, Didier Pineau-Valencienne faisait de son mandat celui de la communication et de l'information des salariés, les trois derniers numéros du journal

Creusot-Loire témoignent du retour de la culture du secret lorsque la situation est la plus mauvaise.

L'étude des journaux d'entreprise au cours de cette dernière période illustre la prise en main de la communication sur la situation de l'entreprise aux salariés. Le message transmis répond, vraisemblablement, à une stratégie de diffusion d'information de la direction dans un contexte de crise sectorielle imposant des restructurations. À la différence de l'information du comité d'entreprise qui est contrainte par la loi, la diffusion d'information aux salariés apparaît comme une pratique managériale discrétionnaire. D'ailleurs, le comité d'entreprise de Creusot-Loire se voit refuser l'accès aux tribunes du journal interne.

PV du CCE de Creusot-Loire - Mai 1979¹

M. Lassabliere [élu du CE] demande si l'avis des membres du comité central pourrait figurer dans « Creusot-Loire Informations ».

M. Boulin [DG de Creusot-Loire] répond par la négative ; en effet, seuls sont publiés dans ce journal des chiffres ou des faits précis, mais aucun commentaire.

L'information transmise au comité d'entreprise est, quant à elle, contrainte par la loi. Les élus, sous l'influence de l'expert, cherchent à accroître l'étendue de leurs attributions. Leurs revendications s'appuient sur les informations comptables transmises.

¹ 01MDL052, AFB.

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Les textes législatifs relatifs au comité d'entreprise n'avaient que très peu évolué depuis 1945, pourtant l'environnement économique avait été complètement bouleversé. Les lois Auroux dynamisent cette institution en introduisant de nouvelles prérogatives dans le champ des attributions économiques et en créant le comité de groupe.

Le souffle conquérant des Trente glorieuses en matière de diffusion d'information aux salariés s'épuise dans les mentalités managériales. La presse comptable ne promeut plus la DIS comme une pratique devant accroître la productivité. Elle se concentre sur les aspects juridiques et devient la spécialiste de la réglementation.

Les syndicats abordent une période de crise qui prend la forme d'un abaissement général de la syndicalisation. Dans ce contexte, ils doivent, par ailleurs, faire face à la crise de la sidérurgie, l'un de leur bastion historique. Alors que gouvernement et patronat les attendent sur les négociations sociales, ils s'intéressent aux questions industrielles et économiques. Toutefois, les contre-projets auront un effet quasi-nul sur les plans adoptés.

Au cours de cette dernière période, le clivage est net entre la diffusion d'information indirecte aux représentants des salariés et directe aux salariés.

Les CE s'affirment dans leur rôle économique, ils sont aidés en cela par leur expert dont les missions se sont élargies sous l'effet, d'une part, de la concentration et de la spécialisation de cette activité et, d'autre part, des lois Auroux. Au fur et à mesure de l'intégration de leurs attributions économiques, les CE comprennent les limites de l'information qui leur est transmise. À un niveau trop faible, elle ne permet pas de comprendre la stratégie mise en œuvre par le groupe. À un niveau trop global, elle ne permet pas de juger de la rentabilité des sites de production. Enfin, les périodes de crise et de restructuration donnent lieu pour la direction au réflexe du silence.

La revue interne de Creusot-Loire témoigne de ce tropisme pour le silence. Ainsi, en pleine période de crise, la direction cesse toute communication dans le journal de l'entreprise. Sacilor emprunte la voie de la DIS lorsque la société aborde ses premières restructurations en 1974. Les grands plans de 1978 à 1980 seront également communiqués dans la revue, il est possible de mettre en exergue une stratégie discursive en trois temps (1) l'annonce d'un plan, (2) les résultats encourageants des dernières restructurations, (3) une dégradation des résultats.

Cette dernière période apporte également certaines interrogations auxquelles la partie suivante doit permettre de répondre.

Sur l'influence de l'environnement,

Nous assistons à des mentalités managériales plus réfractaires à l'égard de la DIS et dans le même temps à un accroissement des obligations légales de DIS. Ce contexte a-t-il un effet sur les pratiques observées ? Si oui, lequel ?

Sur le saisissement des attributions économiques,

Les élus du CE semblent en mesure de plus se saisir de leurs attributions économiques, comment l'expliquer ? Le contexte syndical a évolué, les missions des experts-comptables se sont enrichies, les élus sont plus expérimentés. Quel est l'effet de chacun de ces facteurs sur le nouveau rôle joué par le CE ? Comment la littérature en relations industrielles peut nous aider à comprendre ce fait nouveau ?

Sur les stratégies discursives managériales,

Au cours de plusieurs périodes, nous avons pu montrer des stratégies de communication récurrente de la part des directions. Comment les expliquer ? Quels sont les contextes et les facteurs qui influencent leur apparition ?

Sur la communication de crise aux salariés,

Souvent le discours de la direction accompagnant l'information comptable est pessimiste. Pourtant lorsque la survie de l'entreprise est en jeu (cas de Creusot-Loire)

plus aucune information n'est transmise. Comment expliquer cette stratégie ? De manière générale, comment interpréter le silence qui entoure cette question ?

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Cette deuxième partie, basée sur l'étude empirique, présente l'évolution de la pratique, des débats, de l'environnement juridique et des mentalités autour de la DIS. Elle propose une périodisation en quatre temps. La première période (1884 à 1939) s'oppose par son silence complet, son mutisme, aux trois périodes suivantes, qui se caractérisent par des périodes de parole, mais également de silence.

Plus précisément, le silence complet de 1884 à 1939 s'observe par la quasi-inexistence de législation du travail sur les relations industrielles, sur une opposition systématique des mentalités managériales à l'égard de la DIS et par un tropisme pour la culture du secret. Sur le plan syndical, la crise du syndicalisme des années 1920 ne permet pas de rompre avec l'absence de démocratie industrielle de l'économie française de l'entre-deux-guerres à l'inverse des autres démocraties européennes. L'étude de cas corrobore l'observation d'un environnement réticent par une non-diffusion d'information.

La deuxième période s'ouvre en 1939 et se termine en 1960. La DIS est en quête de légitimité. La législation a évolué très rapidement avec la création du comité d'entreprise qui se voit octroyer des attributions économiques. Les mentalités managériales prônent la DIS comme une bonne pratique de gestion. Cependant, la culture du secret est solidement ancrée dans la tradition économique française aussi les informations transmises, notamment, au comité d'entreprise demeurent assez parcellaires. Le même constat peut être dressé pour les canaux directes, la création des premières revues internes ne s'accompagnent pas d'une DIS beaucoup plus importantes.

À partir de 1960 et jusqu'en 1975, la troisième période est accompagnée d'un environnement juridique stabilisé et de mentalités managériales présentant la DIS comme l'une des sources de réforme de l'entreprise. Les canaux directs de DIS sont plus nombreux, mais l'information comptable et financière ne demeure pas un sujet de communication prioritaire. Les représentants des salariés reçoivent régulièrement les informations comptables de base mais peinent à obtenir des réponses à certaines questions précises.

À partir de 1975, la DIS est un rite en voie d'institutionnalisation. Les mentalités managériales évoluent progressivement et la considèrent peu à peu plutôt comme une contrainte légale. Les périodes de restructuration font des revues internes un canal privilégié par la direction pour communiquer directement avec les salariés de l'entreprise. L'évolution du rôle de l'expert-comptable du CE, des compétences des élus du comité d'entreprise et la crise de la sidérurgie amènent les discussions sur de nouveaux champs tels que la stratégie du groupe ou les informations prévisionnelles. Toutefois, des manques d'information demeurent.

Au-delà de cette périodisation, chaque chapitre apporte des interrogations. Elles peuvent être classées sous quatre thématiques : le rôle de l'environnement, les déterminants de la DIS en fonction des publics : les représentants des salariés, les salariés et les cadres, les liens entre DIS directes aux salariés et indirectes aux représentants des salariés et le rôle de l'expert. Ces interrogations doivent trouver des éléments de réponse en partie 3. Il s'agira alors de proposer une contribution théorique à l'évolution de la diffusion d'information comptable et financière aux salariés.

Tableau 30 Synthèse des interrogations relevées en partie 2.

Thématique	Chapitre	Interrogation typique
Lien avec l'environnement	4	La non-diffusion d'information aux salariés s'explique-t-elle par une absence de législation ?
	5	Dans un contexte, <i>a priori</i> , favorable les pratiques de DIS n'évoluent que lentement, quel rôle joue l'environnement sur cette pratique, et plus globalement sur le système de relations professionnelles ?
	7	Nous assistons à des mentalités managériales plus réfractaire à l'égard de la DIS et dans le même temps à un accroissement des obligations légales de DIS. Ce contexte a-t-il un effet sur les pratiques observées ?
La DIS aux représentants des salariés	4	Il semble que la direction cherche à modifier le jeu des relations professionnelles, pouvons-nous dégager ce type de décision au cours des périodes postérieures ?
	5	Le CE peine à se saisir de ses prérogatives économiques, pour quelles raisons ?
	6	Comment expliquer la diffusion systématique d'information aux élus du CE ? Pourquoi une rupture est-elle observée ? Comment expliquer que certaines informations demeurent non diffusées ?
La DIS aux salariés	4	Il semble que la DIS se produise, plus aisément, en période de difficulté. Les informations négatives sont-elles plus facilement diffusées que les informations positives ?
	5	Comment expliquer la modification des contenus des discours des médailles du travail ? De façon concomitante, nous assistons à la parution de revue interne, quelle est la vocation de ces canaux directs d'information ? Sont-ils des concurrents de l'information transmise au CE ?
	6	Les périodes de restructuration apparaissent comme des périodes stratégiques durant lesquelles la direction doit maîtriser sa communication auprès des salariés, pouvons-nous faire de cette explication un invariant ?
	7	Souvent le discours de la direction accompagnant l'information comptable est pessimiste. Pourtant lorsque la survie de l'entreprise est en jeu (cas de Creusot-Loire) plus aucune information n'est transmise. Comment expliquer cette stratégie ? De manière générale, comment expliquer le silence qui entoure cette question ?
La DIS aux cadres	6	Les cadres et ingénieurs deviennent des destinataires privilégiés de l'information, comment l'expliquer ?
Lien entre DIS directe et indirecte	4	Il semble qu'au cours de cette première période, ces deux diffusions évoluent dans deux mondes bien séparés. Est-ce une caractéristique invariante ?
Le rôle de l'expert du CE	4	L'expert du CE exerce une mission réduite à une diffusion de l'information comptable, quels effets a cette conception <i>a minima</i> de sa mission sur le saisissement des attributions économiques du CE ?

PARTIE 3 :
CONTRIBUTION
THÉORIQUE À L'ANALYSE
DE LA DIFFUSION
D'INFORMATION AUX
SALARIÉS

Cette thèse ne repose pas sur un cadre théorique qui, de manière assez artificielle, chercherait à faire coïncider l'étude empirique à une théorie. À la suite de la proposition de Nikitin et *al.*¹, nous proposons d'utiliser le concept de contribution théorique. Il s'agit alors de « remplacer la confusion du réel par un ensemble intelligible, cohérent et rationnel »².

Nous proposons, dans cette dernière partie, un modèle d'analyse permettant de comprendre la décision de diffuser de l'information aux salariés. Pour construire ce modèle, nous analyserons notre étude à l'aune des théories en relations industrielles.

Ainsi, après avoir expliqué les spécificités du syndicalisme français et ces effets sur la réception d'information (chapitre 7), le chapitre 8 tentera de montrer que la pratique de diffusion d'information aux salariés peut être appréhendée comme le produit de l'environnement. Cette tentative d'explication théorique permet de présenter la première conception d'un système de relations industrielles proposée par Dunlop³.

Au chapitre 9, à la suite des travaux de Kochan et *al.*⁴, nous proposons de réhabiliter les effets de la décision managériale sur le système de relations professionnelles. Cette grille de lecture théorique permet d'envisager la DIS comme une décision managériale stratégique. Nous proposons, enfin, un modèle permettant d'analyser cette décision.

¹ Nikitin et al., « Editorial - Cadre théorique versus contribution théorique. »

² D. Schnapper, *La compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique* (Paris: Presses Universitaires de France, 1999), 1. Cité par Nikitin et al., « Editorial - Cadre théorique versus contribution théorique. », 5.

³ J.T. Dunlop, *Industrial relations systems* (New York: Henry Holt, 1958).

⁴ T.A. Kochan, H.C. Katz, et R.B. McKersie, *The transformation of American industrial relations* (New York: Basic Books, 1986).

**CHAPITRE 7. LA RÉCEPTION
D'INFORMATION PAR LE COMITÉ
D'ENTREPRISE : UNE ILLUSTRATION DES
SPÉCIFICITÉS DU SYNDICALISME
FRANÇAIS**

Il est couramment admis de voir comme l'une des spécificités du syndicalisme français sa proximité avec les postures révolutionnaires¹. Cette conclusion ressort, par exemple, d'un débat organisé par la revue *Entreprises et Histoire*, en 2000, sur la question de la spécificité d'une gestion des ressources humaines en France². Rojot³, sur la question de la spécificité française des relations industrielles, conclut également à des différences dans la culture du conflit du syndicalisme français (également partagées par les cas italien, espagnol et portugais) mais, il réfute l'idée que les cadres

¹ F. Biétry, S. Camus, et M.Z. Amara, « Vertus et limites de l'implication duale en France », *Revue française de gestion des ressources humaines* 80 (2011): 3-21.

² D. Atlan et al., « Y a-t-il une spécificité française en GRH ? », *Entreprises et Histoire*, n° 26 (2000): 106-118.

³ J. Rojot, « The Myth of French Exceptionalism », in *Theories and concepts in comparative industrial relations* (Eds. Barbash, J., Barbash, K.) (Columbia: University of South Carolina Press, 1989), 76-88.

théoriques mobilisés par les relations industrielles, notamment anglo-saxons, seraient mal adaptés à l'étude du cas français.

Dans ce chapitre, nous montrerons les différentes postures du syndicalisme français en utilisant, notamment, les travaux en sociologie du travail, nous rechercherons les origines de cette spécificité du cas français (Section 1) et tenterons, par la suite, d'illustrer ces spécificités par la réception de l'information comptable et financière par le comité d'entreprise (Section 2).

SECTION 1. ENTRE RÉVOLUTIONNAIRE ET RÉFORMISTE : ÉTUDE DES POSTURES DU SYNDICALISME FRANÇAIS

Ce qui semble apparaître comme une spécificité du syndicalisme à la française doit tout d'abord être recherchée dans l'histoire sociale. Il semble que c'est au tournant du XX^e siècle que les origines de ce clivage doivent être appréhendées (1.1.). Il reste alors à comprendre comment expliquer cette spécificité française en comparaison au syndicalisme européen ou américain (1.2.). Enfin, les travaux du courant français de la sociologie du travail ont permis une classification de ces postures en idéaltype (1.3.).

1.1. Des postures nées de l'histoire syndicale française

Le rôle du syndicat dans la gestion de l'entreprise est un facteur clivant des positions syndicales françaises¹. L'histoire des divisions syndicales est marquée par trois positions principales qui structurent les premières années de vie (fin XIX^e - début XX^e) de la CGT en France².

D'une part, une position révolutionnaire encourage la formation des syndicalistes aux questions économiques non pour « participer à la gestion patronale, mais bien pour imposer « du dehors » une autre orientation économique favorable aux

¹ Au même titre que la position du syndicat quant à son indépendance réelle, affichée ou refusée à l'égard des partis politiques. Sur ce sujet, consulter J.D. Reynaud, « Trade unions and political parties in France: Some recent trends », *Industrial and Labor Relations Review* 28, n° 2 (1975): 208-225.

² Lojkine, *Le tabou de la gestion*.

intérêts des salariés »¹. Cette formation peut se faire au travers des bourses du travail ou de revues comme *La vie ouvrière*. Cette dernière paraît à compter de 1909, elle représente les opinions de la branche révolutionnaire de la CGT. Elle a son pendant réformiste : *L'action ouvrière*. Fernand Pelloutier² et Alphonse Merrheim peuvent être représentatifs de ce courant révolutionnaire au sein de la CGT. Pour Mouriaux³, le syndicalisme révolutionnaire connaît son « âge d'or » au sein de la CGT durant les années 1902 à 1908 profitant de l'audience des postures guesdistes.

De son côté, la position réformiste emprunte aux modèles américains de production et de relations industrielles. Il s'agit alors d'organiser « la collaboration entre le travail et le capital »⁴. Dans cette conception, la formation aux questions économiques du syndicaliste est indispensable pour participer à la gestion de l'entreprise. Hyacinthe Dubreuil⁵ apparaît comme un défenseur de ce modèle au travers d'un récit retraçant son expérience d'ouvrier au sein d'entreprises américaines « *Standards : Le travail américain vu par un ouvrier français* »⁶. Le ministre Albert Thomas, premier directeur du Bureau international du travail, est perçu comme un « pivot du réformisme français »⁷. Il recherchera, dans son activité politique, à réconcilier, par la mise en place d'instance représentative du personnel, les intérêts du

¹ Ibid., 27.

² J. Julliard, « Fernand Pelloutier et les origines du syndicalisme d'action directe », *Le Mouvement social*, n° 75 (1971): 3-32.

³ R. Mouriaux, *La CGT* (Paris: Ed. du Seuil, 1982).

⁴ Lojkine, *Le tabou de la gestion*, 26.

⁵ M. Fine, « Hyacinthe Dubreuil: le témoignage d'un ouvrier sur le syndicalisme, les relations industrielles et l'évolution technologique de 1921 à 1940 », *Le Mouvement social*, n° 106 (1979): 45-63.

⁶ H. Dubreuil, *Standards : le travail américain vu par un ouvrier français* (Paris: B. Grasset, 1929).

⁷ Reberieux et Fridenson, « Albert Thomas, pivot du réformisme français ».

travail et du capital¹. Après la scission de 1921, la CGT de 1921 à 1934 aborde un épisode réformiste, tandis que la CGT-U s'affiche dans une posture révolutionnaire ou anarchiste suivant les périodes². La position de la CGT s'explique par un terrain propice lié à plusieurs phénomènes. D'une part, dans le cadre de l'union sacrée voulue par A. Thomas, la CGT participe à l'effort de guerre, c'est pour elle une expérience du réformisme³. D'autre part, la scission avec la CGT-U l'oblige à se démarquer et dans le même temps, l'échec des grèves 1919-20 détourne de façon pragmatique la centrale des postures révolutionnaires. Enfin, la CGT est influencée par les préceptes planistes⁴ proposés par le socialiste belge Henri de Man, notamment au début des années 1930⁵.

Enfin, une dernière grille de lecture, que nous pouvons qualifier d'anarchiste, défendue par Griffuelhes, dénigre toutes formes d'étude de l'information économique et se concentre sur la lutte ouvrière.

Ces trois positions originelles construites au début du XX^e siècle vont se rencontrer au sein des débats et des scissions syndicales dès la fin de la Seconde

¹ M. Fine, « Albert Thomas: A Reformer's Vision of Modernization, 1914-32 », *Journal of Contemporary History* 12, n° 3 (1977): 545-564; Emil Walter-Busch, « Albert Thomas and scientific management in war and peace, 1914-1932 », *Journal of Management History* 12, n° 2 (avril 1, 2006): 212-231; T. Cayet, « Le Bureau international du travail et la modernisation économique dans les années 1920 : esquisse d'une dynamique institutionnelle », *Travail et Emploi*, n° 110 (2007): 15-25.

² Mouriaux, *La CGT*.

³ Karila-Cohen et Wilfert, *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*.

⁴ Le Crom résume l'approche planiste en trois points : « la transformation progressive de l'économie et de la société et le passage graduel au socialisme » ; « la mise en œuvre d'un programme commun non négociable (le Plan) avec les formations politiques alliées » et l'association des « producteurs à la gestion globale de l'entreprise ». J.P. Le Crom, « Les syndicalismes et la crise du libéralisme (1930-1950) entre planisme, corporatisme et liberté », in *Communication au colloque Le libéralisme « à la française » (XVIII^e - XX^e siècles)* (Centre Jean Bouvier, Université de Paris VIII, 1996), 4-5.

⁵ G. Lefranc, « Le courant planiste dans le mouvement ouvrier français de 1933 à 1936 », *Le Mouvement social*, n° 54 (1966): 69-89.

Guerre mondiale. La position syndicale à l'égard du comité d'entreprise dans les années 1945-1950 (chapitre 4) illustre la persistance de ce débat.

1.2. Tentatives d'explication du tropisme pour les postures révolutionnaires

Le syndicalisme français se distingue des autres postures syndicales des pays industrialisés par une proximité avec les thèses anarchie-révolutionnaires. Sociologues et spécialistes des relations industrielles, en France et à l'étranger, ont tenté de l'expliquer. Nous pouvons retenir deux travaux principaux. D'une part, Donnadiou et Dubois¹ proposent de considérer les spécificités de l'histoire du mouvement syndical et des relations industrielles françaises (1.2.1.). D'autre part, Lipset² propose d'élargir son analyse à l'ensemble de la société en ne se focalisant pas sur le cas français (1.2.2.).

1.2.1. Des explications issues du monde du travail

Pour Donnadiou et Dubois³, la culture d'opposition du syndicalisme français serait le fruit : « d'un contexte historique » (❶), d'« une tradition de contre-société » (❷), d'« une faiblesse structurelle » (❸).

❶ Plus précisément, les auteurs voient dans les conditions difficiles de travail dans l'industrie française les raisons des révoltes. Certes, ces conditions ne sont pas une spécificité de la France du XIX^e siècle, mais dans les autres pays, Donnadiou et Dubois avancent que le partage des fruits du progrès aurait été plus précoce. À cela,

¹ G. Donnadiou et J. Dubois, *Réguler le social dans l'entreprise : crise ou mutation des relations sociales ?* (Rueil-Malmaison: Éd. Liaisons, 1995).

² S.M. Lipset, « Radicalism or reformism: The sources of working-class politics », *The American Political Science Review* 77, n° 1 (1983): 1-18.

³ Donnadiou et Dubois, *Réguler le social dans l'entreprise*, 53-55.

s'ajoute un mode de management faisait fi du compromis et érigeant l'entreprise en monarchie absolue¹.

② Le syndicalisme s'est construit comme une alternative, une contre-société « autosuffisante » et « autogérée »². À la différence des pays anglo-saxons, la pratique de l'adhésion obligatoire pour occuper un emploi³ est rare, l'attachement syndical s'apparente alors à un attachement culturel dont le conflit est un « agent de renforcement ». Les luttes passées deviennent des mythes consolidant le groupe.

③ La troisième explication de la culture d'opposition du syndicalisme français pour Donnadiou et Dubois est inhérente à une double faiblesse structurelle. Cette dernière entraîne une négociation déséquilibrée qui pousse au conflit radical. Cette faiblesse s'explique par, d'une part, un taux de salarisation plus faible en France que dans les pays anglo-saxons et d'autre part, l'éparpillement des adhésions syndicales dans plusieurs organisations concurrentes.

Si ces explications recherchent dans l'étude du cas français les causes des postures révolutionnaires, d'autres travaux proposent de classer les systèmes de relations professionnelles en fonction de composantes liées aux évolutions de la démocratie des pays étudiés.

1.2.2. Des explications issues de la démocratie

Lipset explique dans « Radicalism or Reformism : The Sources of working-class Politics »⁴ que, dans son parcours de recherche, il s'est toujours intéressé aux

¹ Le Goff, *Du silence à la parole*, 57.

² Donnadiou et Dubois, *Réguler le social dans l'entreprise*, 55.

³ Définition du *closed shop*.

⁴ Lipset, « Radicalism or reformism: The sources of working-class politics ».

spécificités américaines. Ce chemin l'a amené à étudier, entre autres, les raisons de l'absence d'un parti socialiste, tel que nous l'entendons en France. Ces réflexions se sont ensuite portées sur une analyse comparative du mouvement syndical dans les pays du monde occidental. La difficulté principale qu'il identifie de ce type d'analyse comparative est le peu de cas (ou d'occurrences) comparativement au nombre de variables explicatives. Après une revue de la littérature, il en liste vingt et une qui sont économiques, comme la concentration de l'industrie, sociologiques, comme le système de valeur et le taux d'immigration, ou politiques comme le système électoral.

Face à cette diversité, Lipset propose de concentrer son analyse sur deux paramètres principaux avant la Première Guerre mondiale : la rigidité du système social héritée de la période préindustrielle et la mise en place de la démocratie économique et politique.

Du premier paramètre, Lipset tire la conclusion suivante : « plus un pays a été marqué par une rigidité des statuts sociaux, plus nous observons l'émergence d'une radicalité des parties de la classe ouvrières »¹.

Du second paramètre, Lipset déduit que : « plus les organisations ouvrières furent associées tôt aux questions économiques et politiques, moins elles ont développé une idéologie radicale »².

À partir de ces deux paramètres, Lipset propose sept cas de figure résumés dans le tableau suivant.

¹ Notre traduction : Ibid., 1.

² Notre traduction : Ibid., 2.

Tableau 31 Résultats des différentes combinaisons de démocratie et de modèle de classe social avant la Première guerre mondiale (d'après Lipset)¹

Démocratie		Modèle de classe social	
Économique	politique	Pas rigide	Rigide
Précoce	Précoce	Conscience politique faible, faible présence des groupes d'intérêt syndicaux (États-Unis).	Conscience politique faible, syndicat réformiste fort (Royaume-Uni).
Précoce	Tardif	Partis et syndicats réformistes forts (Pays-Bas).	Partis radicaux, syndicats pragmatiques forts (Allemagne).
Tardif	Précoce	Partis réformistes faibles, syndicalisme radical (Suisse).	Partis réformistes forts, syndicats radicaux (France).
Tardif	Tardif		Mouvements révolutionnaires (Russie, Finlande).

Dans le cas nous intéressant, le tropisme du mouvement syndical français pour les postures radicales s'explique par le fait que l'État et les employeurs aient refusé la légitimité du syndicalisme, c'est-à-dire le droit de devenir une institution représentative du personnel, alors que le suffrage universel était déjà bien installé². Biétry³ rappelle que la loi Waldeck-Rousseau intervient tardivement en comparaison avec le Royaume-Uni et est bien moins ambitieuse que les « labor laws » de 1875. En faisant face à une résistance de l'État et du patronat, le syndicalisme a embrassé l'idéologie révolutionnaire pour accroître l'adhésion de ses membres.

Les travaux de Lipset ont fait l'objet de critiques que l'auteur, lui-même, ne nie pas. Trois variables explicatives ne peuvent pas rendre compte de l'intégralité de la diversité des relations industrielles. Mais, cette approche demeure, avec ces multiples

¹ Notre traduction (très proche de celle proposée par Biétry, *Les partenaires sociaux : quelle stratégie syndicale pour quel dialogue*) : Ibid., 15.

² Ibid., 10.

³ Biétry, *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*.

amendements, une voie d'explication intéressante des spécificités syndicales. Biétry¹ propose ainsi d'actualiser le modèle de Lipset en introduisant les changements occasionnés par les structures en réseau et les technologies de l'information et de la communication.

1.3. Les essais de typologies de la sociologie du travail

Les travaux sur le mouvement ouvrier ont permis à Touraine de proposer une première classification des différents syndicalismes (1.3.1), actualisée par la suite par les travaux de Tixier (1.3.2.).

1.3.1. Analyser le mouvement ouvrier pour comprendre le syndicalisme

Touraine² dans un premier travail en 1965 propose trois idéaux-types du syndicalisme qui sont l'aboutissement des spécificités du mouvement ouvrier.

Le premier, « le syndicalisme d'opposition »³, se rencontre dans une domination de lutte des classes. Il réduit inévitablement les relations industrielles puisqu'il nie toutes formes de négociation. Ici, la force déterminante de cette forme de syndicalisme est incarnée par l'action militante.

La deuxième forme décrite par Touraine, « le syndicalisme d'intégration »⁴, entend s'engager dans les questions de « développement économique et de contrôle des conditions de travail et d'emploi ». Il ne s'agit plus pour le syndicalisme

¹ F. Biétry, « Les syndicats à l'heure des réseaux », *Revue française de gestion* 31, n° 157 (2005): 79-102.

² A. Touraine, *Sociologie de l'action* (Paris: Ed. du Seuil, 1965).

³ Ibid., 364-365.

⁴ Ibid., 365-366.

d'organiser le mécontentement, mais au contraire de rechercher dans la démocratie sociale les bases de l'amélioration de la société ou de réforme de l'entreprise. Touraine envisage que les revendications ne puissent être entièrement absorbées par la recherche du consensus, et donc que le syndicalisme d'intégration engendre une apathie syndicale voire un contre-mouvement ouvrier.

Enfin, « le syndicalisme de négociation »¹ est proche du compromis fordien (cette expression n'est pas utilisée par Touraine). Dans un stade élevé de développement économique, il se caractérise par un fort niveau de vie, le syndicalisme, bien que fort, ne s'intéresse pas aux questions économiques ou de participation à la gestion. L'insatisfaction ouvrière a cédé la place à une tension qui trouve des solutions dans la négociation plutôt que dans le refus d'accord.

Cette typologie de Touraine peut être complétée par les travaux plus récents de Tixier se basant sur l'étude de cas de la CFDT.

1.3.2. Les types de syndicalisme

En s'inspirant des travaux de Tixier², Donnadiou et Dubois³ proposent une typologie du syndicalisme, sous forme d'idéaltype, basée sur deux composantes : d'une part, les relations entretenues avec l'entreprise et d'autre part, les relations avec le collectif du travail. Les auteurs distinguent ainsi quatre situations.

Le modèle « masse et classe », le plus ancien, est ancré dans la culture taylorienne. Il se distingue par une opposition forte vis-à-vis de l'entreprise et une forte culture de classe. Dès lors, il prend d'une propension au conflit et du refus de

¹ Ibid., 366-367.

² P.E. Tixier, *Mutation ou déclin du syndicalisme ? : le cas de la CFDT* (Paris: Presses universitaires de France, 1992).

³ Donnadiou et Dubois, *Réguler le social dans l'entreprise*.

toutes formes d'association à la gestion de l'entreprise. Ces revendications sont centrées autour d'avantages économiques et de jeu sur les qualifications et les classifications.

Si le modèle « corporatisme » partage avec le précédent la culture du conflit, il s'en distingue en défendant les intérêts et les avantages acquis d'une catégorie particulière ou d'une profession. « Cette prédominance de la dimension utilitaire se manifeste par le fait que les salariés apportent leur voix à un syndicat - ou la lui retirent - en fonction des avantages qu'il peut lui procurer. »¹ Tixier² observe cet idéaltype dans le syndicalisme des ouvriers spécialisés.

Le modèle partenarial (ou de cogestion) assume une culture participative forte. Ce syndicalisme est à la base de la défense de la citoyenneté dans l'entreprise et de la démocratie industrielle³. Tixier⁴ explique ce type de syndicalisme par une baisse de l'influence du modèle taylorien au profit d'un management participatif.

Enfin, le modèle « services » est axé sur les attributions sociales et culturelles du comité d'entreprise. Ici, le syndicat joue un rôle d'information sur le statut, les avantages des salariés. Avec les nouvelles technologies de l'information, ce rôle a pris un enjeu de taille⁵.

¹ Ibid., 35.

² Tixier, *Mutation ou déclin du syndicalisme ?*.

³ Donnadiou et Dubois, *Réguler le social dans l'entreprise*.

⁴ Tixier, *Mutation ou déclin du syndicalisme ?*.

⁵ Biétry, « Les syndicats à l'heure des réseaux ».

Tableau 32 Synthèse des types de syndicalisme¹

Collectif de travail	Culturalisme - Valeurs	Interactionnisme - Intérêt
Rapport à l'entreprise		
Coopération - Participation	Modèle partenarial ou de cogestion	Modèle service
Conflit - Opposition	Modèle masse et classe	Modèle corporatisme

De ces quatre postures, le syndicalisme connaît un mouvement continu d'institutionnalisation dans l'économie française, qui lui est souvent reproché. Mais, la régulation par la participation associée à une action syndicale institutionnalisée n'est pas assumée par les centrales syndicales qui demeurent nostalgiques de la régulation par l'opposition. Pour Donnadiou et Dubois, « la prégnance de l'idéologie originelle lui interdit de s'installer franchement dans une conception utilitariste et/ou participationniste de son rôle »².

Si l'histoire du syndicalisme français permet de comprendre le tropisme des centrales, et notamment de la CGT, pour les postures contestataires, la sociologie du travail nous invite à comprendre ces formes au regard des composantes du mouvement ouvrier. Il nous reste à comprendre comment cette spécificité française trouve un écho concret dans la réception qui est faite de l'information comptable et financière par les représentants du personnel.

¹ Synthèse adaptée de la matrice proposée par Donnadiou et Dubois, *Réguler le social dans l'entreprise*, 34.

² Ibid., 70.

SECTION 2. COMPRENDRE LA RÉCEPTION D'INFORMATION PAR LES ÉLUS DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Après avoir montré les différents courants traversant le syndicalisme français à l'égard de la participation à la gestion, nous cherchons dans cette seconde session à comprendre comment ces postures se traduisent dans la réception d'information par les élus du comité d'entreprise. Nous analyserons successivement les cas d'intégration de l'information comptable et financière dans une optique participative (2.1.) puis dans une optique revendicatrice (2.2.) et enfin les cas de remise en cause du modèle comptable (2.3.).

2.1. L'intégration de l'information comptable et financière dans une optique participative

Si comme nous l'avons montré précédemment le courant réformiste, prônant une participation des représentants des salariés à la gestion, est éloigné des traditions françaises des relations industrielles, il nous reste à nous demander quelle réaction adopte les comités d'entreprise à l'égard de l'information comptable. Autrement dit, pouvons-nous identifier des périodes ou des situations où l'information comptable est reçue dans une optique participative ?

Dans un premier temps, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les réunions du comité d'entreprise se concentrent sur des informations concernant la production et les investissements (voir chapitre 4). Dans ce cadre, il n'est pas rare d'observer des remarques se rapportant de manière directe à l'outil de production.

PV de CE de De Wendel et Cie du 02 juillet 1949¹

Monsieur Benoit [représentant ouvrier de l'usine de Messempire] demande au Président l'achat de :

Une fraiseuse universelle qui peut servir de tour

Une plieuse à main, fort modèle, pour tôle de 30/10

Une machine à rouler les tôles

Des clés à griffes n°42

Ce rôle de participation à la gestion quotidienne de l'usine est à rapprocher du rôle conféré au délégué du personnel et au délégué ouvrier avant 1939.

À une période extrême, le comité d'entreprise, en 1982, au sein du groupe Usinor, a un avis et des propositions sur la politique que devrait suivre l'entreprise en matière commerciale.

PV de CE d'Usinor du 09 juin 1982²

Ils [un représentant syndical de la CFDT et un élu] estiment qu'un plus grand dynamisme commercial serait nécessaire pour répondre aux exigences nouvelles des clients. Il faudrait aussi un atelier de désulfuration pour les fontes G.S. afin de se mettre en meilleure situation pour assurer l'avenir.

[Un représentant] s'inquiète des structures actuelles de la société dans le domaine commercial et estime qu'elles devraient être engagées dans un combat commercial dynamique.

A ces cas de participation à la gestion, nous remarquons également des prises de position et des alliances d'intérêt entre la direction et les syndicats. Ainsi, sur la question du plan Schuman, les prises de position de la CGT³ sont résolument contre la

¹ EAV50004, AAMF.

² EAV122074, AAMF.

³ Dereymez explique l'hostilité de la CGT à l'égard de la CECA pour cinq raisons : « le plan Schuman est d'origine américaine (1) [...], la CECA se trouve liée étroitement au plan Marshall (2), voire au Pacte atlantique et par la suite à la Communauté européenne de défense ; il vise à réarmer l'Allemagne (3) sous la houlette des Etats-Unis dans le but final d'une agression contre l'URSS (4) [...]

Communauté économique du charbon et de l'acier, la même position caractérise le patronat et notamment au sein de la SFAC.

PV du CE de la SFAC du 26 et 27 juin 1951¹

M. Houpe signale que cette question a déjà été effleurée plusieurs fois et que ses camarades lui ont manifesté leurs craintes pour le cas où le plan Schuman serait appliqué. Il pense que l'exposé du président est exact.

Il y a même d'autres dangers, pense-t-il, dont le président ne parle pas, par exemple, les risques de chômage et de déportation de la main d'œuvre,

On ne doit pas, estime M. Houpe, accepter cet état de choses, et il faut protester.

On peut encore arrêter l'affaire au Parlement. Une action conjuguée peut empêcher ce désastre éventuel. Il est temps encore de soumettre un projet de résolution au Gouvernement.

Cette situation de convergence d'intérêts mais avec des logiques d'action différentes peut également se retrouver lors de l'affaire boursière Marine-Firminy (voir chapitre 5).

Nous constatons, ainsi, que la posture réformiste du comité d'entreprise ne semble pas inhérente à une période donnée. Il existe une imperméabilité des postures du CE aux postures syndicales. Le niveau de participation semble inhérent au niveau d'information fournie. Il y aurait une sorte d'adaptabilité de l'élus aux rôles que la direction souhaite lui donner par la diffusion d'information. Autrement dit lorsqu'à la fin des années 1940, l'élus reçoit une information centrée sur l'atelier, il intervient sur ces questions, lorsqu'au début des années 1980, l'élus d'Usinor reçoit une information sur la stratégie commerciale, il réagit à ces questions. Dans certains cas de figure, nous observons une convergence d'intérêts des directions et des syndicats qui entraîne la mise en place d'une stratégie de défense d'une position commune.

en faisant (5) de l'ensemble formé par la Ruhr et la Lorraine l'arsenal de cette politique d'agression ». J.W. Dereymez, « la CGT et le plan Schuman (1950) », in *La CGT dans les années cinquante* (Eds, Bressol, E., Dreyfus, M., Hedde, J. Pigenet, M.) (Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2005), 332.

¹ 0135Z0001, AFB.

2.2. L'intégration de l'information comptable et financière dans une optique revendicatrice

Utiliser l'information dans le but d'en faire une revendication est typique de la posture révolutionnaire prônée par Merrheim ou Pelloutier. Dans les faits, ce qui apparaît comme un idéaltype est délicat à différencier des postures réformistes.

Ainsi comment appréhender les débats et les questions sur la sous-traitance ? Nous avons vu, au chapitre 6, que l'attention des élus pour cette question à la fin des années 1970 est prégnante, notamment chez Creusot-Loire. Avec les lois Auroux, les directions doivent, d'ailleurs, apporter des informations à leur CE sur les questions sociales et liées à la sous-traitance¹.

À Usinor, cette question, en 1972 et en 1982, est abordée dans les termes suivants :

PV de CE d'Usinor du 28 novembre 1972²

[Trois élus] demandent qu'on ne cherche pas systématiquement à faire effectuer les travaux de nettoyage par les entreprises extérieures quand du personnel est en place ; c'est en particulier le cas pour les femmes de ménage.

PV de CE d'Usinor du 09 juin 1982³

Monsieur Guilmain [Élu] ayant relevé l'achat de bobines japonaises à Isbergues, Monsieur Pouzet [directeur] lui précise qu'il s'agit d'un achat d'environ 300 tonnes par an pour une production de 50 000 tonnes et que l'objectif est de protéger le marché en évitant des achats directs au Japon.

Monsieur Guilmain relève également que certains outils sont passés de feux continus à une marche discontinue et que, par ailleurs des travaux ont été

¹ Nous observons une évolution dans les débats à une externalisation des activités périphérique de l'activité de l'entreprise (l'entretien des locaux) à l'activité de production proprement dite.

² EA122072, AAMF

³ EA122074, AAMF.

passés à l'extérieur, par exemple pour les disques, alors que les machines étaient inoccupées.

Nous pouvons interpréter ces débats portant sur la sous-traitance comme une question touchant le volume d'emploi et alors, envisager une posture syndicale de type révolutionnaire ou comprendre les interventions comme un questionnement sur la pertinence des choix de gestion et sur le dilemme entre internaliser et externaliser une activité.

D'autres remarques sont directement liées aux questions salariales, elles apparaissent très tôt dans les PV de CE, notamment sur les questions de l'affectation du résultat (voir chapitre 4), puis sur la répartition des richesses à partir de la fin des années 1960 lorsque la valeur ajoutée est alors un indicateur souvent utilisé (voir chapitre 5).

Ces remarques sont positionnables clairement sur une posture révolutionnaire où l'information économique est utilisée à des fins revendicatrices.

Une dernière utilisation de l'information est observée à partir des premières crises de la sidérurgie (1968 - chapitre 5) et du financement par l'État de l'investissement. Elle s'accroît au fur et à mesure que la sidérurgie est touchée par la crise (chapitre 7). Il s'agit alors d'utiliser l'information économique pour justifier la nécessité d'un changement de régime économique. Le comité d'entreprise a, dans ces cas, le rôle politique que lui donnait la CGT des années 1950.

La première remise en cause par un comité d'entreprise de la faiblesse du financement actionnarial apparaît en 1959 chez Usinor¹.

¹ La société Usinor contrairement à De Wendel et Cie et la SFAC n'est pas directement liée à une famille.

PV de CE d'Usinor du 29 avril 1959¹

Monsieur Wiech [Élu] demande pourquoi la société ne s'adresse pas aux actionnaires pour trouver les fonds dont elle a besoin.

Monsieur Borgeaud [Président Directeur général] indique que cela n'était pas possible jusqu'à présent compte tenu de situation financière, mais qu'on va pouvoir effectivement le faire en procédant à une augmentation du capital.

Monsieur Wiech souligne l'importance des endettements

À la SFAC, en 1962, nous observons un premier glissement des remarques liées à la structure financière revenant à s'interroger sur le rôle dévolu aux actionnaires et aux salariés dans l'entreprise.

PV de CE de la SFAC du 26 juin 1962²

M. Combe [élu du CE] estime que les emprunts sont une forme indirecte d'autofinancement car de toute manière, l'argent emprunté doit être rendu et il ne peut être pris que sur le travail de l'entreprise. Il fait également remarquer que si les salaires suivaient les investissements, on pourrait dire que l'ouvrier profite de la valeur accrue de l'entreprise, ce qui à son avis n'est pas le cas.

Lorsque l'État prend une part prépondérante dans les investissements, la critique devient radicale (voir chapitre 6).

Notre étude montre que la posture révolutionnaire n'est pas inhérente à une époque spécifique et ne disparaît jamais, elle semble intimement liée aux modes de fonctionnement du comité d'entreprise illustrant ainsi la spécificité des relations industrielles. Bougen³ avait montré sur une étude de cas que la mise en place d'un système de partage des profits et de l'information avait eu un rôle intégrant dans un premier temps, puis, dans un second temps, un rôle désintégrant. L'information était

¹ EA122071, AAMF.

² SS0988, AFB.

³ Bougen, « Accounting and labour: integrations and disintegrations ».

alors utilisée comme une « bombe ». Dans les cas que nous avons observés, l'information économique est ignorée dans les premières années et ne donne pas lieu à questions (voir chapitre 4). Mais lorsque les premiers débats apparaissent, les postures des élus (dans certains cas d'un même élu) sont à la fois de nature révolutionnaire et réformiste, nous remarquons « ce jeu de posture » sur toute la période étudiée.

2.3. La remise en cause de l'information comptable et financière

Enfin, une dernière réaction à l'information syndicale se situe entre la posture révolutionnaire et le dénigrement de toute information économique dans la tradition anarchiste de Griffuelhes.

Nous l'observons, au début des années 1960, par la remarque d'un élu de Sidelor : « *Je ne crois pas à vos chiffres* »¹. Il s'agit alors de nier toute forme de véracité à l'information comptable. Si cette remarque n'est pas argumentée sur le plan de la technique, nous observons par la suite une tendance à l'utilisation précise du vocabulaire comptable.

Ainsi, les charges calculées sont questionnées. Il peut s'agir des dotations aux provisions ou du calcul des amortissements. Ces remarques vont de la simple question : en 1950, chez Usinor, un élu demande des « *renseignements complémentaires sur l'amortissement technique* »², à la remise en cause de la véracité du bénéfice ; en 1952, chez Sidelor, où un élu fait remarquer que : « *si la loi n'avait pas permis la constitution de ce poste [dotation pour stock indispensable], son montant figurerait dans les bénéfices* »³. Ces remarques vont s'amplifier à compter des années 1960 en même temps que se développent les accords de participation aux

¹ EAV500014, AAMF. Voir chapitre 5.

² EA122070, AAMF. Voir chapitre 4.

³ EAV50014, AAMF. Voir chapitre 4.

bénéfices ou dans les années 1970. Lorsque s'accroissent les réévaluations, un élu d'Usinor considère, alors, qu'il s'agit « d'un artifice qui va permettre de réutiliser des amortissements [...] donc de cacher des bénéfices futurs »¹.

À ces remarques sur les manques de l'information économique, nous pouvons, également, lire une volonté de développer un autre modèle de représentation de l'entreprise. Certaines propositions paraissent concrètes comme ne pas inclure « *les dix salaires les plus élevés de la société [...] dans la masse salariale* »². La mise en place du bilan social intéresse les élus du comité d'entreprise. Les premières réunions présentant le bilan laissent voir une opposition à cette forme d'information.

PV de CE d'Usinor - 26 juin 1979³

M. Carpentier [élu du CE] tient à faire une observation de principe sur la question du bilan social. Il considère qu'il y a là une volonté nouvelle du patronat et du gouvernement de cacher par des chiffres la réalité de l'entreprise ; c'est un instrument de bataille et la comparaison de l'année 1979 sera désavantageuse pour les travailleurs. Il précise que son organisation syndicale sera présente pour étudier et analyser les chiffres mais qu'elle refusera qu'ils soient utilisés pour freiner les revendications.

PV de CE d'Usinor - 04 juin 1980⁴

M. Ducrot [élu du CE] estime que le bilan social présenté n'a de social que le nom. Qu'il s'agisse de la formation professionnelle, de la sécurité du travail, des salaires, des conditions de travail, ce bilan social est en réalité un bilan de l'injustice.

¹ EA122072, AAMF. Voir chapitre 6.

² EAV50010, AAMF. Voir chapitre 5.

³ EA122073, AAMF.

⁴ EA122073, AAMF.

L'expression de cette remise en cause du bilan social n'est, toutefois, pas dans une posture de refus complet de la documentation. Au contraire, le premier élu indique qu'il étudiera et analysera les chiffres. Nous pouvons donc voir, ici, la représentation d'une posture révolutionnaire.

Au final, même si elle existe, la réaction de dénigrement de l'information demeure assez rare. Elle se confond souvent avec une posture révolutionnaire. Ainsi, l'argumentation des élus tente dans un premier temps de mettre en cause l'information, et dans un second temps, de s'en servir à des fins revendicatrices. Sur le long terme, il semble qu'une posture de refus complet de l'information économique pour un élu du comité d'entreprise soit impossible à exercer. Elle reviendrait, en fait, à renier ses attributions économiques et le comité d'entreprise apparaît comme une institution trop intégratrice pour le permettre.

CONCLUSION DU CHAPITRE 7

Les auteurs en sociologie du travail en France et en relations industrielles aux États-Unis s'accordent pour voir dans la tradition syndicale révolutionnaire à l'égard de la participation à la gestion l'une des spécificités du syndicalisme français. Les origines sont multiples : la précocité de la démocratie politique comparativement à la démocratie économique, la faiblesse du mouvement syndical et ouvrier, etc. Il en résulte un mouvement hésitant entre réformisme, révolution et anarchisme, bien que les évolutions récentes minorent ces différences.

Pour cette thèse, il s'agissait alors de comprendre comment ces postures pouvaient se transposer aux comités d'entreprise. Montuclard¹ a soutenu, dès 1963, la thèse d'une imperméabilité des comités d'entreprise aux positions syndicales.

Nous confirmons cette thèse puisque la position réfractaire de la CGT des années 1950 à l'égard du comité d'entreprise n'empêche pas les élus de jouer leur rôle comme le prévoit le texte législatif. Il apparaît, dans ce chapitre, que les positions historiques du syndicalisme sont également présentes au sein des comités d'entreprise. Nous analysons ainsi une permanence d'un discours révolutionnaire et réformiste (la négation de l'information économique étant plus exceptionnelle). Sur la période que nous étudions, nous n'observons pas une évolution d'une posture vers l'autre. Ainsi, la crise de la sidérurgie donne lieu à autant de discours prônant une remise en cause radicale du secteur que de discours proposant une réforme de la gestion. Il apparaît, par ailleurs, assez délicat de classer les discours du comité d'entreprise dans des idéaux-types.

¹ Montuclard, « La dynamique des comités d'entreprise ».

CHAPITRE 8. UNE PRATIQUE CONTRAINTE PAR UN ENVIRONNEMENT

Le paysage théorique en relations professionnelles¹ aux États-Unis, avant les travaux de Dunlop, est concentré autour des travaux institutionnalistes de Commons poursuivis par Perlam.

Commons recherche dans l'histoire américaine du capitalisme et des relations sociales² les hypothèses d'une théorie générale codifiant les relations industrielles. En utilisant un cas exemplaire celui de l'évolution du statut des fabricants de chaussures³, il montre que la constitution des organisations de représentations des ouvriers n'est pas tant à rechercher dans la révolution industrielle que dans l'évolution des fonctions économiques. La séparation des fonctions marchandes, productives et consommatrices explique le système de relations professionnelles⁴. Ce dernier s'analyse grâce aux

¹ Comme nous l'avons défini au chapitre 1, les relations professionnelles (ou sociales ou industrielles) désigne l'étude de l'ensemble des rapports qu'entretiennent l'État, les salariés et leurs représentants, les employeurs et leurs organisations. Laroche, *Les relations sociales en entreprise*.

² A. Conchon, « La dimension historique de l'économie chez John Rodgers Commons », *Cahiers d'économie politique* 40-41, n° 2 (2001): 39-58.

³ J.R. Commons, « American Shoemakers, 1648-1895 A Sketch of Industrial Evolution », *The Quarterly Journal of Economics* 24, n° 1 (1909): 39-84.

⁴ M. Lallement, *Sociologie des relations professionnelles* (Paris: Ed. La Découverte, 1996).

configurations marchandes et aux liens entre producteurs et consommateurs¹. Il justifie, en conclusion de son article fondateur, le fait syndical par l'éviction des maux causés par la menace de la concurrence sur la relation de travail. En cela, ces solutions se distinguent d'une analyse marxiste².

Dans la lignée de Commons dont il est l'élève, Perlman propose une modélisation des relations professionnelles³ en fonction du « pouvoir de résistance du capitalisme ou, si l'on préfère, le pouvoir social des classes dominantes lorsque ces dernières ne sont pas protégées par l'État ; du degré d'influence des intellectuels dans la société en général et sur le mouvement ouvrier en particulier ; enfin, du degré de maturité du mouvement syndical à l'égard des questions d'emploi »⁴.

Avec Commons et Perlman, les travaux en relations industrielles se dotent d'un objectif clair : la compréhension de l'émergence des règles qui gouvernent les relations professionnelles. Dunlop poursuivra cette voie et proposera d'expliquer le système de relations professionnelles à l'aune de paramètres économiques, politiques et technologiques.

Après l'étude des travaux de Dunlop (Section 1), nous proposerons deux voies d'interprétation. D'une part, nous verrons que la DIS peut être considérée comme le fruit du système (Section 2) et, d'autre part, nous l'envisagerons comme une composante permettant de renforcer le système (Section 3).

¹ M. Lallement, « Relations industrielles et institutionnalisme historique aux Etats-Unis », *L'Année sociologique* 55, n° 2 (2005): 365-389.

² J.R. Green et P. Bolo, « L'histoire du mouvement ouvrier et la gauche américaine », *Le Mouvement social*, n° 102 (1978): 9-40.

³ S. Perlman, *A theory of the labor movement* (New York: AM Kelley New York, 1928).

⁴ Lallement, *Sociologie des relations professionnelles*, 379.

SECTION 1. LE SYSTÈME PROPOSÉ PAR DUNLOP

Le système de Dunlop se compose d'acteurs, de contextes, d'une idéologie partagée permettant la création de règles (1.1.). Bien que les travaux de Dunlop permettent l'essor de la discipline, ils demeurent critiqués et de nombreuses améliorations furent suggérées (1.2.).

1.1. Les composantes du système de relations industrielles de Dunlop

Dunlop¹ invite dès 1958 à considérer les relations industrielles comme un système, c'est-à-dire, « comme un ensemble de variables reliées les unes aux autres et représentant les facettes propres d'un objet donné »². Le système élaboré par Dunlop doit permettre la compréhension des configurations de relations professionnelles tant au niveau de l'atelier, que de l'entreprise, de la branche ou de la nation. En référence aux travaux de Parsons et à la théorie de l'action sociale³, Dunlop envisage les relations industrielles comme un sous-système d'un système social global⁴. Il propose de structurer le système de relations industrielles en trois éléments : les acteurs, l'environnement et l'idéologie⁵.

¹ Dunlop, *Industrial relations systems*.

² V. Larouche et E. Déom, « L'approche systémique en relations industrielles », *Relations Industrielles / Industrial Relations* 39, n° 1 (1984): 116.

³ T. Parsons, *The social system* (New York: Free Press, 1951); G. Rocher, *Talcott Parsons et la sociologie américaine* (Paris: Presses Universitaires de France, 1972).

⁴ D. Weiss, « Relations industrielles et science politique », *Relations Industrielles / Industrial Relations* 30, n° 1 (1975): 30-42.

⁵ I. Da Costa, « Dunlop : la place du courant des relations professionnelles dans la GRH », in *Encyclopédie des ressources humaines* (ed, Allouche, J.) (Paris: Vuibert, 2003).

1.1.1. Le produit du système

Le produit de ce système est la construction de règles. Dunlop associe deux catégories de règles : les règles de contenu, qui définissent le contenu des normes du travail (rémunération, mobilité, licenciement) et les règles de procédure, qui établissent les méthodes permettant d'aboutir aux règles de contenu. Le produit du système étant déterminé, il reste à examiner les facteurs d'influence.

1.1.2. Les acteurs, l'environnement et l'idéologie

Dunlop identifie trois acteurs à intégrer au modèle : « les salariés, les directions d'entreprises et les institutions publiques liées au monde du travail »¹. La place et le rôle des acteurs varient en fonction des situations nationales. Ainsi, en France, le rôle de l'État est particulièrement présent pour plusieurs raisons. D'une part, il est le principal employeur dans un secteur plus fortement syndiqué, ses négociations créent un effet d'entraînement dans le secteur privé. D'autre part, il peut imposer de nouvelles réglementations sociales et ce pouvoir amène les partenaires sociaux à la négociation².

Trois éléments constituent le contexte et agissent de façon interdépendante : le contexte technologique, politique et économique.

Enfin, une idéologie commune partagée par les acteurs assure la stabilité du système. Da Costa³ précise, en citant Dunlop¹, « qu'il ne s'agit pas de l'idéologie

¹ Ibid., 1607.

² Biétry, *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*.

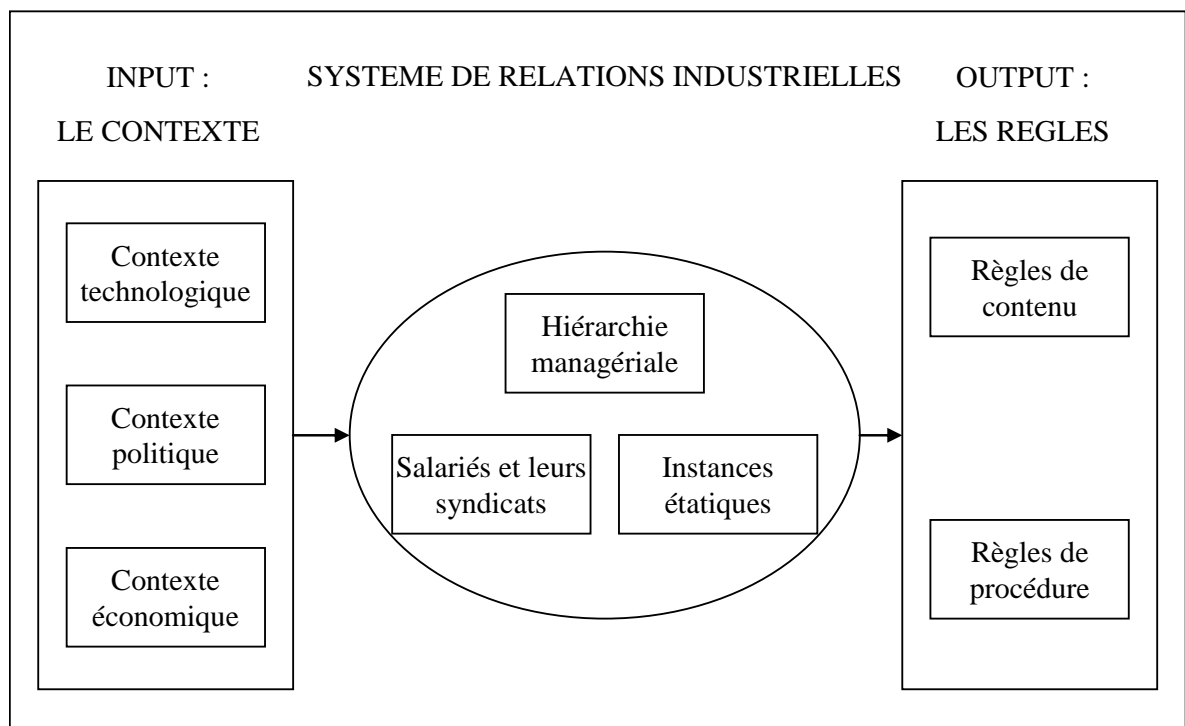
³ I. Da Costa, « La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis », in *Les systèmes de relations professionnelles* (Eds, Reynaud, J.D., Eyraud, F., Paradeise, C., Daglio, J.) (Paris: Editions du CNRS, 1990), 27.

dominante mais d'un ensemble d'idées qui définit la place de chaque acteur et qui définit l'idée que chaque acteur a de la place et de la fonction des autres dans le système ».

1.1.3. Le système dunlopien de relations industrielles

Au final, le système de Dunlop peut se représenter sous la forme d'un schéma.

Figure 35 Les éléments de la systématique de Dunlop²



¹ Dunlop, *Industrial relations systems*, 16-17.

² Dunlop, *Industrial relations systems*. Tiré de P. Laroche, « L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français » (Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2, 2002), 21.

Pour Dunlop, le changement vient toujours de l'extérieur du système et, passant par l'idéologie commune et les acteurs, aboutit à l'explication des règles. Il en résulte que ce système n'intègre pas de dynamique propre, il demeure statique et soumis aux modifications environnementales. Cette caractéristique va être à la source de nombreuses remises en cause.

1.2. LIMITES ET REMISES EN CAUSE

Si le système de Dunlop demeure très utilisé, notamment pour décrire les systèmes nationaux de relations industrielles¹, il n'en est pas moins fortement critiqué. Trois séries de critiques ont été formulées à l'égard du système.

Tout d'abord, il lui est reproché son statisme et la non-prise en considération du caractère dynamique des relations professionnelles. Par ailleurs, le processus n'est pas observé et l'étude se concentre uniquement sur l'*input* et l'*output* sans chercher à montrer le cheminement de l'un vers l'autre. Enfin, il est délicat de comprendre la transposition du niveau local, à l'organisation et au système global².

D'autres critiques plus radicales se sont intéressées à la portée même d'une conception systémique des relations industrielles qui relèverait plus d'un dispositif heuristique que d'une théorie³.

¹ Biétry, *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*.

² Laroche, « L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français ».

³ S. Hameed, « A Critique of Industrial Relations Theory », *Relations Industrielles / Industrial Relations* 37, n° 1 (1982): 23. Sur l'outil heuristique, voir également, M. Crozier, « Concept de système comme outil heuristique et comme paradigme du système sociale », in *Les systèmes de relations professionnelles* (Eds, Reynaud, J.D., Eyraud, F., Paradeise, C., Daglio, J.) (Paris: Editions du CNRS, 1990), 311-317.

Sans remettre en cause la vision systémique de Dunlop, d'autres auteurs ont cherché à améliorer le système proposé en 1958. À la critique liée au statisme du système, Craig¹ et Boivin² répondent en proposant des effets de rétroaction. De même, le conflit est réintégré dans le système par les travaux de Singh³.

Signe de l'évolution des préoccupations managériales, les extraits du système ne sont plus uniquement des composantes de relations industrielles mais s'ouvrent aux questions de gestion des ressources humaines telles que la satisfaction au travail ou le *turn-over*⁴.

A ces améliorations ponctuelles du système, a été intégré le rôle stratégique des dirigeants⁵. Ici, l'environnement n'est plus la seule variable explicative du système de relations industrielles, il faut rechercher dans les décisions managériales les modifications du système. Ces aspects seront abordés au chapitre suivant.

La vision systémique de Dunlop offre l'intérêt de comprendre l'évolution des règles par l'évolution de l'environnement. Dans un travail historique s'intéressant à la diffusion d'information aux salariés, les travaux de Dunlop offrent l'avantage d'intégrer les aspects de contexte dans l'explication de cette pratique. Il nous reste alors à montrer en quoi la DIS peut être considérée comme un produit des contextes dans une perspective dunlopienne (section 2), nous montrerons, ensuite, qu'elle peut

¹ A Craig, « A model for the analysis of industrial relations systems », in *Canadian labour and Industrial Relations* (ed, Jain, H.C.) (New York: Mc Graw Hill, 1975).

² J. Boivin, « Les relations industrielles : une pratique et une discipline », *Relations Industrielles / Industrial Relations* 42, n° 1 (1987): 179-196.

³ R. Singh, « Systems theory in the study of industrial relations: time for a reappraisal? », *Industrial Relations Journal* 7, n° 3 (1976): 59-71.

⁴ Boivin, « Les relations industrielles : une pratique et une discipline ».

⁵ T. A Kochan, R. B McKersie, et P. Cappelli, « Strategic Choice and Industrial Relations Theory », *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 23, n° 1 (1984): 16-39.

être vue comme une source de renforcement du système par le truchement de la composante idéologique du système (section 3).

SECTION 2. LA DIS COMME PRODUIT DU SYSTÈME DE RELATIONS INDUSTRIELLES

La vision systémique de Dunlop est empreinte des travaux de Parsons et, conséquence de cet héritage, le système de relations professionnelles est vu comme un sous-système d'un système socio-économique plus large. Dès lors, ce système en interdépendance subit les influences des contextes. Dunlop fait de l'environnement l'unique variable explicative des règles. Aussi et sur le sujet qui nous intéresse, la mise en place de la diffusion d'information aux salariés, règle de contenu, doit s'expliquer par une évolution du contexte. Le système ne possède pas sa propre dynamique, il est dépendant d'autres systèmes pour être mis en mouvement. Dunlop explique : « un système de relations industrielles implique une unité et une cohérence interne et un changement important d'un aspect du contexte et de l'idéologie est susceptible de déplacer un ancien équilibre (au sens de la statique comparative) et de créer de nouvelles positions et de nouvelles règles au sein du système »¹.

2.1. La mise en place des délégués ouvriers chez Schneider et Cie

Avant de s'intéresser à la DIS, nous pouvons, tout d'abord, tenter d'illustrer la modification d'une règle de procédure par un changement de contexte. Au chapitre 3, nous avons montré comment la sentence arbitrale du Président du conseil Waldeck-Rousseau avait contraint l'entreprise Schneider et Cie à mettre en place des délégués ouvriers au Creusot. Le changement de configuration des relations professionnelles chez Schneider et Cie est, comme l'envisage Dunlop, le résultat d'un changement environnemental. Sur le plan politique, la fin du XIX^e siècle a vu la création de la CGT, l'entrée au gouvernement d'un ministre du commerce socialiste, Alexandre

¹ Dunlop, *Industrial relations systems*, 383. Cité par Da Costa, « La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis », 29.

Millerand, qui a la volonté d'instituer des délégués permanents du travail¹. Quant à l'environnement économique, il se caractérise par une période de haute activité industrielle entraînant un déficit de main d'œuvre². Cette conjugaison d'un environnement législatif et économique propice aux revendications ouvrières peut être l'une des explications du changement de règles dans les relations professionnelles chez Schneider. L'expérience des délégués ouvriers illustre la modification d'une règle de procédure par, d'une part, l'immixtion dans le règlement d'un conflit du pouvoir politique prenant la forme d'une sentence arbitrale, et d'autre part, par la mise en place d'un organe de représentation ouvrière. Toutefois, cette instance ne permet pas la mise en place d'un droit à l'information pour les délégués ouvriers.

2.2. Les débuts de la diffusion d'information aux salariés en 1945

La diffusion d'information aux salariés peut être conçue comme le produit de contextes. Nous avons remarqué qu'elle se développait à partir de 1945³. Mais son introduction intervient dans un contexte particulièrement favorable. En effet, comme le décrit Dunlop, les forces en présence sont modifiées. Les syndicats sont, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, replacés au centre des débats, nous assistons à une hausse des adhésions. Le programme du Conseil National de la Résistance, en France, et la déclaration de Philadelphie, au niveau international, incitent à de nouvelles pratiques favorisant l'émergence de la démocratie industrielle. Enfin, la DIS est promue par de nouveaux acteurs : une partie du patronat, notamment le Centre des Jeunes Patrons ou encore la profession comptable. Ces acteurs se font les porte-parole d'une politique économique visant à accroître la productivité de l'économie française. Cet objectif passe par une amélioration des relations humaines dans l'entreprise.

¹ Le Goff, *Du silence à la parole*.

² Noiriel, *Les ouvriers dans la société française XIXe-XXe siècle*.

³ Voir chapitre 4

En reprenant la typologie des contextes de Dunlop, nous pouvons expliquer la mise en place de la diffusion d'information aux salariés à partir de 1945 par la modification de l'environnement.

La période se caractérise par un changement de **contexte politique**. L'influence du monde syndical sur l'évolution de la société s'est accrue, le programme du Conseil National de la Résistance est retenu comme le programme politique permettant la reconstruction des rapports sociaux en France, enfin, une série de lois traduisent les aspirations syndicales et invitent à la mise en place d'une démocratie industrielle, notamment par le comité d'entreprise.

À ces modifications du contexte politique s'ajoute une modification du **contexte économique**. La France cherche à accroître la productivité économique. Les missions de productivité constituent des exemples typiques de cette politique. Les efforts liés à la reconstruction du pays nécessitent l'engagement des travailleurs. Pour relever ce défi économique, l'organisation de la production s'aligne vers un modèle fordiste qui caractérisera les Trente glorieuses.

Ce contexte favorable aboutit à la promotion de pratiques de DIS. Toutefois, la réalité des pratiques fait montre d'une adoption souvent timide dans les cas étudiés. Nous observons que les données liées à la production sont diffusées de façon abondante par les directions. Les comptes-rendus aux comités d'entreprise et les discours des médailles du travail les dévoilent sans aucune difficulté. En revanche, les données comptables et financières sont plus délicates à obtenir. Ainsi, dans le cas Schneider et Cie et De Wendel et Cie, la culture du secret des affaires résiste et de nombreuses raisons¹ sont invoquées pour retarder la diffusion de l'information voire

¹ Chez De Wendel et Cie et Schneider et Cie, le statut juridique de l'entreprise est invoqué pour ne pas divulguer le résultat comptable. La loi semble restreindre son champ d'application aux seules sociétés anonymes, or, dans les cas, nous intéressant, nous sommes en présence de société en commandite par actions. Nous observons, également, l'utilisation d'arguments liés à des contraintes de

pour ne pas la divulguer. La presse d'entreprise pourrait permettre la systématisation de cette pratique, toutefois, nous observons que si les deux premières années de vie des revues internes se traduisent par une forte diffusion d'information comptable, cette pratique cesse assez rapidement les années suivantes.

Le bilan de ces premières années de la DIS apparaît donc assez mitigé. Certes, certaines informations sont transmises aux représentants des salariés et aux salariés, mais cette pratique demeure restreinte et assez peu stabilisée. Elle est en rupture, toutefois, avant la pratique d'avant la Seconde Guerre mondiale qui consistait à un silence complet et à une crainte de toute diffusion. Il semble, donc, que les contextes aient permis la modification des mentalités (dans le vocabulaire de L. Febvre) ou les idéologies (dans le vocabulaire de J.T. Dunlop) mais que les effets sur les pratiques soient plus lents à observer.

programme de réunions. Les élus du CE ne pouvant être informés des résultats comptables avant les administrateurs.

SECTION 3. LA DIS :

RENFORCEMENT DU SYSTÈME

Au-delà d'un produit du système de relations professionnelles, la DIS peut apparaître comme un outil de renforcement du système. En effet, l'information comptable et financière, à la suite des travaux de Bourdieu ou du courant « *Labour Process Theory* », peut être appréhendée comme le vecteur d'une idéologie managériale (3.1.). Il s'agit, alors, de se demander si l'accroissement de la DIS a conduit, effectivement, à un renforcement de l'idéologie au sein du système de relations professionnelles (3.2.).

3.1. L'information financière et comptable vue comme un discours idéologique

Le passage du silence, qui caractérise la période avant la Seconde Guerre mondiale, à la parole, après 1945, voit une transformation radicale des discours adressés aux salariés. En effet, les allocutions des médailles du travail sur le cas Schneider et Cie nous montrent la concentration sur un discours mobilisant le champ des valeurs familiales et ouvrières, avant 1940, tandis que l'entreprise est désincarnée dans sa réalité économique et financière. À partir de 1945 et de l'institutionnalisation progressive d'une diffusion d'information aux salariés et représentants de salariés, le discours place son attention sur la thématique financière de l'entreprise.

Les relations de DIS s'établissent alors dans un discours centré sur la vision comptable de l'entreprise. Cette nouvelle relation appelle à une relecture sur la signification de l'utilisation d'un discours. La sociologie de Pierre Bourdieu peut, sur cette question, apporter des éléments de réflexion quant au rôle que les acteurs attribuent à la comptabilité. Dans l'essai « Ce que parler veut dire », Bourdieu¹ voit

¹ P. Bourdieu, *Ce que parler veut dire - L'économie des échanges linguistiques* (Paris: Fayard, 1982).

dans la maîtrise de la langue officielle, qui peut-être dans notre cas la langue technique de l'information comptable et financière, l'accroissement du pouvoir de la classe dominante.

Les travaux critiques en comptabilité, notamment ceux utilisant une vision marxiste, ont montré comment la comptabilité participait à la diffusion de l'esprit managériale dans l'entreprise. Mangelot¹, en France, invite à une compréhension de la comptabilité comme un outil du capital au service du capital. Tinker² voit dans l'information comptable la justification de l'appropriation de la production de richesse d'une classe sociale sur l'autre³.

Ainsi, la diffusion d'information comptable et financière aux salariés et aux représentants des salariés doit, à l'aune de ces travaux, permettre de renforcer l'idéologie managériale. Aussi, il n'est pas surprenant que la CGT ait eu une attitude réfractaire au lendemain de la Seconde Guerre mondiale à l'égard de l'information comptable diffusée⁴. Mais, cette position syndicale ne peut se transposer en une position des comités d'entreprise. En effet, à la suite des travaux de Montuclard⁵, le comité d'entreprise peut se comprendre comme une entité sociologique autonome qui n'est pas une simple émanation du syndicat.

¹ Mangelot, *La comptabilité au service du capital*.

² T. Tinker, *Paper prophets: a social critique of accounting* (New York: Praeger Publishers, 1985).

³ N. Chabrak, « Tony Tinker : un comptable "radical" », in *Les grands auteurs en comptabilité* (Ed, Colasse, B.) (Paris: EMS Management & Société, 2005), 292-305.

⁴ Au chapitre 4, nous avons vu la virulence des attaques de la CGT à l'égard des élus du comité d'entreprise, « porte-serviettes du patron » et la méfiance à l'égard des données comptables qui font l'objet de critiques dans la revue des comités d'entreprise éditée par la centrale.

⁵ Montuclard, « La dynamique des comités d'entreprise ».

3.2. Le renforcement de la composante idéologique du système de relations industrielles par la DIS

Aussi, la diffusion d'information comptable permet, dans une optique dunlopienne, de renforcer l'idéologie partagée par les acteurs et ainsi de solidifier le système de relations industrielles. Dans l'approche de Dunlop, la conception de l'idéologie apparaît délicate. En effet, la sociologie de Parsons, sur laquelle se base Dunlop, fait du partage de l'idéologie¹ la compatibilité de l'acteur et du système et dans le même temps, cette composante semble acceptée *a priori* par Dunlop comme un présupposé².

La transmission de l'information conduit à une transmission de la langue managériale aux salariés et représentants des salariés. L'évolution des discours des médailles du travail montre cette tendance. Avant la Seconde Guerre mondiale, Eugène II Schneider utilise les codes de langage traditionnellement dévolus au monde ouvrier³. Son fils, Charles, à partir de 1945, tient un discours centré sur ses préoccupations de dirigeant qui viennent expliquer les efforts qu'il demande aux salariés⁴. Nous observons ce même discours dans la presse interne à l'annonce des plans de restructuration chez Sacilor en 1978-1980⁵.

¹ Nous avons vu que dans le sens de Dunlop et de Parsons l'idéologie pouvait se définir comme un ensemble d'idées et de croyances communément admises.

² S.J. Dimmock et S.S. Amarjit, « The Role of Ideology and Power in Systems Theory: Some Fundamental Shortcomings », *Relations Industrielles / Industrial Relations* 41, n° 4 (1986): 738-757.

³ Nous avons vu au chapitre 3 comment les allocutions des médailles du travail de 1900 à 1941 sont l'occasion de promouvoir les valeurs ouvrières, du travail et de la famille.

⁴ Au chapitre 4, nous avons montré la présence d'une rhétorique en deux temps dans les discours de la SFAC de De Wendel et Cie et de Sidelor faisant état, dans un premier temps, de menaces externes pesant sur l'entreprise, puis, dans un second temps, des efforts nécessaires pour surmonter ces difficultés potentielles.

⁵ Voir Chapitre 6.

Si les discours aux salariés permettent d'accréditer la thèse d'un rapprochement idéologique entre dirigeants et salariés par la diffusion d'information, il faut également s'intéresser à la réception de ces informations. Les sources en présence ne nous permettent pas de répondre à cette question pour les informations transmises directement aux salariés. Toutefois, l'utilisation des procès-verbaux des comités d'entreprise offre cette perspective, ce fut l'objectif assigné au chapitre 7.

Plusieurs indices nous permettent d'accréditer la thèse du renforcement de l'idéologie. En effet, les données comptables et financières ne sont pas dénigrées par les élus du comité d'entreprise. Au-delà des revendications s'appuyant sur les informations comptables, nous remarquons que les élus ont des interrogations tant sur des aspects techniques¹ que sur l'analyse de l'activité². Ils appuient, par ailleurs, les positions de la direction dans deux cas au moins : d'une part, en s'opposant à la mise en place de la Communauté Économique du Charbon et de l'Acier en 1951³ et dans le cas de Schneider et Cie, en fustigeant l'opération boursière subie par Marine-Firminy⁴. Même lorsqu'il s'agit de dénoncer les fermetures d'usine et les plans de rationalisation, les élus du CE utilisent le champ idéologique de la direction. Ainsi, à la fin des années 1960, ils remarquent qu'il est impossible, compte tenu du manque d'informations comptables par établissement, aux représentants des salariés, tout comme aux actionnaires, de prendre une position sur l'opportunité de fermetures ou d'arrêts d'installation⁵. De même à la fin des années 1970, les élus d'Usinor

¹ La question des amortissements et des provisions au chapitre 5 par exemple.

² Les raisons d'une baisse des bénéfices en période d'accroissement des ventes, par exemple au chapitre 4.

³ Voir chapitre 4.

⁴ Voir chapitre 5.

⁵ Voir chapitre 5.

demandent à avoir accès à la documentation comptable de la société Peugeot-Loire achetée par leur entreprise pour analyser la pertinence de l'investissement.

Cette réception de l'information comptable par les élus du CE montre que la diffusion d'information comptable et financière peut permettre la diffusion de l'idéologie managériale et dans la conception dunlopienne, assure la solidité du système de relations professionnelles.

L'analyse des procès-verbaux du comité d'entreprise laisse envisager, par la suite, un affaiblissement de l'idéologie induit par la DIS. En effet, dès les années 1960, l'accroissement des connaissances financières et comptables des élus leur permet de se saisir de l'information diffusée pour mettre en cause la gestion de l'entreprise. Ils regrettent, ainsi, la faible part prise par les actionnaires dans le financement des investissements. Ils dénoncent la répartition des richesses qu'ils jugent inégales. Ils remettent en cause l'image fidèle de l'information transmise¹. À partir des années 1970, la critique devient plus radicale et les élus réclament la nationalisation de l'entreprise² en s'appuyant sur l'information comptable et financière transmise.

Il semble donc que la diffusion d'information aux représentants des salariés ait pu dans un premier temps être une source d'accroissement de la composante idéologique du système de relations professionnelles pour, dans un second temps, être cause de son affaiblissement.

Toutefois, cette conception de la DIS trahit vraisemblablement la pensée initiale de Dunlop. En effet, Dunlop ne propose pas un modèle dynamique mais bien un modèle statique. Or le fait qu'une règle de contenu puisse renforcer l'idéologie et donc la création de nouvelles règles vient contredire le statisme du modèle. Comme le

¹ Voir pour l'ensemble de ces remises en cause les exemples au chapitre 5.

² Voir chapitre 6.

souligne Da Costa¹, Dunlop est conscient de l'interaction possible des règles sur les acteurs, puis sur les l'idéologie et les contextes, il l'évoque au chapitre premier sans pour autant développer cette piste.

¹ Da Costa, « La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis ».

CONCLUSION DU CHAPITRE 8

La diffusion d'information aux salariés peut donc être lue à la suite des travaux de Dunlop¹ comme le produit du système de relations professionnelles lui-même dépendant de l'environnement. Dunlop reste, toutefois, muet sur la façon dont le changement se propage au sein de l'environnement. À cette fin, Biétry² a proposé d'analyser les modifications dans les relations professionnelles françaises en mobilisant la théorie néo-institutionnelle. À la suite des travaux précurseurs de Meyer et Rowan³ et Di Maggio et Powell⁴, la justification de l'uniformisation des organisations par la recherche d'une structure optimale guidée par la rationalité économique est remise en cause. Ces auteurs proposent d'expliquer l'uniformisation par la mise en conformité des organisations envers leur environnement. Di Maggio et Powell envisagent trois leviers à cet isomorphisme : un levier coercitif de nature réglementaire, un levier mimétique qui conduit les organisations faisant face à un environnement incertain à s'imiter, un levier normatif porté par les réseaux professionnels.

¹ Dunlop, *Industrial relations systems*.

² F. Biétry, « Changement et théorie néo-institutionnelle : le cas des relations collectives françaises », *Finance Contrôle Stratégie* 8, n° 2 (2005) : 65–97.

³ J.W. Meyer et B. Rowan, « Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology* 83 (1977) : 340-363.

⁴ P.J. DiMaggio et W.W. Powell, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review* 48, n° 2 (1983) : 147-160.

Les dynamiques de changement des organisations peuvent être expliquées par le modèle de Greenwood et *al.*¹ mobilisé par Biétry². Ces travaux montrent qu'une « secousse » dans l'environnement est génératrice d'instabilité qui conduit, *in fine*, à la reconstruction d'un nouveau champ institutionnel.

C'est précisément ce que nous observons après la Seconde Guerre mondiale pour la diffusion d'information aux salariés. Sans que nous puissions déterminer toutes les étapes de la mise en œuvre d'une pratique institutionnalisée de diffusion d'information aux salariés³, nous montrons que la modification du pouvoir syndical après la Seconde Guerre mondiale a permis l'adoption de nouvelles règles dans le champ des relations industrielles. Cette modification réglementaire a été renforcée par l'effort de reconstruction et la recherche d'accroissement de la productivité qui devaient passer par une plus grande intégration des salariés à la marche de l'entreprise. Dès lors et comme en témoigne l'évolution du débat dans la presse comptable française, il apparaît des mentalités managériales favorables à la diffusion d'information aux salariés. Enfin, nous relevons, dès 1946 pour le cas Sidelor et Usinor, à partir des années 1950, pour Schneider et Cie et De Wendel et Cie, la mise en place de pratique de diffusion d'information aux salariés.

Toutefois, expliquer la décision managériale de diffuser de l'information aux salariés uniquement comme une décision contrainte par l'environnement ne résiste pas à l'analyse de nombre de situations. Par exemple, nous ne parvenons pas à expliquer les raisons de la non-diffusion de certaines informations (par exemple les comptes

¹ R. Greenwood, R. Suddaby, et C.R. Hinings, « Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *The Academy of Management Journal* 45, n° 1 (2002): 58-80.

² Biétry, « Changement et théorie néo-institutionnelle ».

³ Le modèle de Greenwood et *al.* explique la mise en place d'un nouveau champ institutionnel en six étapes qui débute par une secousse sur l'environnement pour aboutir à une ré-institutionnalisation.

consolidés ou les comptes d'exploitation par établissement). À l'inverse, nous n'interprétons pas, avec le système dunlopien¹, la forte diffusion de certaines informations (par exemple, sur la Communauté Économique du Charbon et de l'Acier au début des années 1950, ou sur l'affaire boursière Marine-Firminy chez De Wendel et Cie en 1974).

La proposition de Kochan et *al.*², dans les années 1980, permet d'intégrer, dans les relations industrielles, la décision stratégique managériale. Leur modèle permet, en outre, d'envisager une dynamique propre au système.

¹ Dunlop, *Industrial relations systems*.

² Kochan, Katz, et McKersie, *The transformation of American industrial relations*.

CHAPITRE 9. LA RÔLE DES ACTEURS

Dans les années 1980, le système proposé par Dunlop a montré ses limites pour expliquer les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur les relations professionnelles. Le concept des décisions stratégiques des managers de Kochan et *al.*¹ a permis d'introduire le rôle des dirigeants dans le système dunlopien. Nous montrerons, dans un premier temps, comment ce concept peut s'appliquer au cas de la DIS (Section 1).

Dans un second temps, nous proposerons un modèle d'analyse de la décision de diffuser de l'information aux salariés. Ce modèle tentera d'agrèger les apports des théories en relations industrielles tout en se basant sur l'analyse comparative des différents cas étudiés dans la partie empirique de la thèse (Section 2).

¹ Ibid.

SECTION 1. LES EFFETS DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES SUR LA DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS

Une première partie (1.1.) présentera l'introduction des décisions stratégiques dans les modifications du jeu des relations industrielles. Une seconde partie (1.2.) montrera comment ces apports peuvent être mobilisés pour analyser l'étude empirique de notre thèse.

1.1. L'approche stratégique des relations industrielles

Les différentes remises en cause du modèle de Dunlop ont abouti à l'intégration, dans le modèle de relations industrielles, des décisions prises par la direction (1.1.1.). Les effets de ces décisions, désignées comme politique de ressources humaines, sur le fait syndical ont alors été questionnés. Une thèse s'est dégagée appréhendant les pratiques de ressources humaines comme un affaiblissement du syndicalisme (1.1.2.).

1.1.1. Le rôle des décisions stratégiques

Les années 1980 voient l'émergence des politiques de gestion des ressources humaines créant un défi pour les théoriciens des relations industrielles. En effet, si dans le modèle de Dunlop l'idéologie constitue une base partagée permettant la cohérence du système, il intègre, toutefois, un conflit d'intérêt entre salariés et employeurs. Dans le modèle proposé par le management des ressources humaines, le conflit d'intérêt est dépassé et les ressources humaines ambitionnent une organisation s'apparentant à un système coopératif. Ce système incite les salariés à une plus grande

flexibilité, à une plus grande participation aux décisions et, *in fine*, à une baisse de la motivation à la syndicalisation¹.

Le modèle dunlopien, par son déterministe, méconnaît cette nouvelle réalité. Par ailleurs, les recherches se doivent d'intégrer un certain nombre de phénomènes qui ont transformé l'environnement des relations industrielles. Le déclin de la syndicalisation, le changement des valeurs des dirigeants et du rôle de l'état ne sont que quelques illustrations de ces modifications². En 1986, Kochan, Katz et McKersie³ proposent un cadre intégrateur aux décisions stratégiques des acteurs. Il s'agit alors de reconnaître au système de relations industrielles une dynamique propre. Avec les choix stratégiques, Kochan et *al.*⁴ invitent à faire entrer, dans le jeu des relations professionnelles, le « management ». Dans cette perspective, le système des relations professionnelles n'est plus un équilibre entre des contraintes légales, économiques, sociales et politiques, mais il devient, *a contrario*, un système intentionnellement construit par le dirigeant. Les stratégies de gestion des ressources humaines peuvent ainsi être guidées par une volonté d'évitement syndical⁵.

¹ Da Costa, « La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis ».

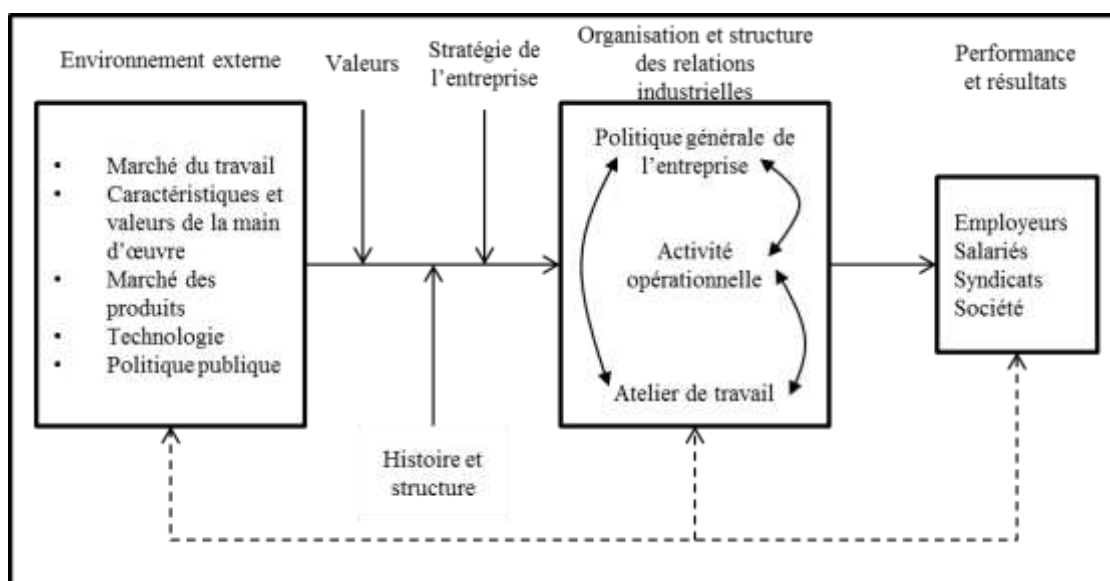
² M. Audet et V. Larouche, « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », *Relations Industrielles / Industrial Relations* 43, n° 1 (1988): 21.

³ Kochan, Katz, et McKersie, *The transformation of American industrial relations*.

⁴ Ibid.

⁵ T. A Kochan, R. B McKersie, et J. Chalykoff, « The effects of corporate strategy and workplace innovations on union representation », *Industrial and Labor Relations Review* 39, n° 4 (1986): 487-501.

Figure 36 Cadre général pour l'analyse des relations industrielles¹



Dès 1984, Kochan et *al.*² proposent deux conditions indispensables à l'émergence des choix stratégiques dans les relations industrielles. Premièrement, ces choix n'apparaissent que lorsque les dirigeants disposent d'un espace discrétionnaire dans leur prise de décision. Deuxièmement, dans l'ensemble des décisions laissées à la discrétion des acteurs (employeurs, syndicats, états), les décisions stratégiques sont celles modifiant soit le rôle d'un acteur, soit les relations que le dirigeant entretient avec les autres acteurs du système de relations professionnelles. L'analyse des relations industrielles de Kochan et *al.*³ se fonde sur les apports méthodologiques et

¹ Kochan, Katz, et McKersie, *The transformation of American industrial relations*, 11. Traduction inspirée de Laroche, « L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français », 32.

² Kochan, McKersie, et Cappelli, « Strategic Choice and Industrial Relations Theory ».

³ Ibid.

conceptuels de l'institutionnalisme américain et notamment sur les travaux de Commons¹.

Dans ce cadre, Kochan, Katz et McKersie considèrent la diffusion d'information aux salariés comme un mode de contournement du fait syndical. Les auteurs voient, dans la modification des pressions économiques, les raisons de l'accroissement de la DIS sur l'état financier de l'entreprise et sur les évolutions des conditions concurrentielles. « La DIS se traduit alors, dans le jeu de la négociation collective, comme un outil d'accroissement du pouvoir de négociation utilisé par la direction. Cette diffusion stratégique doit ainsi permettre de réduire les conflits du travail, notamment les grèves, et permettre de faire évoluer les préoccupations des représentants syndicaux. »²

Les auteurs proposent également de découper l'espace des relations industrielles au sein de l'entreprise en trois strates. Ils montrent que la première strate est un domaine réservé au management à laquelle les salariés et leurs représentants n'ont pas accès et, où est décidée la politique générale de l'entreprise ; la deuxième est un lieu de rencontre institutionnalisée entre la direction et le syndicat, sur le cas français, le comité d'entreprise est représentatif de cette strate, enfin, la troisième est l'atelier de travail directement affecté par les décisions des deux premières³. Ainsi, avec les travaux de Kochan et *al.*, les relations industrielles ne sont plus centrées uniquement sur le jeu des négociations collectives. Les auteurs montrent l'intérêt de s'intéresser au niveau de l'atelier et au niveau des décisions stratégiques des entreprises. Par cette redéfinition des niveaux d'analyse du système de relations

¹ Voir chapitre 8.

² *Notre traduction.* Kochan, Katz, et McKersie, *The transformation of American industrial relations*, 132.

³ Bevort et Jobert, *Sociologie du travail*.

industrielles, les auteurs peuvent réconcilier les approches de gestion des ressources humaines et de relations professionnelles.

Les travaux en relations industrielles, dans le sillage de la voie ouverte par Kochan et *al.*, ont questionné le rôle des pratiques de ressources humaines sur les relations industrielles, cherchant alors à montrer l'affaiblissement du syndicalisme induit par ces pratiques.

1.1.2. L'introduction des pratiques de ressources humaines : un affaiblissement du syndicalisme

Dans les années 1990, la littérature anglo-saxonne en relations professionnelles a fait sienne de l'approche HRM, si bien que cette dernière a, alors, peu à peu pris la place occupée jusqu'à présent par les travaux sur les négociations collectives et syndicales. Godard et Delaney¹ y voient un changement de paradigme.

Dans le même temps, les travaux recherchant l'effet des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines sur les anciennes configurations syndicales se sont multipliés, à l'instar de la recherche de Guest². En opposant une gestion du personnel centrée sur une relation salariale pluraliste et collective à une gestion des ressources humaines enracinée dans une approche individualiste et unitariste, Guest entend montrer l'inutilité du fait syndical pour les tenants de l'approche HRM. Par ailleurs, la congruence d'un déclin du syndicalisme, notamment au Royaume-Uni, et de

¹ Godard et Delaney, « Reflections on the "high performance" paradigm's implications for industrial relations as a field ».

² Guest, « Human resource management and industrial relations. »

l'adoption par les entreprises des méthodes HRM a amené les observateurs à conclure à la présence possible d'un lien de causalité reliant ces deux phénomènes¹.

Les recherches tentant d'expliquer cette congruence demeurent toutefois peu nombreuses. Si Farber et Sacks² ont pu montrer le rôle des caractéristiques liées à l'emploi (comme la probabilité d'obtenir une promotion) sur le vote syndical, Youngblood et al.³ ont permis de relier cette composante aux pratiques HRM dont l'objectif est la suppression de l'insatisfaction au travail qui, par voie de conséquence, supprime les motivations intrinsèques à l'adhésion syndicale. Empiriquement, Fiorito⁴ confirme cette analyse et montre qu'au Royaume-Uni, les pratiques HRM réduisent le fait syndical mesuré par les intentions des travailleurs non syndiqués de voter pour une liste syndicale et par les résultats aux élections des instances représentatives.

Les approches de nature qualitative basées sur des études de cas avaient déjà permis de faire état du contournement syndical induit par la participation à la gestion des travailleurs. Lapointe⁵ illustre par l'étude de la société québécoise, Tembec, qu'en l'absence d'un programme distinctif de la direction, sans ressource externe et interne, et *in fine*, avec une démocratie industrielle déficiente, le syndicat s'affaiblit dans le

¹ Machin et Wood, « Human Resource Management as a substitute for trade union in british workplaces. »

² H.S. Farber et D.H. Saks, « Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics. », *Journal of Political Economy* 88, n° 2 (1980): 349-369.

³ Stuart A. Youngblood et al., « The Impact of Work Environment, Instrumentality Beliefs, Perceived Labor Union Image, and Subjective Norms on Union Voting Intentions. », *Academy of Management Journal* 27, n° 3 (1984): 576-590.

⁴ J. Fiorito, « Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation. », *Journal of Labor Research* 22, n° 2 (2001): 335-354.

⁵ Paul-André Lapointe, « Partenariat et participation syndicale à la gestion », *Relations Industrielles / Industrial Relations* 56, n° 4 (2002).

cadre de sa participation à la gestion, confirmant les résultats obtenus par l'étude de cinq cas aux États-Unis par Wells¹.

Toutefois, d'autres études empiriques quantitatives ne permettent pas d'établir un lien de causalité entre le déclin du syndicalisme et l'adoption des méthodes de management basées sur les préceptes de l'école HRM (salaire variable individualisé, cercle de qualité, réunion de travail régulière, etc.). Au contraire, l'étude de Machin et Wood² montre qu'il n'y pas de déclin syndical plus rapide dans les entreprises anglaises ayant adopté les méthodes HRM, les auteurs penchent plutôt pour une complémentarité entre le syndicalisme et les pratiques de management des ressources humaines.

De même, sur le cas français, l'étude de Bunel et *al.*³ montre que les pratiques HRM sont reliées aux formes d'organisations apprenantes et en lean production qui sont elles-mêmes corrélées à un rôle positif sur les dynamiques de relations professionnelles. Enfin, l'engagement syndical ne semble pas concurrent à un engagement dans la carrière et dans l'entreprise⁴.

1.2. La modification du jeu des relations professionnelles

Les apports de Kochan et *al.* peuvent permettre de comprendre, tout d'abord, la reprise en main de l'instance des délégués ouvriers chez Schneider et Cie en 1899 par

¹ D. Wells, « Are strong unions compatible with the new model of human resource management? », *Relations industrielles/Industrial Relations* 48, n° 1 (1993): 56–85.

² Machin et Wood, « Human Resource Management as a substitute for trade union in british workplaces. »

³ M. Bunel et al., *Formes d'organisation du travail et relations de travail*, vol. 53 (Rapport de recherche du Centre d'Etudes de l'Emploi, 2008).

⁴ F. Biétry et P. Laroche, « L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 81 (2011): 19-38.

la direction. Ces décisions stratégiques ont empêché que les délégués ouvriers deviennent une véritable instance représentative du personnel dotée d'attributions économiques. (1.2.1.)

La diffusion d'information aux salariés peut être également appréhendée comme une décision stratégique. L'étude de quelques situations tirées des trois cas étudiés montre la possibilité d'agir sur le rapport de force de la négociation. (1.2.2.)

1.2.1. La reprise en main des délégués ouvriers

Même si le cadre théorique développé par Kochan et *al.* est ancré dans une période (le milieu des années 1980) et un contexte précis (les États-Unis), il nous semble être mobilisable pour expliquer l'attitude de la direction de Schneider et Cie en 1900 lors de la mise en place des délégués ouvriers.

La reprise en main de l'institution par la direction caractérise la volonté d'accroître son espace discrétionnaire. Il s'agit de l'une des deux conditions à l'apparition d'un choix stratégique en relations industrielles. Si la direction est évincée de la décision de mise en place des délégués ouvriers, elle ne tarde pas à en reprendre le contrôle. D'après la sentence arbitrale, elle aurait dû ménager les volontés des ouvriers et adopter un règlement satisfaisant les deux parties prenantes. Cette clause de la sentence était précisément, au sens de Kochan et *al.*, une contrainte environnementale et laissait peu de place à une décision stratégique. En écartant volontairement les délégués ouvriers provisoires de la rédaction du règlement et en faisant fi, en partie, de la sentence, la direction assure l'accroissement de son pouvoir discrétionnaire. Elle pourra alors diriger cette instance dans un sens permettant la réalisation de ses buts.

L'allocation d'Eugène Schneider aux actionnaires ne laisse aucun doute sur les intentions de la direction et le rôle que doivent jouer les délégués ouvriers dans la reconfiguration syndicale du Creusot. Le dirigeant a la volonté manifeste de modifier le rôle joué par un des acteurs dans le jeu des relations professionnelles dans

l'entreprise. Il s'agit, ici, de la seconde condition permettant de définir un choix stratégique. La mise en place des délégués ouvriers va se traduire par une perte du pouvoir syndical au profit d'un accroissement du pouvoir de négociation managériale. Reste à en comprendre les raisons.

En effet, le fait syndical peut s'atténuer car les motifs de contestation disparaissent ou son affaiblissement s'explique par son contournement au sein d'une instance appelée à jouer en partie son rôle. L'étude du fonctionnement de cette instance nous permet de montrer que la simple mise en place des délégués ouvriers a permis de réduire le syndicalisme. Un choix stratégique a été mené par la direction pour parvenir à ce résultat. Elle a, tout d'abord, accru son espace discrétionnaire en prenant l'initiative de la rédaction du règlement, et elle a, ensuite, par l'intermédiaire des délégués ouvriers, modifié la configuration syndicale existante. Contrairement à la thèse défendue par Wells¹, ce n'est pas la participation à la gestion qui affaiblit le syndicalisme mais c'est la mise en place d'un organe dit de participation. Le cas Schneider montre la non-participation effective des délégués ouvriers à la gestion, notamment grâce à la limitation du règlement initial, mais malgré cela, les délégués ouvriers ont permis de réduire le fait syndical. L'affaiblissement de Wells n'est donc pas lié, dans cette expérience, à la participation effective à la gestion mais simplement à une instance pouvant potentiellement aboutir à une forme de démocratie industrielle. Ici, le fait de constituer un collège de représentants élus a permis de réduire à néant le pouvoir des représentants non élus tirant leur légitimité par leur adhésion au syndicat.

1.2.2. La diffusion d'information aux salariés : une décision stratégique

Nous observons, dans les pratiques de DIS à l'égard du comité d'entreprise, un point de rupture au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. En effet, les premières réunions de comité d'entreprise de De Wendel et Cie et de la SFAC dénotent une

¹ Wells, « Are strong unions compatible with the new model of human resource management? ».

certaine rétention d'informations par les dirigeants (familiaux) de ces deux entreprises. Dans les années 1950, la large diffusion d'information sur la constitution de la Communauté Économique du Charbon et de l'Acier contraste avec les pratiques de cette période. Ces informations sont transmises, d'une part, au comité d'entreprise au cours des réunions, d'autre part, à l'ensemble des salariés, au cours des discours des médailles du travail. Les critiques émises à l'égard de la CECA par les directions de De Wendel et Cie, de la SFAC et d'Usinor concernent l'importance des coûts de revient de l'industrie française liée à des charges fiscales, salariales et sociales plus élevées en France qu'en Allemagne et défavorisant les entreprises françaises dans le jeu de la concurrence. Comment, dès lors, expliquer la diffusion d'information sur la CECA aux salariés ?

À l'analyse des documents d'archives, deux raisons complémentaires peuvent être avancées.

D'une part, s'agissant d'intervenir sur les pouvoirs publics et puisque les activités d'influence des sidérurgistes semblent avoir échoué¹, les dirigeants en appellent aux salariés. À la SFAC, cet objectif est à peine voilé. Charles Schneider conseille ainsi aux élus du CE d'envoyer, par l'intermédiaire du syndicat, pour ne pas impliquer l'entreprise, une motion à leur député. Au cours du discours des médailles du travail, il donne une consigne de vote à ses salariés et demande aux médaillés d'écrire à leur député.

D'autre part, diffuser des informations sur la CECA semble entrer dans une stratégie de communication montrant les menaces auxquelles l'entreprise doit faire face. Cette logique est particulièrement présente dans les discours des médailles du travail, nous l'avons observée² à la SFAC, à De Wendel et Cie et à Sidelor¹. Un

¹ Voir chapitre 4

² Voir chapitre 4

argumentaire en deux temps permet aux directions d'affirmer que la CECA est une menace sur l'avenir de l'entreprise et donc qu'elles sont contraintes de demander des efforts plus importants aux salariés. Il s'agit alors de modifier le rapport de force dans le cadre des négociations futures.

Les deux principales raisons, que nous avançons pour expliquer la forte DIS au cours de la création de la CECA, se rencontrent à d'autres étapes de la vie de l'entreprise.

La recherche d'appui et de force de pression auprès des salariés est, ainsi, activée par la direction dans l'affaire boursière Marine-Firminy. Sacilor, dont l'indépendance est mise en jeu, communique largement sur cette affaire. Le dirigeant met en cause les pouvoirs publics pour leur laisser-faire. Les élus, notamment CFDT, regrettent l'attentisme gouvernemental. Dans les autres entreprises concernées par cette opération (Creusot-Loire et Usinor), les comités d'entreprise ont beaucoup plus de difficultés à obtenir de l'information et la communication demeure au seuil minimal. Usinor argumente que cette OPA met en jeu sa holding DNEL et donc que les salariés d'Usinor ne sont pas concernés. L'exposé est, peu ou prou, identique dans l'entreprise Creusot-Loire. Il semble donc, que dans des situations exceptionnelles où l'entreprise est mise à mal par des entités extérieures ou des modifications de son environnement et pour lesquelles il est possible d'attendre de la part des pouvoirs publics une intervention, les salariés peuvent représenter une source de pression mobilisable. Il est, alors, consenti une diffusion d'information supérieure à ce qui pourrait être attendue².

¹ Il s'agit des trois cas pour lesquels nous avons pu analyser les discours des médailles du travail.

² Nous avons remarqué une stratégie de communication similaire de la part de la direction d'Arcelor à l'égard des salariés lors de l'OPA de Mittal. Edouard Martin, élu CFDT au comité de groupe d'Arcelor, nous l'a confirmé, au cours d'un entretien en 2006 : « Le premier jour on l'a appris [l'OPA] par la presse, une dépêche AFP qui nous apprend que Mittal lance une OPA sur Arcelor. Alors

Nous trouvons des exemples de pratiques de diffusion d'information aux salariés pouvant être liées à une volonté de modifier le rapport de force dans la négociation à l'occasion des grandes restructurations de la fin des années 1970¹.

À compter de l'année 1975, nous assistons à une généralisation de l'information comptable dans les revues d'entreprise. Les mauvais résultats justifient la mise en œuvre de plans de réduction des effectifs. Au cours des conflits sociaux qui vont marquer la crise de la sidérurgie, la communication et l'information deviennent des ressources utilisées à la fois par les syndicats et par la direction. L'expérience radiophonique Lorraine Cœur d'Acier menée par la CGT en est la preuve. L'entreprise mobilise ses revues internes pour justifier les réformes en s'appuyant sur l'information comptable.

La revue interne de la SFAC avait, déjà en 1956, très certainement, été créée en réaction à la création de *L'Acier*, le journal de la section communiste du Creusot².

En diffusant de l'information, il est donc recherché une modification du rapport de force. Cette thèse est accréditée par la non-diffusion d'information au comité d'entreprise. En effet, durant les mêmes périodes de crise, le comité d'entreprise et l'expert du comité d'entreprise ne parviennent pas à obtenir certaines informations tirées de la comptabilité analytique, comme le résultat par établissement, et de la

après notre principale source d'information c'est le comité restreint, ils se réunissent durant la période, on est en situation de crise. On a beaucoup de questions, nous travailleurs, au niveau de la direction. Et puis, il y a des moyens énormes qui sont mis à l'ensemble du personnel pour communiquer et cela se fait de manière linéaire. Pendant 5 mois, on est inondés de messages, il y a des réunions dans chaque site avec la direction locale, au niveau des cadres pour leur donner des informations plutôt positives et rassurer le personnel ».

¹ Voir Chapitre 6.

² Malaval, *La presse d'entreprise française au XXème siècle*.

comptabilité prévisionnelle. Une série de questions de l'expert d'Usinor reste ainsi sans réponse¹.

Nous observons, alors, dans ces périodes de crise, un accroissement de l'information diffusée directement aux salariés sans conséquence, toutefois, sur les informations transmises aux représentants des salariés.

Enfin, la diffusion d'information cesse lorsque la situation de l'entreprise ne nécessite plus de négociations. Ainsi, lorsque la société Creusot-Loire est mise en règlement judiciaire, le journal interne se limite à présenter les succès à l'international de l'entreprise.

¹ Ces questions concernent le mode de calcul des amortissements, la répartition des frais généraux, le calcul des prix de cession interne, etc. Voir Chapitre 6.

SECTION 2. PROPOSITION D'UN MODÈLE¹ D'ANALYSE DE LA STRATÉGIE MANAGÉRIALE DE DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS

Suivant la méthode de la théorie ancrée², il s'agit, dans cette dernière section, à partir d'une analyse comparative, de faire état de l'ensemble des permanences observées dans nos cas pour proposer un modèle de compréhension de la stratégie managériale de la DIS³. Nous présenterons les composantes retenues (2.1.) intégrées dans une proposition de modèle (2.2.) qui sera ensuite vérifiée à l'aune des situations de pratiques de DIS identifiées (2.3.).

2.1. Les composantes du modèle

La lecture de nos données nous permet d'envisager la décision des dirigeants de diffuser des informations aux salariés comme étant dépendante de quatre composantes : l'environnement (2.1.1.), le public visé par l'information transmise (2.1.2.), les enjeux de la diffusion (2.1.3.) et le rôle joué par l'expert-comptable du comité d'entreprise qui peut être appréhendé comme un facilitateur de transmission d'information (2.1.4.).

¹ Nous entendons par modèle « la représentation simplifiée d'un processus, d'un système ».

² Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*. Sur la méthode utilisée pour cette recherche, voir le chapitre 2.

³ Il nous paraît plus approprié d'utiliser le terme « *modèle* » en substitution du terme « *théorie* » mobilisé par Glaser et Strauss.

2.1.1. L'environnement

L'environnement et les contextes ont été décrits dès les premières représentations du système de relations professionnelles. Avec Dunlop¹, ils deviennent les causes uniques de la modification du jeu des relations professionnelles. La nature même d'une recherche s'appuyant sur des données de longue période implique de prêter une attention soutenue aux contextes, environnements ou mentalités.

Pour le sujet qui nous intéresse nous observons une forte imbrication des contextes économiques, juridiques et politiques sur l'évolution des mentalités managériales. Il reste à comprendre le rôle joué par l'environnement, les contextes et les mentalités sur la diffusion des pratiques. Doit-on envisager un lien de conséquence direct et unique, par conséquent, retirer à la décision managériale toute possibilité de définition de latitude de son champ d'intervention ?

Dans cette recherche, nous avons pu montrer, avec les travaux de Kochan et *al.*², que les directions cherchaient à accroître leur espace discrétionnaire et à modifier les rapports de force des relations industrielles par le truchement de décisions stratégiques. Il en va, ainsi, de la reprise en main par la direction de Schneider et Cie des délégués ouvriers mis en place par la sentence arbitrale de Waldeck-Rousseau en 1899. Toutefois, à la base de ces décisions stratégiques, il demeure qu'une modification de l'environnement vient changer l'équilibre des relations industrielles. Ces décisions semblent donc être une réponse à la modification de l'environnement. Aussi, nous attribuons un rôle central et indispensable aux éléments contextuels dans la pratique de diffusion d'information aux salariés. Il s'agit d'une condition *sine qua none* mais non suffisante. D'autres paramètres doivent, en effet, être pris en compte pour aboutir à une décision de diffusion (*parole*) ou non (*silence*) de l'information comptable.

¹ Dunlop, *Industrial relations systems*.

² Kochan, Katz, et McKersie, *The transformation of American industrial relations*.

2.1.2. Le public visé

Nous avons pu montrer que la stratégie de diffusion d'information différerait selon les publics visés. En effet, l'information peut être transmise différemment aux salariés (via la revue interne ou les discours des médailles du travail), aux cadres et ingénieurs (par l'intermédiaire de revues spécifiques pour ce public ou de réunions d'information), et aux élus du comité d'entreprise. Ainsi, dans certains contextes, l'information directe aux salariés est accentuée. Nous l'avons constaté dans le cas des restructurations, alors que, les représentants des salariés n'obtiennent pas les informations qui leur permettraient d'émettre un avis.

Nous avons pu expliquer la pratique de l'information directe aux salariés par la recherche d'un contournement du fait syndical. Ce contournement a été, à plusieurs reprises, étudié par la littérature. Les théories des relations industrielles l'introduisent avec la notion de décision stratégique de Kochan et *al.*¹. La sociologie de Boltanski² constate cette stratégie d'évitement par la diffusion des pratiques de ressources humaines. Une série de pratiques managériales, que Boltanski et Chiapello³ regroupe sous le terme « *néomanagement* », a abouti au contournement des syndicats et à la désyndicalisation dans les années 1970 et 1980. Les auteurs citent, parmi ces pratiques, l'individualisation du salaire, les groupes d'expressions directes et la recherche de l'accroissement de l'engagement des salariés. Ainsi, la diffusion d'information aux salariés apparaît comme concurrente à la diffusion d'information aux représentants des salariés. En revanche, à ce stade, nous n'identifions pas de différence dans la stratégie de DIS en fonction de la réception de l'information par le comité d'entreprise et de la posture adoptée vis-à-vis de son rôle dans la gestion de l'entreprise (voir chapitre 7).

¹ Ibid.

² Boltanski et Chiapello, « Le nouvel esprit du capitalisme ».

³ Ibid., 395.

Il demeure le groupe des cadres pour lesquels nous observons une pratique de DIS bien plus développée et assez peu réactive aux aléas du contexte. En effet, l'information diffusée aux cadres et ingénieurs est exceptionnellement stable. Les mêmes catégories d'informations sont toujours diffusées aux mêmes périodes. Nous avons pu constater que le groupe des cadres et des ingénieurs se distingue dans la politique de DIS entre le milieu des années 1950 et la fin des années 1960¹. Durant cette période, les entreprises mettent en œuvre des moyens spécifiques de communication à leur égard. Les journaux d'entreprise dédiés aux cadres semblent pouvoir être considérés comme des marqueurs de groupe. Wendel Sidelor indique, ainsi, sur la couverture de chaque numéro les destinataires de la revue : « Ingénieurs et cadres et ETAM d'indice hiérarchique égal ou supérieur à 300 ». À cette diffusion privilégiée d'information, s'ajoute une mise en avant du groupe des ingénieurs dans les événements rituels de l'entreprise que constituent les remises des médailles du travail. Ils sont cités dans les discours au même titre que les personnalités officielles. Cette mise en avant du groupe des cadres au cours de cette période (1955-1965) n'est historiquement pas surprenante. Elle a été décrite par Boltanski². Cette classe se développe au milieu des années 1950 comme « un groupe spécifique et autonome intermédiaire entre le prolétariat et le patronat »³. Ce développement est concomitant à la diffusion des concepts américains de l'école des relations humaines. Les revues internes ne font d'ailleurs que répliquer, dans le public visé, la création des journaux nationaux d'information économique à destination des cadres⁴.

Il reste à expliquer pour quelles raisons à la différence des autres catégories de personnel l'information transmise aux cadres et ingénieurs ne souffre d'aucune lacune.

¹ La DIS aux cadres et aux ingénieurs a fait l'objet de développement au chapitre 5.

² Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*.

³ Ibid., 255.

⁴ Boltanski cite, ainsi, la création de l'Express (1953), l'Entreprise (1953) ou de l'Expansion (1967). Ibid., 183-185.

En effet, si la plupart des revues internes ont diffusé des informations comptables et financières, nous observons une irrégularité dans la pratique. Les informations sont diffusées, dans les revues destinées à l'ensemble du personnel, sous des formes différentes, elles peuvent disparaître une année puis réapparaître plus tard. Elles peuvent être commentées, notamment dans un éditorial, ou faire simplement l'objet d'une communication sans analyse. Les revues s'adressant aux cadres et ingénieurs, à l'inverse, se distinguent par une parfaite régularité dans l'information transmise. Nous proposons de mobiliser les cadres conceptuels de l'approche HRM (Human Resource Management)¹. Ces approches² considèrent que diffuser de l'information aux salariés doit permettre d'accroître leur engagement, leur productivité et, *in fine*, la performance des entreprises. Aussi et par extension de ce cadre, la pratique de DIS à l'attention des cadres montre l'attention que l'entreprise accorde à cette catégorie de salariés qui peut être à l'origine de gain de productivité et d'accroissement de la performance. Les entreprises étudiées chercheraient donc à accroître uniquement l'engagement des salariés qui constituent une ressource précieuse, c'est-à-dire, les cadres et les ingénieurs.

2.1.3. L'enjeu de la DIS

Nous comprenons « enjeu » comme le gain ou la perte résultant de la diffusion d'information aux salariés. En appliquant les travaux de Kochan et *al.* à la diffusion d'information aux salariés, nous avons remarqué que le surcroît d'information aux salariés ou représentants des salariés pouvait s'expliquer par une espérance de gain liée aux effets de la diffusion de l'information. Nous avons montré la redondance de deux situations propices à la DIS.

¹ Ces cadres ont été étudiés au chapitre 1.

² Voir par exemple : Pfeffer, *Competitive advantage through people*.

D'une part, le salarié et les représentants des salariés peuvent être une source de pression notamment vis-à-vis des pouvoirs publics pour agir dans le sens voulu par la direction. Cette situation se rencontre, dans nos cas, lors de la création de la Communauté Économique du Charbon et de l'Acier et dans le cas de l'affaire boursière Marine-Firminy. Cette situation est propice à l'information tant des salariés de manière directe que des représentants des salariés.

D'autre part, nous avons montré la permanence de contexte propice uniquement à l'information des salariés. Il s'agit, alors, pour la direction d'accroître son pouvoir dans le jeu des négociations avec les syndicats. Nous assistons alors à une diffusion d'information directe aux salariés qui apparaît en réaction avec l'information transmise par les syndicats aux salariés. C'est l'explication que nous pouvons avancer à la création de la revue interne de la SFAC en 1958 ou à l'intense communication dans les revues internes lors des campagnes de restructurations de la fin des années 1970.

2.1.4. La présence d'un facilitateur

Nous avons montré l'évolution de la mission de l'expert du comité d'entreprise au cours de la période étudiée. Dans les années 1970, la spécialisation de certains cabinets d'expertise-comptable et le recrutement de nouveaux experts ont permis un déplacement de la mission de l'expert auprès du comité d'entreprise d'une simple présentation des comptes annuels à une analyse stratégique, économique et financière de la situation de l'entreprise¹. Pour Cristofalo², l'expert du comité d'entreprise peut être envisagé comme une composante permettant la professionnalisation des négociations et du jeu des relations professionnelles.

¹ Capron, « Accounting and management in the social dialogue ».

² Cristofalo, « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel ».

Toutefois, notre étude des procès-verbaux des comités d'entreprise nous laisse penser que l'expert-comptable a un effet sur la pratique de diffusion d'information aux salariés bien avant les années 1970. Nous avons constaté que sa mission était, certes, dans un premier temps très limitée : il s'agissait d'un exposé factuel de l'évolution des postes comptables sans analyse. Toutefois, nous observons une différence entre les CE ayant fait appel à un expert (Usinor et Sidelor) et ceux en étant dépourvus (Schneider et Cie et Wendel et Cie). Dans les premiers, les données comptables de base sont transmises avec célérité (chiffre d'affaires et résultat net), dans les seconds, elles ne sont pas diffusées régulièrement¹. Par la suite, certaines informations demandées par le comité d'entreprise, comme les documents prévisionnels, ne sont pas transmises par la direction dans son exposé général mais par l'expert du comité d'entreprise dans son rapport².

L'expert-comptable du comité d'entreprise apparaît comme un tiers qui sert l'argumentation de la direction et du comité d'entreprise. Chez Usinor, dans les années 1980, les élus et la direction utilisent le rapport de l'expert pour renforcer la pertinence de leurs propres analyses³. Plus que l'apport de connaissance, l'expert agit comme observateur des débats entre direction et élus et ce rôle permet la professionnalisation des relations sociales. En cela, nous proposons d'intégrer au modèle analytique l'effet sur la pratique de DIS que peut jouer un tiers facilitateur de DIS. Dans nos cas, seul l'expert-comptable du CE a pu jouer ce rôle, nous n'excluons, toutefois, pas la présence d'autres facilitateurs dans d'autres organisations ou d'autres contextes.

¹ Voir chapitre 4.

² Voir chapitre 6.

³ Voir chapitre 6.

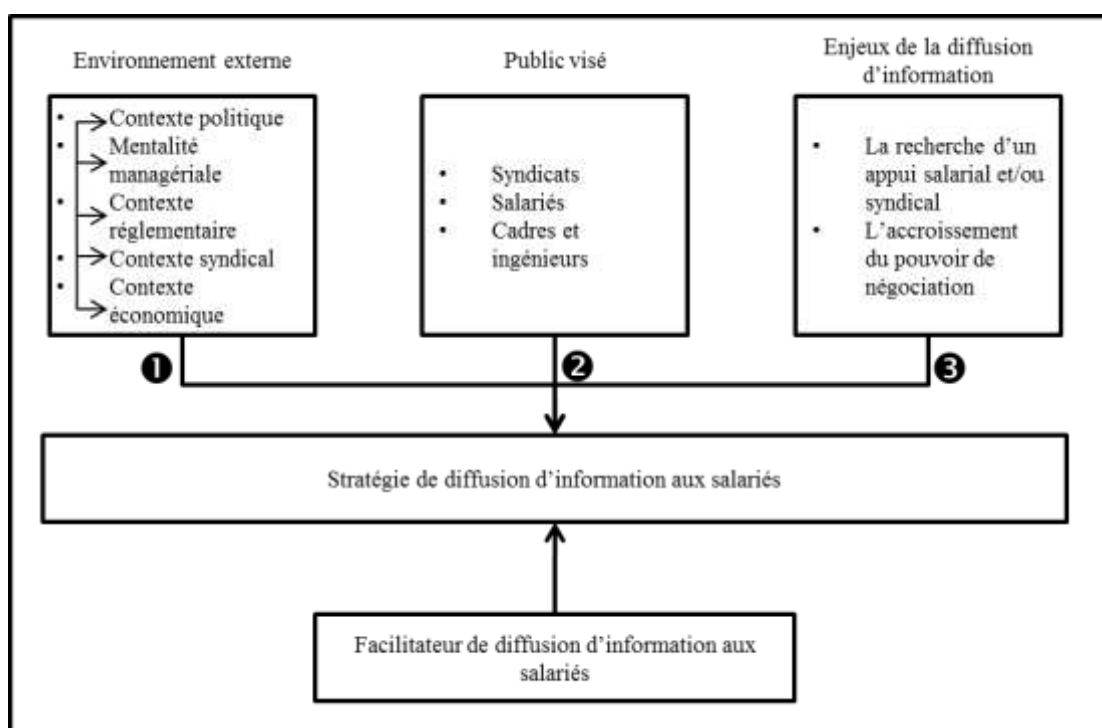
2.2. Intégration des composantes du modèle

Après une présentation du modèle d'analyse (2.2.1.), nous tenterons de l'appliquer aux situations de diffusion (parole) et de non diffusion (silence) rencontrées dans l'analyse des cas.

2.2.1. Présentation du modèle

Les quatre composantes ont été intégrées pour proposer un modèle permettant d'expliquer la décision de diffuser de l'information par les directions.

Figure 37 Proposition d'un modèle analytique de la décision de diffusion d'information aux salariés



Le modèle, que nous proposons, permet d'expliquer les décisions de diffusion d'information aux salariés rencontrées dans nos études de cas. Contrairement aux approches dunlopiennes, nous n'envisageons pas la DIS comme une décision

dépendant uniquement de l'environnement et des contextes. En revanche, nous l'intégrons comme une composante indispensable à la DIS. Dit autrement, un environnement favorable est la condition *sine qua none* à une décision de DIS. Toutefois, nous accordons à la volonté des dirigeants une part importante dans la prise de décision. Cette caractéristique rapproche le modèle proposé du système de relations professionnelles de Kochan et *al.*¹.

La décision d'informer les salariés nous paraît, dans un deuxième temps, dépendante du public visé. Nous n'observons pas une politique unique de diffusion d'information aux salariés, mais au contraire, une politique différenciée selon le public. Les cadres et ingénieurs apparaissent comme un public privilégié, tandis que les autres salariés, les représentants du personnel et les syndicats peuvent être considérés comme un public non prioritaire dont le degré d'information dépendra des gains potentiels. Nos sources ne nous permettent pas d'envisager de différenciation en fonction de la posture à l'égard de la gestion (réformiste *versus* révolutionnaire) ou en fonction de la centrale syndicale d'appartenance (sur l'ensemble de la période, il y a une certaine stabilité des présences syndicales au profit de la CGT), mais cette composante pourrait être étudiée à ce niveau dans le modèle que nous proposons².

Enfin, nous introduisons une composante liée aux enjeux, c'est-à-dire, les possibilités de gain résultant d'une diffusion d'information aux salariés. L'expert-comptable du CE est appréhendé comme facilitateur de DIS.

¹ Kochan, Katz, et McKersie, *The transformation of American industrial relations*.

² L'étude de Bryson et *al.* a permis de démontrer la pertinence de l'étude des différences selon les centrales syndicales dans les travaux en relations industrielles sur le cas français. A. Bryson, J. Forth, et P. Laroche, « Evolution or revolution? The impact of unions on workplace performance in Britain and France », *European Journal of Industrial Relations* 17, n° 2 (2011): 171-187.

2.2.2. Hiérarchisation des composantes du modèle

Nous avons pris le parti de hiérarchiser les composantes du modèle. Nous attribuons à la composante « environnement » un rôle indispensable dans la diffusion de l'information. Nous n'observons pas de pratique de DIS lorsque l'environnement est défavorable quels que soient le public visé et les enjeux de la DIS. L'environnement apparaît donc comme une condition *sine qua none* mais non suffisante. Ainsi, dans un environnement favorable, nous pouvons remarquer une absence de DIS ou une présence minimale.

Le public visé nous apparaît être une composante pouvant être hiérarchisé en deuxième position. Ce choix s'explique par la place privilégiée occupée par les cadres et ingénieurs. Indépendamment des enjeux et des situations, l'information diffusée aux cadres et ingénieurs est constante. Nous en concluons que certains publics peuvent profiter en permanence d'une politique active de DIS si l'environnement est favorable. Nous chercherons à montrer (2.3.) que d'autres publics sont systématiquement désavantagés et que seuls des enjeux supposés favorables pour et par la direction leur permettent d'obtenir des informations. Les enjeux interviennent ainsi en troisième position.

Parmi ces trois composantes, nous envisageons un quatrième facteur influençant la décision de diffuser de l'information. L'expert-comptable du comité d'entreprise intervient comme un observateur extérieur permettant de professionnaliser le schéma des relations professionnelles et ainsi facilite la DIS.

2.2.3. Portée dynamique du modèle

Nous n'avons pas observé d'effet rétroactif ou dynamique, au sein de nos cas, dans la pratique de DIS. En effet, une pratique passée n'implique pas la persistance de cette pratique dans le futur. Nous observons ainsi que les revues internes diffusent certaines années les résultats comptables puis cessent cette diffusion l'année suivante.

Il ne semble donc pas exister d'effet d'inertie. À chaque nouvelle situation, le modèle proposé peut être employé en faisant fi des constatations des situations précédentes.

2.3. Application du modèle aux pratiques observées

La comparaison des pratiques de DIS nous a permis de proposer des composantes à intégrer dans un modèle expliquant la DIS. Certaines de ces pratiques ont déjà été exposées pour illustrer le rôle des composantes. Nous avons expliqué la pratique de DIS à l'égard des cadres, les raisons de l'intense communication sur l'affaire boursière Marine-Firminy par la direction de Sacilor ou sur la création de la Communauté économique du charbon et de l'acier. Nous expliquons, ici, d'autres interrogations soulevées en partie 2¹ grâce au modèle proposé.

2.3.1. Le silence de l'entre-deux-guerres et la timide diffusion d'information après 1936

Les années de l'entre-deux-guerres sont marquées par un contexte français globalement défavorable à la mise en place d'instance représentative du personnel² : pas d'évolution de la législation, des mentalités managériales hostiles, et un déclin du syndicalisme entre 1921 et 1936. Durant cette même période, nous n'observons pas de diffusion d'information comptable. Cette constatation confirme qu'un environnement non propice suffit à éviter les pratiques de DIS.

À partir de 1936, sur le cas Schneider et Cie, nous observons dans les discours des médailles du travail³ une diffusion d'information de nature plutôt pessimiste sur

¹ Il s'agit de répondre aux questions soulevées dans les conclusions de chacun des chapitres.

² Ce contexte défavorable est une particularité française puisque, comme nous l'avons vu au chapitre 3, les autres pays européens mettent en place des mesures favorisant le contrôle ouvrier.

³ Voir chapitre 3 pour une analyse de ces discours.

l'évolution des coûts, des commandes et le niveau de production. Cette décision de diffuser de l'information aux salariés intervient dans un contexte particulier sur le plan politique (période du Front populaire), syndical (période dite de la « ruée syndicale ») et réglementaire (création des délégués du personnel, la première instance représentative du personnel). Toutefois, cette information n'est pas transmise aux représentants des salariés, il s'agit d'une information diffusée à un public de salariés, dans une période marquée par un fort pouvoir de négociation syndicale. Aussi, pour accroître son pouvoir de négociation, l'entreprise a intérêt à diffuser des informations négatives montrant que sa situation laisse peu de marge de manœuvre dans la négociation. La DIS de la période 1936 à 1939 s'explique par un environnement plus propice que par le passé, un public visé composé de salariés pour lequel il existe un gain potentiel d'accroissement du pouvoir de négociation et une recherche de contournement de l'activité syndicale.

2.3.2. Le maintien de la culture du secret vis-à-vis du comité d'entreprise dans les années 1945 à 1952

Dans un environnement particulièrement propice à la DIS au lendemain de la Seconde Guerre mondiale (mouvement large d'adhésion syndicale, évolution de la réglementation, évolution des mentalités managériales, contexte économique caractérisé par la recherche d'un accroissement de la productivité), nous observons chez Les petits fils De Wendel et Cie et Schneider et Cie, vis-à-vis du comité d'entreprise, une diffusion limitée d'information. Les données relatives à la production, aux investissements et aux effectifs sont transmises, toutefois, les élus du comité d'entreprise peinent à obtenir des informations sur le bénéfice, le chiffre d'affaires et la composition des prix de revient. Sur les cas Usinor et Sidelor, les comptes-rendus des experts du CE nous permettent d'affirmer qu'une plus grande quantité d'information est transmise.

Ainsi, les quatre cas étudiés se distinguent avec, pourtant, un environnement identique. La réponse à cette différence est peut-être à rechercher dans une structure

juridique différente. Usinor et Sidelor sont des sociétés anonymes, tandis que, Les petits fils De Wendel et Cie et Schneider et Cie sont des sociétés en commandite par actions. Ainsi, la loi sur le comité d'entreprise ne s'applique pas intégralement. De ce fait, les élus n'ont pas la possibilité de faire appel à un expert-comptable. L'absence de cet acteur peut expliquer que ces deux sociétés soient moins enclines à la DIS.

À la fin des années 1940 (pour Schneider et Cie) et au début des années 1950 (pour Les petits fils De Wendel et Cie), les structures juridiques évoluent. Les anciennes sociétés en commandite deviennent des sociétés de participations financières dont les filiales prennent la forme de sociétés anonymes. À partir de cette période, les comités d'entreprise dans nos quatre cas nommeront chaque année un expert-comptable. Si de nombreuses informations demeurent manquantes, l'information de base (résultat comptable, chiffre d'affaires, charges de personnel) sera régulièrement diffusée.

Ces informations sont indispensables à la réalisation du rapport de l'expert-comptable, il en résulte une pression de sa part pour son obtention. L'expert devient alors un facilitateur de la diffusion d'information aux salariés.

2.3.3. L'incomplétude de l'information : trop précise ou trop générale

L'un des reproches classiques et récurrents dans l'information diffusée aux salariés réside dans son inadaptation aux questions sur lesquelles les élus du comité d'entreprise sont amenés à émettre un avis.

Dès 1952, les élus de Sidelor demandent un accès aux informations par établissement. Dans les années 1960, les mêmes demandes sont faites par les élus de la SFAC. Les restructurations des années 1970 intensifient les demandes d'informations sur les coûts de revient et sur une information par usine et par service. Les élus du comité d'entreprise sont, en effet, consultés sur la fermeture de certaines installations. Pourtant, ils ne disposent pas des informations comptables relatives à ces unités. Les élus relèvent alors un paradoxe de l'argumentation des dirigeants. Ils arguent la faible

productivité de certaines installations sans accepter la transparence de la diffusion de l'information. Trois catégories d'arguments sont, chronologiquement, utilisées pour justifier cet évitement managérial. Dans un premier temps (dans les années 1950), les directions justifient leur position par la règle de droit qui ne les contraint pas à diffuser cette information. Dans un deuxième temps (dans les années 1960), les directions utilisent la non-disponibilité de l'information. Cet argumentaire est choisi par la SFAC, par exemple, en 1963. Toutefois, la réforme du système d'information rend disponible cette donnée l'année suivante sans, pour autant, modifier l'information diffusée aux élus du CE. Dans un troisième et dernier temps (dans les années 1970), l'indivisibilité de l'entreprise justifie qu'il ne soit pas diffusé d'information par établissement. L'arbitraire des prix de cession interne rendrait ces données trop « artificielles ».

De façon similaire, nous observons la même réticence à la diffusion d'information générale sur le groupe. À la fin des années 1960 et au début des années 1970, les élus observent que de nombreuses questions relèvent de la stratégie du groupe auquel appartient leur entreprise. Les sociétés-mères DNEL pour Usinor, Schneider et Cie pour la SFAC, le groupe Wendel pour Wendel-Sidelor deviennent les niveaux de prise des décisions des entreprises industrielles. Par ailleurs, la question technique des prix de transfert au sein des sociétés du groupe fait naître la suspicion chez les élus de résultats sous-estimés dans les filiales. La minimisation du résultat comptable n'est pas un sujet anodin pour les instances représentatives du personnel¹. Elle a des conséquences sur le rapport de force au cours des négociations et sur le calcul du montant de participation.

Les directions d'entreprise justifient la non-diffusion de l'information consolidée en se référant au champ de compétence des élus. La question du groupe

¹ Il s'agit, aujourd'hui, encore des critiques classiques émises lors de plans de restructuration.

dépasse le domaine du comité d'entreprise qui est une instance élue d'une société¹. La logique argumentaire de la direction pour justifier la non-diffusion d'information par établissement ne résiste pas à la non-diffusion d'information liée au groupe. En effet, l'information par établissement n'est pas diffusée car elle se situe à un niveau peu pertinent et car l'entreprise constitue un tout difficilement dissociable. En poursuivant cette logique, les entreprises étudiées auraient dû diffuser sans difficulté les informations consolidées. Les arguments développés par la direction constituent donc des arguments de dédouanement dans une logique d'évitement.

Ainsi, pour ces deux types de données, l'information n'est pas diffusée ou de façon très parcellaire. Pourtant, les représentants du personnel n'ont de cesse de revendiquer un droit à cette information. À l'aune du modèle analytique proposé, nous pouvons penser que cette information n'est pas diffusée aux élus car elle pourrait accroître leur pouvoir de négociation et leur donner des arguments de contestation des décisions prises par la direction.

Au cours de la période étudiée, l'information liée au groupe est diffusée une première fois, en 1974, aux élus de Sacilor lorsque la société mère est victime d'une attaque boursière (l'affaire Marine-Firminy), nous avons vu précédemment qu'une pression sur les pouvoirs publics pouvait être attendue de cette communication. À partir de 1978-1979, les informations sur les données du groupe sont plus accessibles pour les élus du comité d'entreprise. L'expert-comptable du comité d'entreprise a fait évoluer sa mission². Il ne concentre plus son analyse sur les données comptables mais élargit son investigation à des données macro-économiques, sectorielles et liées aux

¹ La création du comité de groupe par les lois Auroux permettra de régler cette question du champ de compétence.

² Voir Chapitre 6.

stratégies de groupe. Dans les cas Usinor¹ et Creusot-Loire², à partir des années 1978, l'expert du comité d'entreprise consacre une partie de son rapport à l'analyse des comptes consolidés. Cette diffusion par l'expert confirme son rôle de facilitateur de diffusion d'information aux salariés.

¹ Le cabinet Guy Marechal est l'expert du CE jusqu'en 1979. À partir de 1980, le mandat est remporté par Secafi.

² Le cabinet Guy Marechal, qui deviendra Secafi, est l'expert mandaté par les élus de Creusot - Loire.

CONCLUSION DU CHAPITRE 9

L'intégration dans l'analyse des décisions stratégiques des dirigeants, concept proposé par Kochan et *al.*¹, permet d'envisager la diffusion d'information aux salariés n'ont pas comme une pratique liée uniquement à des facteurs environnementaux exogènes, mais comme une décision s'expliquant par une volonté de modification des pouvoirs de négociation au sein du système de relations industrielles. À cet égard, le contexte économique et réglementaire devient l'un des facteurs pouvant expliquer la DIS, mais sans être le seul.

À la suite de ces travaux, nous proposons alors d'analyser la diffusion d'information aux salariés par un modèle regroupant les principales composantes que nous avons pu identifier dans l'étude de nos cas. Ce modèle analytique intègre l'environnement, le public visé, les enjeux de la DIS, c'est-à-dire les gains attendus, et le rôle joué par un facilitateur comme l'expert-comptable du comité d'entreprise. Nous montrons que si les cadres et les ingénieurs sont les destinataires privilégiés d'information comptable et financière, les autres catégories de salariés, y compris les représentants du personnel, sont omis de la DIS, sauf lorsque les gains attendus d'une DIS sont favorables à l'entreprise.

Cette analyse de la stratégie de diffusion d'information aux salariés permet de rompre avec les cadres classiquement utilisés en gestion des ressources humaines qui l'envisage comme une bonne pratique de gestion permettant d'accroître la satisfaction des salariés et, *in fine*, la performance. Une conception évolutionniste sous-tend ces analyses. Puisque certaines pratiques apporteraient plus de performance que d'autres, elles devraient s'imposer à long terme à toutes les organisations. Nous cherchons à montrer que cette conception ne résiste pas une étude du phénomène sur une longue période. En effet, si la Seconde Guerre mondiale marque un point de rupture dans les pratiques liées à une modification de l'environnement réglementaire, la DIS demeure

¹ Kochan, Katz, et McKersie, *The transformation of American industrial relations*.

une pratique non constante entre 1945 et 1982. Une information légale minimale est transmise au comité d'entreprise. Les informations complémentaires font l'objet de décisions discrétionnaires.

CONCLUSION DE LA PARTIE 3

Cette troisième partie propose une contribution théorique à la diffusion d'information aux salariés, en ne s'appuyant pas sur les cadres classiquement mobilisés. Les théories en relations industrielles permettent d'analyser cette décision à la fois par l'évolution de l'environnement et comme une décision managériale. C'est ainsi que nous proposons un modèle d'analyse de la décision de diffusion d'information aux salariés.

Cette contribution permet également d'appréhender la décision de diffuser de l'information aux salariés comme un dilemme entre deux pôles extrêmes le silence et la parole. En cela, la diffusion d'information aux salariés s'apparente à une problématique en science¹ de gestion. Nikitin² explique que les managers sont inlassablement confrontés aux mêmes dilemmes. Leur arbitrage est fonction du contexte par essence singulier et instable. Nikitin illustre le concept par trois questions problématiques qui se posent de façon récurrente aux managers :

- « Faut-il laisser le personnel s'organiser ou bien convient-il de lui imposer une discipline rigoureuse ? »

¹ Nous faisons, ici, référence aux travaux de Nikitin qui dans son étude justifie l'utilisation du singulier en définissant la science de gestion comme un corpus de problématiques qui serait donc commun à l'ensemble des sous-disciplines.

² Nikitin, « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner? ».

- « Doit-on évaluer les biens à leur valeur de marché ou bien à une valeur de convention ? »
- « Vaut-il mieux favoriser l'esprit d'équipe ou bien la compétition entre les membres du groupe ? »

Nous pouvons ajouter à l'issue de ce travail une nouvelle question illustrant le concept de dilemme managérial récurrent :

- Faut-il diffuser l'information comptable et financière aux salariés ou bien maintenir le secret des affaires ?

Cette question n'appelle pas de réponse tranchée. Il s'agit d'un dilemme auquel les managers sont, régulièrement, confrontés. Nous montrons, dans cette dernière partie, que leur décision dépendra du contexte, du public visé, des enjeux de la DIS et du rôle joué par un facilitateur, tel que l'expert-comptable du comité d'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche a pour objectif de comprendre l'évolution des pratiques de diffusion d'information aux salariés et représentants de salariés en se fondant sur les cas de trois entreprises sidérurgiques françaises. L'étude débute en 1884 pour se terminer avec l'adoption des premières lois Auroux en 1982. Dans cette thèse, nous essayons de comprendre comment la décision managériale de diffuser de l'information aux salariés est prise. Plus précisément, nous tentons de répondre à la question suivante :

*L'évolution de la diffusion d'information aux salariés depuis 1884
répond-elle à une stratégie managériale délibérée ?*

Pour cela, l'étude des pratiques des entreprises a été complétée par une étude de l'évolution de l'environnement réglementaire, des mentalités managériales et des postures syndicales.

LES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DE LA THÈSE

Trois contributions principales nous paraissent identifiables dans ce travail. La première tient à la proposition d'une périodisation des pratiques de DIS. La deuxième est une proposition d'un modèle analytique de la pratique de diffusion d'information

aux salariés s'appuyant sur les théories en relations industrielles. La troisième est l'illustration du concept de « dilemme managérial récurrent » proposé par Nikitin¹.

La périodisation de la diffusion d'information aux salariés

L'étude des contextes et des pratiques nous a permis de dégager quatre périodes pour caractériser l'évolution de la DIS de 1884 à 1982.

De 1884 à 1939 : le silence

Cette première période se caractérise par une quasi-inexistence de législation du travail sur les relations industrielles. La France fait montre d'un retard important eu égard à ses voisins européens sur les questions de contrôle ouvrier. Les mentalités managériales sont, par ailleurs, réticentes à la diffusion d'information aux salariés qui va à l'encontre de la culture du secret du monde des affaires et qui risquerait de remettre en cause le pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise. Les adhésions syndicales sont assez faibles, notamment entre 1921 et 1935, limitant le pouvoir de négociation des syndicats. Les pratiques observées chez Schneider et Cie et De Wendel et Cie traduisent cette réticence à la DIS. Nous n'observons pas de pratique de diffusion d'information aux délégués ouvriers, aux délégués du personnel et, très épisodiquement, la direction transmet des informations négatives sur la situation de l'entreprise à l'occasion des discours de remise des médailles du travail.

De 1939 à 1960 : la diffusion d'information aux salariés en quête de légitimité

La période de l'après-guerre est caractérisée par une évolution très rapide de la législation du droit du travail. La création du comité d'entreprise, issu du programme

¹ Ibid.

du Conseil National de la Résistance, marque les premiers pas de la démocratie industrielle dans le droit du travail français. Par ailleurs, la politique économique d'accroissement de la productivité de l'économie française nécessite de définir de nouvelles règles de l'organisation du travail. À ce titre, la DIS est promue par le monde des affaires. Toutefois, cet environnement favorable ne permet pas de rompre complètement avec la tradition du secret des affaires. Ainsi, les informations ne sont que partiellement transmises au comité d'entreprise. Malgré la création des revues internes, les pratiques de diffusion d'information directe aux salariés demeurent très versatiles.

De 1960 à 1975 : l'acceptation réciproque

Cette troisième période est marquée par une grande stabilité juridique sur la réglementation du comité d'entreprise. Il semble qu'une volonté de réformer l'entreprise soit à l'œuvre et qu'autant les mentalités managériales, les pouvoirs publics et une partie du monde syndical soient enclins à la naissance d'une véritable démocratie industrielle. Les canaux de communication en direction des salariés s'accroissent sans pour autant permettre une augmentation de la diffusion d'information comptable et financière. Si l'information de base est régulièrement transmise au comité d'entreprise, certaines informations demeurent non diffusées et cela malgré les demandes insistantes des élus. Il se dessine une stratégie différenciée de DIS, ainsi, le groupe des cadres et ingénieurs se distingue par un accès privilégié et réservé aux informations sur la situation de l'entreprise.

De 1975 à 1982 : vers une institutionnalisation de la diffusion d'information aux salariés

Alors que la pratique de DIS est en passe de devenir un rite institutionnalisé, cette dernière période se caractérise par un certain nombre de contradictions. Ainsi, elle se conclut par une avancée législative majeure pour le comité d'entreprise, mais dans le même temps, les mentalités managériales semblent appréhender la DIS comme

une obligation légale. Le syndicalisme est, par ailleurs, en recul et il doit affronter la crise de la sidérurgie qui l'emmène à marche forcée vers un syndicalisme de proposition plus que de contestation. Dans ce contexte, les élus du CE trouvent dans l'expert du comité d'entreprise un relais leur permettant d'apporter une réponse à certaines de leurs interrogations. Ils ne sont plus les seuls destinataires d'informations, les directions, en période de restructuration, ne négligent plus la communication directe aux salariés.

La proposition d'un modèle d'analyse

Après avoir montré l'inadaptation des cadres mobilisés classiquement pour expliquer la diffusion d'information aux salariés, nous avons proposé une contribution théorique à l'analyse de la DIS en mobilisant, principalement, les théories des relations industrielles. Si, dans les années 1950, les systèmes de relations industrielles ont, d'abord, été appréhendés par Dunlop comme des produits de l'environnement, les travaux de Kochan et *al.*, dans les années 1980, ont réhabilité le rôle joué par les décisions stratégiques des directions.

Ainsi, pour comprendre la décision de diffuser de l'information aux salariés, nous avons proposé un modèle d'analyse intégrant quatre composantes.

Nous montrons, dans un premier temps, que l'environnement joue un rôle primordial dans la décision. Il s'agit d'une condition *sine qua none*. Dans un deuxième temps et constatant des stratégies de DIS différenciées en fonction des destinataires, nous proposons de nous intéresser au rôle joué par le public visé, dans la décision de diffuser de l'information. Nous constatons que les cadres et ingénieurs apparaissent comme un public privilégié, tandis que la diffusion d'information aux autres salariés et aux représentants des salariés semble dépendante des gains potentiels. Les enjeux de la DIS apparaissent, alors, comme la troisième composante du modèle. Dans certaines situations, diffuser de l'information permet d'accroître le pouvoir de négociation de la direction, cet objectif peut être recherché en période de restructuration. Diffuser de l'information permet également de s'assurer un appui auprès des salariés et des

syndicats. Cet objectif est recherché lorsque l'entreprise est victime d'une opération boursière, par exemple. Enfin, nous identifions le rôle facilitateur que peut revêtir un tiers tel que l'expert-comptable du comité d'entreprise.

Le modèle proposé nous permet, ainsi, de décrire et de comprendre les situations de silence (non diffusion d'information) et de parole (diffusion d'information) observées dans les trois cas d'entreprises étudiées.

La conception de la DIS comme un dilemme managériale récurrent

Notre thèse montre, enfin, que la diffusion d'information aux salariés ne peut pas être lue dans un cadre évolutionniste. Autrement dit, et contrairement à ce que laisse penser le cadre HRM¹, nous n'assistons pas à une évolution continue vers une plus grande information des salariés. Certes, l'accès à l'information légale minimale est bien assuré mais l'offre volontaire d'information ne connaît pas un mouvement vers une meilleure diffusion.

À la différence de la thèse dunlopienne, il n'existerait pas non plus un système de relations industrielles qui aurait une vocation universelle.

Notre proposition de modèle d'analyse montre que la décision de diffuser de l'information aux salariés dépend d'un certain nombre de paramètres². En cela, la décision est une question récurrente qui se pose aux managers. Ces derniers sont donc inlassablement confrontés au même dilemme³ : ici, diffuser (parole) ou ne pas diffuser (silence) de l'information aux salariés. La proposition du modèle analytique montre que la décision de DIS est partagée entre deux pôles extrêmes : le silence et la parole.

¹ Human Resource Management

² L'environnement, le public visé, les enjeux et la présence d'un facilitateur.

³ Nikitin, « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner? ».

Il n'existe aucune solution, *a priori*, idéale à long terme. La décision est unique et doit être adaptée à chaque solution.

LES APPORTS DE LA THÈSE

Nous envisageons les apports de notre thèse sur le plan théorique et méthodologique.

Les apports théoriques

Notre recherche sur la diffusion d'information aux salariés propose de rompre avec le cadre mobilisé depuis le milieu des années 1980 en gestion des ressources humaines notamment dans le contexte anglo-saxon. La littérature HRM associe la DIS à une bonne pratique de gestion qui doit permettre d'accroître l'engagement des salariés et *in fine* la performance de l'organisation.

En montrant, au contraire, que la décision de diffuser de l'information aux salariés s'apparente à un dilemme managérial dont la solution n'est pas éternelle, nous atteignons les limites du cadre explicatif HRM. Nous proposons d'utiliser majoritairement les cadres théoriques liés aux relations industrielles pour analyser notre terrain de recherche. Ainsi, la diffusion d'information aux salariés se révèle dépendante des contextes, dans la tradition insufflée par Dunlop¹. Mais, nous montrons également qu'elle s'apparente à une décision stratégique² et qu'elle cherche à modifier le jeu des relations professionnelles.

¹ Dunlop, *Industrial relations systems*.

² Kochan, Katz, et McKersie, *The transformation of American industrial relations*.

En outre, l'utilisation de ces cadres et de la démarche de Glaser et Strauss¹, nous permet de proposer un cadre d'analyse spécifique à la décision de DIS.

Les apports méthodologiques

Nous proposons de discuter des apports méthodologiques en montrant, d'une part, les apports liés à la méthode, au sens de Descartes, et les apports liés à la méthodologie, c'est-à-dire, à la technique au service de la méthode pour le traitement des données empiriques.

Les apports liés à la méthode

En constatant en première partie, l'inadaptation à une recherche sur longue période des cadres théoriques classiquement utilisés pour traiter de la diffusion d'information aux salariés, nous avons pris le parti de proposer une contribution théorique originale à la lecture des pratiques de DIS. À défaut de cadre théorique déterminé *a priori*, nous avons mobilisé la démarche de Glaser et Strauss² pour nous guider dans la construction de notre proposition de modèle d'analyse. En préliminaire à cette utilisation, nous avons questionné l'adaptation de la méthode à des données historiques. À l'issue de cette recherche, nous pouvons montrer l'intérêt de cette démarche.

Pour ce travail, il s'est agi de comparer, de façon systématique, les refus et les acceptations par les directions d'entreprise de diffusion d'information aux salariés. Chaque expérience a été décrite à l'aune de ses propriétés (environnement, réception de la DIS par les salariés, publics, etc.). Cette comparaison systématique a permis de

¹ Glaser et Strauss, *The discovery of grounded theory*.

² Ibid.

dégager des invariants dans les paramètres à prendre en compte pour analyser une décision de DIS.

En proposant une recherche dénuée d'*a priori* théorique, la méthode de la théorie ancrée nous a permis d'utiliser des grilles de lecture théorique en relations industrielles. Il s'agit, certes, d'un champ disciplinaire auquel les problématiques de DIS ne sont pas tout à fait étrangères, mais qui n'est pas le champ théorique privilégié, en sciences de gestion, pour les traiter.

Les apports liés à la méthodologie

Notre recherche a tenté d'utiliser pleinement les aides fournies par les logiciels pour le traitement des données qualitatives. Ainsi, en numérisant systématiquement, les documents d'archives utilisés pour la recherche, nous avons pu mobiliser à la fois un logiciel de type CAQDAS¹, N*Vivo, et un logiciel d'analyse statistique de données textuelles, Alceste.

Le codage assisté par un logiciel nous a permis de comparer une grande quantité de procès-verbaux du comité d'entreprise. Ainsi, plus de 250 procès-verbaux ont pu être analysés en maintenant la finesse de découpage thématique puisque nous avons utilisé 75 items de codage.

Le traitement statistique des discours des médailles du travail permet de dégager les changements de champs lexicaux mobilisés au cours des périodes. Ce traitement automatisé a fait émerger, par exemple, la présence d'un discours centré sur les cadres et les ingénieurs.

¹ Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software

Enfin, la numérisation des documents d'archives nous permet de proposer aux lecteurs du travail la consultation intégrale des documents cités dans la thèse¹.

LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Trois limites principales peuvent être envisagées dans cette recherche. Une première liée au recueil de données, une deuxième liée aux cas utilisés et une troisième liée aux sources exploitées.

- Recueil des données

Comme toutes recherches mobilisant des données collectées en archives, ce travail souffre, très certainement, de manque. Travailler sur la diffusion d'information avec des données historiques implique de conserver à l'esprit ce risque. Certaines informations ont pu être diffusées aux salariés sans être conservées, certaines ont été conservées mais nous ne les avons pas répertoriées. En multipliant les cas, nous limitons ce risque. En faisant preuve de prudence, nous avons tenté d'arbitrer dans notre analyse en adoptant la lecture historique la plus probable de nos cas.

- Cas étudiés

L'évolution de la DIS est envisagée par l'étude du cas de trois grandes entreprises sidérurgiques françaises. Faire le choix de traiter des organisations d'un même secteur permet d'introduire une stabilité dans l'environnement étudié. Toutefois, ce parti pris introduit des conséquences et des limites quant à l'utilisation des conclusions de notre recherche à d'autres organisations, d'autres époques et d'autres secteurs. Conscient de cette limite, nous proposons de prolonger cette recherche et d'appliquer notre modèle analytique à d'autres cas.

- Sources mobilisées

¹ Ces documents ont été mis en annexe sur un support numérique.

Le choix de travailler sur des documents historiques empêche la réflexivité des acteurs vis-à-vis des explications théoriques envisagées. De manière plus générale, nous n'avons pas pu introduire la composante réception de l'information communiquée, au-delà des réactions en réunion de comité d'entreprise. Notre recherche s'interrompt donc avec la diffusion, elle ne peut pas permettre de comprendre l'interprétation qui est faite de cette information.

LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

La problématique de la diffusion d'information aux salariés ouvre de nombreuses voies de recherche. Parmi celle-ci, nous proposons d'envisager deux perspectives : la vérification du modèle analytique que nous proposons et la recherche d'un modèle comptable répondant aux besoins spécifiques des salariés.

Vérifier le modèle

Notre thèse permet de proposer un modèle d'analyse de la diffusion d'information aux salariés. Il est le fruit d'une analyse empirique de données passées de grandes entreprises. Se pose, alors, la question légitime de son application à des cas contemporains, à des entreprises de taille moyenne ou à des organisations publiques ou à but non lucratif.

Nous envisageons, ainsi, de vérifier la portée analytique du modèle au-delà du cas des entreprises sidérurgiques françaises au XX^e siècle. Certains terrains de recherche, tels que les petites et moyennes entreprises ou l'hôpital public, peuvent se prêter à cet exercice.

- Les PME

Les PME constituent un terrain spécifique car le rôle du comité d'entreprise y apparaît moins installé dans les attributions économiques¹. Si les CE des grandes entreprises sont bien implantés et peuvent se permettre d'être présents sur l'ensemble des activités sociales, culturelles et économiques, il n'en est pas de même pour les CE des PME qui sont amenés à sélectionner leurs champs d'intervention. Dans ce contexte caractérisé pour certains CE par une faible demande liée aux questions économiques, nous pourrions étudier la décision managériale de diffusion (ou non). Cette prise en compte amènerait à faire entrer la demande des élus dans le modèle analytique.

- L'hôpital public

De nombreuses recherches ont montré la réforme gestionnaire de l'hôpital public français inspirée du *New Public Management* britannique. Nous observons, dans cette organisation, un accroissement sans précédent de la communication directe d'information à ses agents prenant en compte des indicateurs financiers (tableau de bord mensuel communiqué à l'ensemble du personnel, par exemple). Cette DIS ne répond pas directement à une mise en conformité réglementaire. Il s'agit d'une décision managériale très certainement liée au nouveau mode de financement des hôpitaux. Notre modèle analytique pourrait être enrichi par l'étude de ce cas.

Vers une recherche de type normative

Notre recherche a une visée avant tout explicative. Nous tentons de comprendre et d'expliquer la stratégie de DIS. Depuis le milieu des années 1970, la recherche en comptabilité s'est focalisée sur des recherches de type explicative délaissant, voire

¹ IRES-DARES, *Les comités d'entreprise : Enquête sur les élus, les activités et les moyens*, 1998.

dénigrant, la recherche normative¹. Cette dernière était accusée de chercher un but inatteignable (la réalisation d'un système comptable parfait) et, *in fine*, de fournir des justifications scientifiques aux positions défendues par certains groupes de pression². C'est ainsi que cette recherche normative est devenue l'apanage des organes de normalisation, notamment l'IASB. Si le chercheur veut poursuivre son « rôle social », il doit alors « renouer avec cette tradition »³.

Sur le sujet de la diffusion d'information aux salariés, les recherches vers une information intégrant les spécificités des besoins d'information des salariés et représentants des salariés semblent s'être brutalement interrompues au début des années 1980. Depuis, les règles comptables notamment sur les comptes consolidés, via les normes IAS IFRS, ont évolué rapidement en privilégiant un destinataire parmi l'ensemble des parties-prenantes de l'entreprise : les investisseurs financiers. Notre étude et plus particulièrement les demandes répétées au cours du temps des élus du comité d'entreprise montrent que l'analyse des comptes dans une vision salariale nécessite des informations comptables spécifiques. Nous avons, ainsi, vu que les représentants des salariés demandent des informations à un niveau très précis, l'unité de production, et très global, le groupe. Certains postes, notamment du compte de résultat, suscitent des interrogations, nous pouvons citer à ce titre : la répartition et la dispersion des salaires, le niveau de sous-traitance, la répartition de la valeur ajoutée, etc. Des informations basiques mais, qui avec le référentiel en normes IAS-IFRS, sont devenus complexes à déterminer. En effet, la présentation du compte de résultat par

¹ T. Jeanjean, « Watts et Zimmerman : les pères fondateurs de la théorie positive comptable », in *Les grands auteurs en comptabilité* (Ed. Colasse, B.), EMS. (Paris, 2005), 273-289.

² R.L. Watts et J. Zimmerman, « The Demand for and Supply of Accounting Theories: The Market for Excuses. », *Accounting Review* 54, n° 2 (1979): 273.

³ B. Colasse, « La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle. », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 17, n° 1 (2011): 163.

fonction¹ peut être considérée comme l'une des causes de cette perte d'information. Par ailleurs, les recherches sur la comptabilisation des engagements de retraite² aux États-Unis ont montré que le choix de normes comptables pouvait affecter le pouvoir de négociation des syndicats.

En délaissant le champ d'une recherche normative, les travaux universitaires n'ont pas proposé de règles alternatives permettant d'accroître l'information de l'ensemble des parties-prenantes de l'entreprise.

Ainsi, et après avoir montré au cours de cette recherche l'évolution de la DIS aux salariés et les manques d'information dont les salariés font l'objet, l'un des prolongements de cette recherche peut résider dans la proposition d'amélioration des cadres conceptuels existants voire la proposition d'une information distincte à destination des salariés. Puisque les normes IAS-IFRS s'affirment comme des règles devant privilégier l'information des investisseurs financiers et que nous avons pu montrer que les salariés ont des besoins spécifiques d'informations différents de ceux des actionnaires, il est envisageable de réfléchir à la construction d'indicateurs qui répondraient à ces besoins. Aussi, l'une des perspectives de cette recherche est la reprise des travaux normatifs en comptabilité des ressources humaines qui ont été abandonnés au début des années 1980. De ce point de vue, la comptabilité des ressources humaines questionne le chercheur en comptabilité et lui offre « un terrain très riche à quelques réflexions fondamentales »³.

¹ Aucune présentation du compte de résultat n'est prescrite par les normes IAS-IFRS (IAS 1), toutefois, nous observons que la plupart des groupes font le choix d'une présentation par fonction.

² Arnold et Oakes, « Accounting as discursive construction ».

³ Capron, « Comptabilité des ressources humaines », 276.

**ÉTAT DES SOURCES ET
RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

ÉTAT DES SOURCES

- Académie François Bourdon, Le Creusot

0033Z0002-05	Schneider et Compagnie : comité d'entreprise du 16 octobre 1945 : historique et présentation des activités de la société
0135Z0001	Société des Forges et Ateliers du Creusot. - Comité central d'entreprise : comptes-rendus de réunions de la 5ème session en juin 1951, de la 6ème session en octobre 1951, de la 7ème session en mars 1952 et de la 8ème session en juin 1952
01G0876-04	Schneider & Cie : Mines de Droitaumont : Personnel ouvrier; (1911-1984)
01G0884-07	Schneider & Cie : Institutions patronales : Correspondance diverse.
01G0906-02	Schneider & Cie : Mes appréciations sur la vie politique du Creusot. Causes principales qui ont amené la perte du siège électoral de la circonscription (note de M. C. Mangematin - 24.6.1914)
01L0080-1	Comité Central d'Entreprise 31-5-1972
01L01956-03	Société des Forges et Ateliers du Creusot : Comité Central d'Entreprise : - accord d'entreprise (3-11-1961, 31-01-1964), - accord d'établissement (30.3.1967) - réunions (15-09-1970, 30-04-1970, 24-06-1966, 31-10-1963, 24-06-1963, - Commissions d'études de l'accord d'entreprise : compte-rendu (1963-1964) - rapport de l'expert-comptable sur l'exercice 1962,
01L020201	Schneider et Compagnie : Procès-verbaux des réunions du Comité Social Provisoire d'Établissement des Usines du Creusot , Breuil , Henri-Paul et Perreuil en application de l'article de la loi du 4 Octobre 1941 (Charte du Travail) .
01MDL0041-02	SFAC. Notes d'information aux cadres et conférences sur la situation de la société, présentation de la locomotive BB 69000 (allocution de M. de Boissieu, 12.3.1964).
01MDL0042-02	Creusot-Loire. Médailles du travail : discours du PDG M. Malcor à la remise des médailles du travail du 8.4.1972.
01MDL0046-03	Creusot-Loire. Rapport de l'expert-comptable désigné par le comité d'entreprise sur les exercices 1977 et 1979 (2 rapports).
01MDL0048-01	SFAC. Comité Central d'Entreprise (comptes rendus des réunions de 1953 à 1958, documents sur l'activité des services du Creusot en préparation au CCE de 1952).
01MDL0052-02	Creusot-Loire. Comité Central d'Entreprise : comptes rendus des réunions et correspondance annexe. (1970-1984)
01MDL0054	Creusot-loire. Comité Central d'Entreprise : rapport Secafi sur la restructuration de la société et les licenciements économiques, rapports d'exercice 1981 et 1982

01MDL0075	Creusot-Loire. Comité Central d'Entreprise : procès-verbaux des réunions, correspondance complémentaire, 2 articles de presse du 20.9.1979 sur la situation de l'usine de Montchanin (1974-1984)
01MDL0076	SFAC, puis Creusot-Loire. Rapports de l'expert-comptable du Comité Central d'Entreprise sur les exercices 1964, 1968, 1970, 1972-1973, 1980-1983.
066Z010602	Creusot-Loire. Établissements ETIC DERTRA : remises de médailles : discours prononcés lors de la cérémonie (1974-1983)
187AQ012-03	Schneider & Cie. Assemblée générale ordinaire du 30.11.1899 (exercice 1898-99).
0027Z0048	Creusot-Loire. Comité central d'entreprise : procès-verbal de réunion (1978-1980).
658.315LES	Brochure les délégués ouvriers (1912)
FX0054-03	Schneider & Cie - Chantiers de Chalon-sur-Saône. Allocutions de M. Michel-Schmidt au personnel à l'occasion du nouvel an (1900-1907).
FX0082-04	Schneider & Cie - Chantiers de Chalon-sur-Saône (archives de M. Michel-Schmidt). Exposition universelle de 1900 : Pavillon Schneider & Cie (notice descriptive, discours de MM. Schneider et Millerand qui évoque l'institution des délégués ouvriers par Schneider et le projet gouvernemental d'un tribunal de règlement des conflits du travail, articles de presse et liasse de plans). (1900)
P0060	Creusot Loire - Cahier des cadres
P0312	SFAC Informations (1956-1965)
P0313	Creusot Loire
P0639	SFAC Informations (1965-1970)
SS0042-05	Schneider et Compagnie : articles écrits par Eugène II et parus dans la Revue des Deux Mondes ("L'acier", Paris, 1931 et "Les relations entre patrons et ouvriers : les délégués de corporation", Paris, 1930) et dans la Revue bleue ("La crise du capitalisme", Paris, 1935)
SS0060-16	Schneider et Compagnie : discours de Charles Schneider aux cérémonies de remise des médailles du travail (1943-1960)
SS0183-01	Schneider et Compagnie / SFAC : service du personnel : médailles du travail : états nominatifs des agents devant la recevoir, allocutions prononcées. 1928-1951
SS0199	Schneider et Compagnie : Personnel : grève : correspondance entre le patronat et le ministère, articles de journaux, liste des ouvriers renvoyés 1899
SS0204	Schneider et Compagnie : grèves : chansons et poésies, articles de journaux, brochure "Documents officiels sur la grève du Creusot", conciliation et arbitrage du juge de paix, correspondance avec les établissements et les clients, garde des poudrières 1899-1900
SS0760	Schneider et Compagnie : contentieux : accidents du travail et autres 1938-1946
SS0827-02	Schneider et Compagnie : personnel : délégués ouvriers, exercice 1921-1922, incidents et communications diverses 1917-1921
SS0828	Schneider et Compagnie : personnel : élections des délégués ouvriers 1922-1923
SS0842-02	Schneider et Compagnie : personnel : procès-verbaux des réunions des délégués ouvriers des usines du CREUSOT, du BREUIL, HENRI-PAUL, PERREUIL 1936
SS0855	Schneider et Compagnie : grèves : chansons et poésies, articles de journaux, brochure "Documents officiels sur la grève du Creusot", conciliation et arbitrage du juge de paix, correspondance avec les établissements et les clients, garde des poudrières (1899-1900)

SS0940	Schneider et Compagnie : affaires sociales : élections des délégués du personnel ouvrier dans les différents services le 25 janvier 1929
SS0941-01	Schneider et Compagnie : affaires sociales : élections des délégués du personnel dans les différents services le 12 février 1932
SS0942-02	Schneider et Compagnie : affaires sociales : élections des délégués ouvriers dans les différents services le 14 janvier 1925
SS0943-01	Schneider et Compagnie : affaires sociales : élection des délégués ouvriers dans différents services le 17-01-1924
SS0944-01	Schneider et Compagnie : affaires sociales : élections des délégués ouvriers dans différents services le 26-01-1927
SS0944-03	Schneider et Compagnie : affaires sociales : élections des délégués ouvriers dans différents services le 12-02-1935
SS0988	SFAC et Creusot-Loire : affaires sociales : comité central d'entreprise années 1954 à 1977

- Archives d'Arcelor-Mittal, Florange

112/077	Sollac : comité central d'entreprise : réunions des 21 juin 1971, 29 décembre 1971 et 22 décembre 1972 : exposé sur la marche générale de l'entreprise : emploi, salaires, pouvoir d'achat, exercice 1970, approbation du procès-verbal de la réunion, évolution de la conjoncture économique en 1971 et prévision pour 1972.
112/078	Sollac: Comité central d'entreprise du 24 octobre 1972 : plan de conversion, utilisation du personnel d'entreprises extérieures, effectif par sociétés temporaires, questions ayant trait à l'activité du groupe opérationnel : orientation, classification et rémunérations, mutations, situation du marché du travail, situation des accidents du travail (1972). Sollac : comité central d'entreprise du 14 juin 1972 : approbation du procès-verbal de la réunion, examen des comptes annuels. Exposé du président sur la marche générale de l'entreprise, formation, réduction du temps de travail, logement, coke (1972)
EA-10/185	De Wendel et Cie : Remise des médailles d'honneur du travail : organisation de la cérémonie : liste des médaillés, invitations, buffet, musique, restauration, discours : notes, correspondance, photographies (1946-1950)
32/017	Sollac : comité central d'entreprise : réunion ordinaire : procès-verbaux (juin 1974 à juin 1985) ; réunion extraordinaire : procès-verbal (juin 1978 à novembre 1978).
32/019	Sollac : comité central d'entreprise : convocation, procès-verbal, bilans sociaux de 1984 à 1986 ; Sollac (Paris) : comité central d'entreprise : convocation, composition et répartition des sièges, comptes-rendus (1963-1980) ; Sollac (Sacilor) : comité central d'entreprise : ordre du jour, comptes rendus, procès-verbal (juin 1979 à juin 1983)
91/060	Règlements intérieurs des mines De Wendel (1906-1963)
C131	De Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : 05 septembre 1959 : brochure
C132	De Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : 30 août 1958 : brochure
C133	De Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : 12 septembre 1953 : brochure
C146	Les petits fils de François de Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : 14 décembre 1946 et 11 et 12 septembre 1947 : brochure

C318	Wendel - Sidelor : remise de médailles d'honneur du travail - 14 septembre 1968 : brochure
C3953	De Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : septembre 1962 : brochure
C686	De Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : 3 septembre 1960 : brochure
C687	De Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : août 1963 : brochure
C688	De Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : août 1964 : brochure
C689	De Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : 04 septembre 1965 : brochure
C690	De Wendel & Cie : remise de médailles d'honneur du travail : septembre 1966 : brochure
C693	Sidelor : remise de médailles d'honneur du travail, Metz, 2 mai 1962: brochure
C700	Sollac : remise de médailles d'honneur du travail : 13 octobre 1966 : discours prononcé à cette occasion
C701	Sollac : remise de médailles d'honneur du travail : 13 octobre 1966 : plaquette
EA-122/070	Usinor : comité central d'entreprise : registre des procès-verbaux (1945-1953) ; registre des procès-verbaux (1953-1958) ; registre des procès-verbaux (1958-1961) ; registre des procès-verbaux (1962) ; procès-verbal de la réunion (10 décembre 1963) ; procès-verbal de la réunion (8 décembre 1964)
EA-122/071	Usinor : comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (1965-1971)
EA-122/072	Usinor : comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (1972-1977)
EA-122/073	Usinor : comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (1978-1980)
EA-122/074	Usinor : comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (1981-1982)
EA-122/075	Usinor : comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (1983-1984)
EA-122/076	Usinor : comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (1984-1985)
EA-V10/0058	Les petits-fils de François de Wendel et Cie : mines de Joeuf : exploitation : prolongation de deux galeries de mines de Gross Moyeuve jusqu'en territoire français : plans, correspondance (1881-1909) ; limitation du travail dans les mines : projet de loi, réponse au questionnaire de la commission de la durée du travail dans les mines (1901-1902) ; sécurité des ouvriers mineurs : élection de délégués : arrêtés préfectoraux, correspondance (1891-1949)
EA-V10/0096	Association des maîtres de forges en Lorraine : "l'industrie sidérurgique en Lorraine" : comptes rendus (1919-1925); association minière d'Alsace et de Lorraine (1914-1927)
EA-V10/0098	Sacilor : comité central d'entreprise, assemblée générale ordinaire : procès-verbaux de réunions ; rapport (1968)
EA-V10/0175	Société De Wendel et Cie : les œuvres sociales de la maison de Wendel : rapport (sans date) ; fiscalités des œuvres sociales : liaisons sociales (n°3430) (07/11/1968) ; enquête sur la mobilité géographique et professionnelle : fiche de renseignement des salariés (1969) ; état numérique du personnel Wendel-Sidelor par lieu d'habitation (1969) ; convention collective des employés des forges d'Hayange et de Moyeuve (1936).
EA-V10/0177	Les petits fils de François de Wendel et Cie : conventions collectives du travail des mines de fer de Meurthe et Moselle et de la Meuse ; grosse

	métallurgie de Meurthe et Moselle, des Ardennes ; mines de charbon de la Moselle, usine à gaz ; eau et électricité de Forbach ; petite et moyenne industrie des métaux : législation (1936-1938).
EA-V10/0178	Les petits fils de François de Wendel et Cie : délégués ouvriers des mines et usines : liste nominative (1936) ; convention collective des employés des forges de Joeuf (1937) ; convention collective des employés des carrières et fours à chaux de Sorcy (1938) ; liste des délégués ouvriers et des gardes des mines et usines (1936) ; points sensibles des usines d'Hayange : plan ; surveillance des usines pourvues de commandes de guerre à la mobilisation : fiches de délégués ouvriers (Sorcy, mines et usines de Joeuf, cartoucherie, jamaille, usines de Moyeuve, moulins à scories, usines de Fenderie, chemin de fer, usine d'Hayange, Saint-Jacques et Patureal) (1936).
EA-V10/0186	De Wendel et Cie : remise des médailles d'honneur du travail : organisation de la cérémonie : liste des médaillés, invitations, buffet, musique, restauration, discours : notes, correspondance (1956-1960)
EA-V192/003	Wendel-Sidelor : comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (23/10/1972-12/07/1973). Sacilor : Comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (27/12/1973-12/12/1974)
EA-V192/004	Sacilor : comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (09/01/1975-09/01/1976)
EA-V192/005	Sacilor : comité central d'entreprise : procès-verbaux des réunions (08/06/1976-05/11/1980)
EA-V5/0001	Les petits fils de François de Wendel et Cie : comité d'entreprise : rapport à l'inspection du travail sur l'exercice, procès-verbaux de réunions (1946-1951)
EA-V5/0003	De Wendel et Cie : comité d'entreprise : rapport à l'inspection du travail sur l'exercice, procès-verbaux de réunions (1953-1955)
EA-V5/0004	De Wendel et Cie : comité d'entreprise : rapport à l'inspection du travail sur l'exercice, procès-verbaux de réunions (1953-1955)
EA-V5/0005	Société De Wendel et Cie : procès-verbaux de réunions (1959-1961)
EA-V5/0006	Société De Wendel et Cie : comité d'entreprise : rapport à l'inspection du travail sur l'exercice, procès-verbaux de réunions (1962-1964)
EA-V5/0007	Société De Wendel et Cie : comité d'entreprise : rapport à l'inspection du travail sur l'exercice, procès-verbaux de réunions (1965-1966)
EA-V5/0008	Société De Wendel et Cie : rapport de l'expert-comptable, procès-verbaux de réunions (1967-1968)
EA-V5/0009	Wendel-Sidelor : comité central d'entreprise : procès-verbaux et comptes rendus de réunions (1969-1971)
EA-V5/0010	Wendel-Sidelor : comité central d'entreprise : procès-verbaux de réunions (1972-1973)
EA-V5/0013	Société Mosellane de Sidérurgie : comité d'entreprise : rapport de l'expert-comptable ; comité central d'entreprise : procès-verbaux de réunions ; commission centrale des œuvres sociales : rapport, comptes-rendus de réunions (1964-1968)
EA-V5/0014	Wendel-Sidelor : comité central d'entreprise : procès-verbaux de réunions (1968-1970) Sidelor : comité central d'entreprise : procès-verbaux de réunions (1951-1968)
EA-V78/41	Wendel-Sidelor : Mines de Moineville : CCE : procès-verbaux (1969-1970).
J105	Sollac : Sollac Magazine (juin 1964-octobre 1977)
J109	Wendel-Sidelor : bulletin d'information des ingénieurs et cadres (mai 1969-mars 1972)
J110	Wendel-Sidelor : bulletin d'information des ingénieurs et cadres (janvier 1972-décembre 1973)

J119	Sacilor : Sacilor Informations (novembre 1974-décembre 1986)
J127	Wendel-Sidelor-Sollac : Bulletin de liaison des ingénieurs et cadres (janvier 1973-mai 1973)
J128	Sacilor : Bulletin de liaison des ingénieurs et cadres (juin 1973-mai 1974)
J130	Sacilor-Sollac : Sacilor-Sollac Magazine (avril 1978-août 1983)
J131	Wendel-Sidelor : Bulletin de liaison des ingénieurs et cadres (septembre 1971-décembre 1972)
J230	Sollac-Sacilor : Bulletin d'information des ingénieurs et cadres (octobre 1965-mars 1971)
J342	Creusot-Loire : Creusot-Loire Informations (novembre 1970-novembre/décembre 1983)
J38	Usinor : bulletin Usinor (décembre 1953-décembre 1966)
J40	Usinor : bulletin d'information aux cadres puis bulletin mensuel d'information (janvier 1964-décembre 1981)

- Archives départementales de Saône-et-Loire, Macon

M3287	Grèves au Creusot, 2ème semestre 1899.
M3288	Grèves au Creusot, 1er semestre 1900.
M3289	Grèves au Creusot, 2ème semestre 1900.

- Archives de Paris, Fonds Chambre de commerce et d'industrie de Paris

2ETP3/5/00 3	Charte du travail, 1940-1943 ; législation du travail, politique sociale, 1961-1974.
2ETP/3/5/30 7	Conseil du travail, conseils consultatifs du travail, commissions mixtes, comité d'entreprise, conseil national du travail. 1894-1944.
2ETP/3/5/30 8	Conseil du travail, conseils consultatifs du travail, commissions mixtes, comité d'entreprise, conseil national du travail. 1946-1952.

- Bibliothèque François Mitterrand

8-V-9026	<i>Bulletin de la société académique de comptabilité</i>
JO-72177	<i>Bulletin de la société de comptabilité de France</i>
JO-72877	<i>Experta</i>
JO-72423	<i>La comptabilité et les affaires</i>
M-18920	<i>Le commerce</i>
8-JO-7107	<i>La France comptable</i>
JO-76916	<i>La tribune comptable</i>
JO-21529	<i>Le chef de comptabilité</i>
JO-64809	<i>Les affaires</i>
4-V-16043	<i>L'expert-comptable diplômé</i>
M-18920	<i>L'orga, le commerce et la comptabilité</i>

4-V-6719	<i>L'orga, le commerce et la comptabilité</i>
JO-65178	<i>Mon bureau</i>
8- JO- 10551	Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaires dans la fonction publique

- Ouvrages et articles

Angleys, F. « L'information comptable des travailleurs dans l'entreprise ». *Revue Française de Comptabilité Mars*, no 52 (1964): 67-73.

Anonyme. *Manuel du sectionnaire métallurgiste belge*. Bruxelles: Imprimerie populaire, 1921.

———. « Bénéfices bruts et bénéfices nets. Comment le patronat essaie de dissimuler ses profits. » *Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaires dans la fonction publique*, n° 3 (1948): 26-32.

———. « La CGT appelle à l'action unie contre le plan Schuman ». *Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaires dans la fonction publique*, n° 45 (1951): 19-22.

———. « Productivité et niveau de vie ». *La comptabilité et la vie des affaires* Juin, n° 378 (1951).

———. « Bibliographie - Marques (Edmond) Le bilan social : l'homme, l'entreprise, la cité ». *Revue Française de Comptabilité* Juillet, n° 84 (1978).

———. « Le bilan social ». *RF Comptable Mars*, n° 21 (1978): 3-4.

Argence, T., et A. Herclet. *Le contrôle ouvrier et les comités d'ateliers*. Les Cahiers du travail 10e cahier. Paris: Société mutuelle d'éditions, 1921.

Association industrielle du territoire de Belfort et des régions limitrophes. *Réponse à l'enquête sur les délégués ouvriers permanents élus. Règlement amiable des conflits collectifs du travail*. Paris: Office du travail, 1924.

Bardet, G. « Une expérience de collaboration ouvrière à la direction d'une usine ». *L'organisation* Septembre, n° 19 (1933): 385-389.

Blind, S. « Réflexions sur le bilan social ». *Revue Française de Comptabilité* Mars, n° 81 (1978): 101-111.

Borderel, J. « La responsabilité et le rôle des travailleurs dans la conduite technique, économique, sociale des entreprises ». In *Congrès international de politique sociale de l'Association pour la protection légale des travailleurs*. Prague, 1924.

Brun, J. « Une bonne initiative du comité d'établissement de la SNACASE de Toulouse ». *Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaires dans la fonction publique*, n° 24 (1950): 6-7.

CFDT. *Textes de base*. Paris: Montholon, 1974.

Decré, M. « Si la confiance manque entre Patrons, Cadres et Employés, à qui la faute ? » *L'homme au travail, Journées d'études du Comité National de l'Organisation Française* Juin (1945): 30-34.

Delsol, J. « De l'adaptation de la notion de valeur ajoutée à l'entreprise ». *Revue Française de Comptabilité* Décembre, n° 88 (1968): 446-449.

———. « La valeur ajoutée et l'entreprise (Débat autour de la brochure de sensibilisation du groupe de travail "Valeur ajoutée") ». *Revue Française de Comptabilité* Novembre, n° 20 (1972): 353-358.

Dubreuil, H. *Standards : le travail américain vu par un ouvrier français*. Paris: B. Grasset, 1929.

Duchât, J. « Unité d'action et recrutement syndical ». *Revue des comités d'entreprise et des comités techniques paritaires dans la fonction publique*, n° 21 (1949): 3-4.

Duval, M. « Sous quelles formes on peut concevoir la participation aux bénéfices ». *Le commerce* Septembre, n° 721 (1923): 379-381.

Faber, M. « Une expérience de rémunération par équipes ». *Économie et Humanisme*, n° 8 (1944): 609-613.

Fagnot, F. *La part du travail dans la gestion des entreprises - Examen de la première partie du projet*. Paris: Association nationale française pour la protection légale des travailleurs, 1919.

———. *La part du travail dans la gestion des entreprises - Examen de la seconde partie du projet*. Paris: Association nationale française pour la protection légale des travailleurs, 1921.

Garcia, A. « Congrès du CNOF ». *Bulletin de Société Comptable de France* Septembre, n° 135 (1953): 67.

Garcin, P., P. Dumans, et A. Chounavelle. « La participation du personnel aux fruits de l'expansion des entreprises. Synthèses des journées d'études des 09, 10 et 11 juillet 1969 ». *Revue Française de Comptabilité* Février (supplément), n° 90 (1969).

Hentsch, A. « L'organisation des entreprises et la collaboration ». *Bulletin du CNOF*, n° Décembre (1930): 302-306.

Mission française de la productivité. *Les relations humaines aux États-Unis - Enquête en vue de l'accroissement de la productivité*. Paris, 1954.

Rey, F. « Panorama des méthodes de comptabilité sociale, le rôle de l'expert-comptable ». *Revue Française de Comptabilité* Janvier, n° 79 (1978): 3-23.

Rimailho, E. *L'union entre les collaborateurs de l'industrie par l'organisation du travail*. Besançon, 1926.

———. *Chacun sa part 2. Associer capital et travail, comment faire ?* Paris: Ed. Delmas, 1947.

Rumpf, H. « La réalisation du travail dans la joie ». *Experta* Novembre, n° 26 (1926): 17-21.

Sudreau, P. *Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise*. Paris: La documentation française, 1975.

Toulemon, A. « Employé intéressé et participation aux bénéfices (1er article) ». *Le commerce* Décembre, n° 748 (1925): 569.

———. « Employé intéressé et participation aux bénéfices (2ème et dernier article) ». *Le commerce* Janvier, n° 749 (1926): 19.

Vandendriesche, R. « Participation aux bénéfices dans l'entreprise ou dans la section d'entreprise ». *La rémunération du personnel, communications aux séances communes CNOF - Société des ingénieurs civils de France* (1943): 41-46.

———. « Essais de rémunération en équipes et au salaire proportionnel dans les deux établissements d'une même entreprise commerciale ». *Institut d'études corporatives et sociales* 9-10 (1944): 80-86.

Villibous, E. « Les différents systèmes de paiement des salaires ». *Le commerce* Décembre, n° 736 (1924): 661-662.

Vitrolles, H., E. Salustro, M. Aubry, C. Calvez, S. Blind, E. Marquès, J.P. Hulot, J. Bonal, et H. Jouvenel (De). « Le bilan social: une contrainte? une innovation? un progrès? - Supplément: les mercredis de la comptabilité ». *Revue Française de Comptabilité* Novembre, n° 87 (1978): 1-35 (Supplément).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aglietta, M., et A. Rebérioux. *Dérives du capitalisme financier*. Paris: Albin Michel, 2004.

Amann, B., et M. Saboly. « Amouroux Frères au début du siècle : paradoxes d'une gestion atypique ». *Entreprises et Histoire*, n° 28 (2001): 77-88.

Amernic, J.H. « The Roles of Accounting in Collective Bargaining ». *Accounting, Organizations and Society* 10, n° 2 (1985): 227-253.

Amernic, J.H., et R. Craig. « Roles and Social Construction of Accounting in Industrial Relations ». *The Journal of Industrial Relations* 47, n° 1 (2005): 77-92.

Andolfatto, D., et D. Labbé. *Histoire des syndicats (1906-2006)*. Paris: Ed. du Seuil, 2006.

Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, et A. Kalleberg. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, New-York: Cornell University Press, 2000.

Arnold, P.J., et L.S. Oakes. « Accounting as discursive construction: The relationship between statement of financial accounting standards no. 106 and the dismantling of retiree health benefits ». *Accounting, Organizations and Society* 23, n° 2 (1998): 129-153.

Arnou, M.A. « Participation des travailleurs à la gestion des entreprises ». Thèse pour le doctorat en sciences politiques et économiques, Université de Paris, 1920.

Assan, G. « La question du contrôle ouvrier en Italie, avec un aperçu dans les autres pays. » Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1922.

Atlan, D., J. Brabet, J. Fombonne, A. Moutet, et G. Vindt. « Y a-t-il une spécificité française en GRH ? » *Entreprises et Histoire*, n° 26 (2000): 106-118.

Audet, M., et V. Larouche. « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 43, n° 1 (1988): 3-30.

Bailleul, R. « Une expérience du travail en équipe ». In *Rémunération du travail II* (eds, Centre des Jeunes Patrons), 17-28. Paris., 1946.

Balkin, D.B., et L.R. Gomez-Mejia. « Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy ». *Strategic Management Journal* 8, n° 2 (1987): 169-182.

Batsch, L. « Le “décollage” de Schneider (1837-1875) : stratégie industrielle et politique financière ». *Entreprises et Histoire*, n° 18 (1998): 23-55.

Battais, C. « La CFTC et les comités d'entreprise ». In *L'enfance des comités d'entreprise : de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950. Colloque national au centre des archives du monde du travail.*, 253-267. Roubaix: Centre des Archives du Monde du Travail, 1996.

Beau, A.S. « Les salarié-es du grand commerce : des “employé-es” ? » *Travail, genre et sociétés*, n° 2 (2002): 55-72.

Beaud, C. « L'innovation des établissements Schneider (1837-1960) ». *Histoire, économie et société* 14, n° 3 (1995): 501-518.

———. « Les Schneider marchands de canons (1870-1914) ». *Histoire, économie et société* 14, n° 1 (1995): 107-131.

———. « Le drame de Creusot-Loire : échec industriel ou fiasco politico-financier ? » *Entreprises et histoire* n° 27, n° 1 (2001): 7-22.

Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills, et R.E. Walton. *Human resource management*. New York: Free Press New York, 1985.

Bens, D.A. « The Determinants of the Amount of Information Disclosed about Corporate Restructurings. » *Journal of Accounting Research* 40, n° 1 (2002): 1-20.

Bensadon, D. « Analyse longitudinale de la consolidation des comptes. » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 11, n° ns (2005): 105-128.

———. « La consolidation des comptes en France (1929-1985) : analyse du processus d'introduction et de diffusion d'une technique comptable ». Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2007.

———. « L'influence de la mission de productivité des experts-comptables ». In *La genèse de la décision: chiffres publics, chiffres privés dans la France du XXe siècle* (Eds, Toucheay, B., Verheyde, P.), 75-97. Pompignac: Bière éditeur, 2009.

Berger, F. « Les sidérurgistes français et allemands face à l'Europe: convergences et divergences de conception et d'intérêts (1932-1952) ». *Journal of European Integration History*, n° 2 (1997): 35-52.

Berland, N. « L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique. » Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 1999.

———. « Anthony G. Hopwood, le contrôle comme phénomène organisationnel et social ». In *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (Ed, Bouquin, H.), 368-389. Economica. Paris, 2005.

Berland, N., T. Boyns, et H. Zimnovitch. « Influence de la profession comptable sur la diffusion des coûts standard en Grande-Bretagne et en France : 1880-1950. » *Comptabilité - Contrôle - Audit*, n° ns (2002): 169-188.

Berland, N., et A. Pezet. « Pour une démarche pragmatique en histoire de la gestion. » *Comptabilité - Contrôle - Audit*, n° ns (2000): 5-17.

———. « Quand la comptabilité colonise l'économie et la société. Perspectives critiques dans les recherches en comptabilité, contrôle, audit ». In *Les études critiques en management. Une perspective française* (Eds, Golsorkhi, D., Huault, I., Leca, B.), 131-162. Laval: Les presses de l'Université de Laval, 2009.

Beurier, J. « La mémoire Lip ou la fin du mythe autogestionnaire ». In *Autogestion : La dernière utopie ?*, 451-465. Paris: Publications de la Sorbonne, 2003.

Bevort, A., et A. Jobert. *Sociologie du travail : Les relations professionnelles* (2ème édition). Paris: Armand Colin, 2011.

Biétry, F. « Changement et théorie néo-institutionnelle : le cas des relations collectives françaises ». *Finance Contrôle Stratégie* 8, n° 2 (2005): 65-97.

———. « Les syndicats à l'heure des réseaux ». *Revue française de gestion* 31, n° 157 (2005): 79-102.

———. *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?* Paris: EMS, 2007.

Biétry, F., S. Camus, et M.Z. Amara. « Vertus et limites de l'implication duale en France ». *Revue française de gestion des ressources humaines* 80 (2011): 3-21.

Biétry, F., et P. Laroche. « L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 81 (2011): 19-38.

Bloch, O., et W. Wartburg von. *Dictionnaire étymologique de la langue française*. Paris: Presses Universitaires de France, 2004.

Bloch-Lainé, F. *Pour une réforme de l'entreprise*. Paris: Editions du Seuil, 1963.

Bocqueraz, C. « The development of professional associations: the experience of French accountants from the 1880s to the 1940s. » *Accounting, Business & Financial History* 11, n° 1 (mars 2001): 7-27.

Boivin, J. « Les relations industrielles : une pratique et une discipline ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 42, n° 1 (1987): 179-196.

Boltanski, L. *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris: Editions de Minuit, 1982.

Boltanski, L., et E. Chiapello. « Le nouvel esprit du capitalisme ». Paris: Gallimard (1999).

Bonnet, S. *L'homme du fer : mineurs de fer et sidérurgistes lorrains. Tome II 1930-1959*. Nancy: Presses Universitaires de Nancy, 1977.

Boudot, O. *Groupe Alpha 25 ans d'histoire*. Paris: Mémoires d'Hommes, Histoires d'Entreprises, 2009.

Bougen, P.D. « The emergence, roles and consequences of an accounting-industrial relations interaction ». *Accounting, Organizations and Society* 14, n° 3 (1989): 203-234.

———. « Accounting and labour: integrations and disintegrations ». In *Accounting as social and institutional practice* (Eds, Hopwood, A., Miller, P.), 138-167. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

Boulat, R. « Le concept de productivité en France de la Première Guerre mondiale aux années soixante ». *Travail et emploi* 91 (2002): 43-56.

———. « Jean Fourastié, un expert en comptabilité et productivité ». In *XIVe journées d'histoire de la comptabilité et du management*. Sceaux, 2009.

Bouquin, H. « Rimailho revisité ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1, n° 2 (1995): 5-33.

Bourdieu, P. *Ce que parler veut dire - L'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard, 1982.

———. « Sur les rapports entre la sociologie et l'histoire en Allemagne et en France, entretien avec Lutz Raphaël ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 106, n° 1 (1995): 108-122.

Bowen, R.M., L. DuCharme, et D. Shores. « Stakeholders' implicit claims and accounting method choice. » *Journal of Accounting & Economics* 20, n° 3 (1995): 255-295.

Braudel, F. « La longue durée ». *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations* 13, n° 4 (1958): 725-753.

Brewster, C. « Towards a "European" model of human resource management ». *Journal of International Business Studies* 26, n° 1 (1995): 1-21.

La Broise (de), T., et F. Torres. *Schneider : l'histoire en force*. Paris: Jean Pierre de Monza, 1996.

Bronars, S.G., et D. Deere. « The threat of unionization, the use of debt, and the preservation of shareholder wealth ». *Quarterly Journal of Economics* 106, n° 1 (1991): 231-254.

Brosnan, P. « La comptabilité de gestion : une technologie invisible ». *Travail et emploi* 103 (2005): 7-20.

Bryson, A., J. Forth, et P. Laroche. « Evolution or revolution? The impact of unions on workplace performance in Britain and France ». *European Journal of Industrial Relations* 17, n° 2 (2011): 171-187.

Bunel, M., J.L. Dayan, G. Desage, C. Perraudin, et A. Valeyre. *Formes d'organisation du travail et relations de travail*. Vol. 53. Rapport de recherche du Centre d'Etudes de l'Emploi, 2008.

Burchell, S., C. Clubb, et A.G. Hopwood. « Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom ». *Accounting, Organizations and Society* 10, n° 4 (1985): 381-413.

Burchell, S., C. Clubb, A.G. Hopwood, J. Hughes, et J. Nahapiet. « The roles of accounting in organizations and society ». *Accounting, Organizations and Society* 5, n° 1 (1980): 5-27.

Bureau, M.C., et E. Marchal. *Pluralité des marchés du travail et qualités des intermédiaires*. Vol. 35. Paris: Rapport de recherche du Centre d'Etudes de l'Emploi, 2005.

Burlaud, A., et B. Colasse. « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 16, n° 3 (2010): 153-175.

Callon, M. *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris: Ed. La Découverte, 1989.

Callon, M., et B. Latour. *La science telle qu'elle se fait*. Paris: Ed. La Découverte, 1991.

Capron, M. « Comptabilité des ressources humaines ». In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (ed, Colasse, B.), 271-278. Paris: Economica, 2000.

———. « Comptabilité sociale et sociétale ». In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (ed, Colasse, B.), 407-419. Paris: Economica, 2000.

———. « Les Experts des comités d'entreprise en France : une coopération originale avec les représentants des salariés ». *Entreprises et Histoire* 25 (2000).

———. « Accounting and management in the social dialogue: the experience of fifty years of works councils in France ». *Accounting, Business & Financial History* 11, n° 1 (2001): 29-42.

Capron, M., et E. Chiapello. « Les transformations institutionnelles : l'Europe recule, l'IASB s'impose ». In *Les Normes Comptables Internationales, instruments du capitalisme financier* (ed, Capron, M.), 49-87. Paris: Ed. La Découverte, 2005.

Capron, M., et D. Fruleux. « Le Bilan Social : un outil pour le diagnostic de l'Expert-Comptable du Comité d'Entreprise ». In *Vingtième anniversaire du bilan social : « quelles leçons et quelles perspectives ? »*, 179-191. Toulouse, 1997.

Caron, F. *Histoire économique de la France XIXe-XXe siècle*. Paris: Armand Colin, 1995.

Casta, J.F. « Théorie positive de la comptabilité ». In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (ed, Colasse, B.), 1393-1402. Paris: Economica, 2000.

Cayet, T. « Le Bureau international du travail et la modernisation économique dans les années 1920 : esquisse d'une dynamique institutionnelle ». *Travail et Emploi*, n° 110 (2007): 15-25.

Cayeux, J. « Le statut des délégués du personnel - essai de sociologie juridique ». Thèse pour le doctorat en droit, Université de Nancy, 1939.

Chabrak, N. « Tony Tinker : un comptable "radical" ». In *Les grands auteurs en comptabilité* (Ed, Colasse, B.), 292-305. Paris: EMS Management & Société, 2005.

Chalos, P., J. Cherrian, et D. Harris. « Financial disclosure effects on labor contracts: A Nash analysis. » *Contemporary Accounting Research* 7, n° 2 (1991): 431-448.

Chambost, I. « Contribution à l'analyse de la formation du jugement des analystes financiers sell-side ». Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et métiers, 2007.

Chaplain, E. « Les positions syndicales dans l'élaboration de la loi relative au bilan social dans l'entreprise ». In *Vingtième anniversaire du bilan social : « quelles leçons et quelles perspectives ? »*, 41-52. Toulouse, 1997.

Charpy, P. « La constitution des comités sociaux d'entreprise dans les industries de la sidérurgie et des métaux non ferreux ». Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1944.

Chekkar, R. « L'émergence de la communication financière dans les sociétés françaises cotées : contribution à l'analyse de la relation entre l'entreprise et ses investisseurs ». Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université d'Orléans, 2007.

Clarke, T. « The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age ». *Long Range Planning* 31, n° 2 (1998): 182–194.

Cohen, M. *Le Droit des comités d'entreprise et des comités de groupe (édition consultée : 1998)*. Paris: L.G.D.J., 1984.

Colasse, B. « La régulation comptable : entre privé et public ». In *Les Normes Comptables Internationales, instruments du capitalisme financier (ed, Capron, M.)*, 27-48. Paris: Ed. La Découverte, 2005.

———. « Théories comptables ». In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit (ed, Colasse B.)*, 1403-1414. Paris: Economica, 2009.

———. « La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle. » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 17, n° 1 (2011): 157-164.

Colasse, B., et C. Pochet. « De la genèse du nouveau Conseil national de la comptabilité (2007) : un cas d'isomorphisme institutionnel ? » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 15, n° 2 (2009): 7-36.

———. « De la nouvelle Autorité des normes comptables ». *Revue d'Économie Financière* 97 (2010): 233-251.

Collette, C., et J. Richard. *Comptabilité générale : Système français et normes IFRS (8e édition)*. Paris: Dunod, 2008.

Combe, M. *L'alibi : vingt ans d'un comité central d'entreprise*. Paris: Gallimard, 1969.

Commons, J.R. « American Shoemakers, 1648-1895 A Sketch of Industrial Evolution ». *The Quarterly Journal of Economics* 24, n° 1 (1909): 39-84.

Conchon, A. « La dimension historique de l'économie chez John Rodgers Commons ». *Cahiers d'économie politique* 40-41, n° 2 (2001): 39-58.

Cooper, D.J., et T. Hopper. « Critical theorizing in strategic management accounting research ». In *Paper presented at the Eighth Interdisciplinary Perspectives On Accounting Conference*. Cardiff, 2006.

Da Costa, I. « La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis ». In *Les systèmes de relations professionnelles (Eds, Reynaud, J.D., Eyraud, F., Paradeise, C., Daglio, J.)*, 25-42. Paris: Editions du CNRS, 1990.

———. « Dunlop : la place du courant des relations professionnelles dans la GRH ». In *Encyclopédie des ressources humaines (ed, Allouche, J.)*. Paris: Vuibert, 2003.

Craft, J.A. « Information disclosure and the role of the accountant in collective bargaining ». *Accounting, Organizations and Society* 6, n° 1 (1981): 97-107.

Craig, A. « A model for the analysis of industrial relations systems ». In *Canadian labour and Industrial Relations (ed, Jain, H.C.)*. New York: Mc Graw Hill, 1975.

Cristofalo, P. « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale ». *Travail et emploi* 4, n° 116 (2008): 69-81.

Le Crom, J.P. « La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? » *Travail et Emploi* 63 (1995): 58–76.

———. *Syndicats, nous voilà ! : Vichy et le corporatisme*. Paris: Les éditions de l'atelier, 1995.

———. « Les syndicalismes et la crise du libéralisme (1930-1950) entre planisme, corporatisme et liberté ». In *Communication au colloque Le libéralisme « à la française » (XVIIIe - XXe siècles)*. Centre Jean Bouvier, Université de Paris VIII, 1996.

———. *L'introuvable démocratie salariale : le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*. Paris: Syllepse, 2003.

———. « La CGT et les comités d'entreprise dans les années cinquante ». In *La CGT dans les années cinquante (Eds, Bressol, E., Dreyfus, M., Hedde, J. Pigenet, M.)*, 59-69. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2005.

———. « La loi du 28 octobre 1982 sur le développement des institutions représentatives du personnel. Les travailleurs, acteurs du changement dans l'entreprise ? » In *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ? (Ed, Le Goff, J.)*, 103-118. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2008.

———. « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel ». *Cahiers internationaux de sociologie* 126, n° 1 (2009): 81-98.

Croucher, R., P. Gooderham, et E. Parry. « The Influences on Direct Communication in British and Danish Firms: Country, "Strategic HRM" or Unionization? » *European Journal of Industrial Relations* 12, n° 3 (2006): 267-286.

Crozier, M. *La société bloquée*. Paris: Ed. du Seuil, 1970.

———. « Concept de système comme outil heuristique et comme paradigme du système sociale ». In *Les systèmes de relations professionnelles* (Eds, Reynaud, J.D., Eyraud, F., Paradeise, C., Daglio, J.), 311-317. Paris: Editions du CNRS, 1990.

Cullinan, C.P., et D.M. Bline. « The Effects of Labour on Accounting Choice in Canada ». *Canadian Accounting Perspectives* 2, n° 2 (2003): 135-151.

Cullinan, C.P., et J.A. Knoblett. « Unionization and accounting policy choices: An empirical examination ». *Journal of Accounting and Public Policy* 13, n° 1 (1994): 49-78.

D'Angio, A. *Schneider et Cie et la naissance de l'ingénierie : des pratiques internes à l'aventure internationale 1836-1949*. Paris: CNRS, 2000.

D'Souza, J., J. Jacob, et K. Ramesh. « The use of accounting flexibility to reduce labor renegotiation costs and manage earnings ». *Journal of Accounting and Economics* 30, n° 2 (2001): 187-208.

DeAngelo, H., et L. DeAngelo. « Union negotiations and corporate policy. » *Journal of Financial Economics* 30, n° 1 (1991): 3-43.

Deegan, G., et A. Hallam. « The voluntary presentation of value added statements in Australia: a political cost perspective ». *Accounting & Finance* 31, n° 1 (1991): 1-21.

Degos, J.G. « Une brève histoire des diplômés d'expertise comptable français (1927-1997) ». In *Congrès de l'AFC*. Toulouse, 2002.

Dehove, G. « Le Contrôle ouvrier en France. L'élaboration de sa notion. Ses conceptions. » Thèse pour le doctorat en lettres, Université de Lille, 1937.

Delery, J.E., et D.H. Doty. « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions ». *The Academy of Management Journal* 39, n° 4 (1996): 802-835.

Delombre, P. « La participation aux bénéfices ». *La comptabilité et la vie des affaires* 07, n° 19 (1921): 211-219.

Depoers, F. « A cost-benefit study of voluntary disclosure: some empirical evidence from French listed companies. » *European Accounting Review* 9, n° 2 (2000): 245-263.

Dereymez, J.W. « la CGT et le plan Schuman (1950) ». In *La CGT dans les années cinquante* (Eds, Bressol, E., Dreyfus, M., Hedde, J. Pigenet, M.), 331-342. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2005.

Descartes, R. *Discours de la méthode*, 1637.

DiMaggio, P.J., et W.W. Powell. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review* 48, n° 2 (1983): 147-160.

Dimmock, S.J., et S.S. Amarjit. « The Role of Ideology and Power in Systems Theory: Some Fundamental Shortcomings ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 41, n° 4 (1986): 738-757.

Ding, Y., J. Richard, et H. Stolowy. « Towards an understanding of the phases of goodwill accounting in four Western capitalist countries: From stakeholder model to shareholder model ». *Accounting, Organizations and Society* 33, n° 7/8 (2008): 718-755.

Donnadieu, G., et J. Dubois. *Réguler le social dans l'entreprise : crise ou mutation des relations sociales ?* Rueil-Malmaison: Éd. Liaisons, 1995.

Drouet de Montgermont, J. « De la participation des ouvriers à la gestion des entreprises. » Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1921.

Dumay, J-B. *Souvenirs d'un militant ouvrier du Creusot*. Le Mans: Éditions Cénomane, 2010.

Dumontier, P., et B. Raffournier. « L'information comptable pour qui ? pour quoi ? » *Revue Française de Comptabilité*, n° Mars, Avril, Mai (1989): 23-29.

Dunlop, J.T. *Industrial relations systems*. New York: Henry Holt, 1958.

Dupuis, J. « La Délégation ouvrière dans l'usine. » Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1909.

Durand, C. *Chômage et violence*. Paris: Galilée, 1981.

Elias, N. « The Effects of Financial Information Symmetry on Conflict Resolution: An Experiment in the Context of Labor Negotiations. » *Accounting Review* 65, n° 3 (1990): 606-623.

Fabre, K. « L'influence de l'évolution des modes de financement des entreprises sur le modèle comptable français (1890-1939) - Les cas Schneider et L'Air Liquide ». Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 2008.

Farber, H.S., et D.H. Saks. « Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics. » *Journal of Political Economy* 88, n° 2 (1980): 349-369.

Farge, A. *Le goût de l'archive*. Paris: Ed. du Seuil (Edition consultée : Points Histoire 1997), 1989.

Febvre, L. « Les mots et les choses en histoire économique ». *Annales d'histoire économique et sociale* 2 (1930): 231-234.

Fine, M. « Albert Thomas: A Reformer's Vision of Modernization, 1914-32 ». *Journal of Contemporary History* 12, n° 3 (1977): 545-564.

———. « Hyacinthe Dubreuil: le témoignage d'un ouvrier sur le syndicalisme, les relations industrielles et l'évolution technologique de 1921 à 1940 ». *Le Mouvement social*, n° 106 (1979): 45-63.

Fiorito, J. « Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation. » *Journal of Labor Research* 22, n° 2 (2001): 335-354.

Floquet, M. « La diffusion d'information aux salariés vue par les revues professionnelles comptables depuis 1880 : analyse d'un débat récurrent ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1, n° 18 (2012): 67-92.

Foley, B.J., et K.T. Maunders. *Accounting Information Disclosure and Collective Bargaining*. London: Macmillan, 1977.

Fombonne, J. *Personnel et DRH*. Paris: Vuibert, 2001.

Fourcaut, A. *Bobigny, banlieue rouge*. Paris: Éditions de l'Atelier, 1986.

Frantz, P., et M. Walker. « Information disclosure to employees and rational expectations: a game-theoretical perspective. » *Journal of Business Finance & Accounting* 24, n° 9/10 (1997): 1421-1431.

Freeman, R.B., et J.L. Medoff. *What do unions do?* New York: Basic Books, 1984.

Freléchoux, M. « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. » Thèse pour le doctorat en sciences économiques et politiques, Université de Dijon, 1923.

Freyssenet, M. *Division du travail, pratiques ouvrières et pratiques patronales. Les ouvriers sidérurgistes chez de Wendel. 1880-1974*. Paris, Centre confédéral d'éducation ouvrière: Cahier de recherche du CSU, CNRS, 1978.

———. *La sidérurgie française, 1945-1979*. Paris: Savelli, 1979.

———. « Crise de la sidérurgie lorraine et échec de la diversification industrielle (version traduite par son auteur). » *Archivio di studi urbani e regionali*, n° 16 (1983): 67-81.

Fritsch, P. *Les Wendel, Rois de l'acier français*. Paris: Robert Laffont, 1976.

Gallo, M. « Quelques aspects de la mentalité et du comportement ouvriers dans les usines de guerre : 1914-1918 ». *Le Mouvement social*, n° 56 (1966): 3-33.

Gavard-Perret, M.L., et A. Helme-Guizon. « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative ». In *Méthodologie de la recherche* (eds, Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A.), 247-279. Paris: Pearson Education, 2008.

Gavard-Perret, M.L., et J. Moscarola. « Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing ». *Recherche et applications en marketing* 13, n° 2 (1998): 31-47.

Gazier, B. *La crise de 1929*. Paris: Presses universitaires de France, 2010.

Gélard, G. « L'information comptable : pour quoi, pour qui ? » *Revue Française de Comptabilité*, n° 427 (2009): 40-43.

Georgi, F. *L'Invention de la CFDT, 1957-1970*. Paris: Les éditions de l'atelier - CNRS Editions, 1995.

———. « Construire l'autogestion ». In *Autogestion : la dernière utopie ?*, 11-27. Paris: Publications de la Sorbonne, 2003.

Gérôme, N. « Les rituels contemporains des travailleurs de l'aéronautique ». *Ethnologie française* 14, n° 2 (1984): 177-196.

Glaser, B.G., et A.L. Strauss. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York: A. de Gruyter (version consultée : édition traduite 2010), 1967.

Godard, J., et J.T. Delaney. « Reflections on the "high performance" paradigm's implications for industrial relations as a field ». *Industrial and Labor Relations Review* 53, n° 3 (2000): 482-502.

Godelier, E. *Usinor - Arcelor. Du local au global ...* Paris: Lavoisier, 2006.

Le Goff, J. *Histoire et mémoire*. Paris: Gallimard, 1988.

———. *Du silence à la parole : une histoire du droit du travail - Des années 1830 à nos jours*. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2004.

———. « Introduction : “une aventure législative partagée” (Jean Auroux) ». In *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?* (Ed, Le Goff, J.), 17-33. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 2008.

Gordon, D.M. « Le libéralisme dans l’empire du fer: François de Wendel et la Lorraine industrielle 1900-1914 ». *Le Mouvement social*, n° 175 (1996): 79-111.

Gospel, H. « The disclosure of information to trade unions: approaches and problems. » *Industrial Relations Journal* 9, n° 3 (1978): 18.

Gourgues, G., et O. Hamzaoui. « L’histoire de l’autogestion est-elle l’histoire des « Lip » ? » In *Congrès de l’association française de science politique*. Strasbourg, 2011.

Gray, R. « The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? » *Accounting, Organizations and Society* 27, n° 7 (2002): 687-708.

Green, J.R., et P. Bolo. « L’histoire du mouvement ouvrier et la gauche américaine ». *Le Mouvement social*, n° 102 (1978): 9-40.

Greenwood, R., R. Suddaby, et C.R. Hinings. « Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields ». *The Academy of Management Journal* 45, n° 1 (2002): 58-80.

Griveau, J. « La Participation des travailleurs à la gestion de l’entreprise : les comités d’entreprise ». Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Université de Paris, 1964.

Grumbach, T. « Citoyenneté, Entreprise et Contrat Social ». *Droit ouvrier* (1995): 235–257.

Guest, D. « Human resource management and industrial relations. » *Journal of Management Studies* 24, n° 5 (1987): 503-521.

———. « Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions ». *New perspectives on human resource management* (1989): 41-55.

———. « Human resource management, trade unions and industrial relations ». In *Human Resource Management: A Critical Text* (Ed, Storey, J.), 110-141. London: Routledge, 1995.

Guillon, G. *Pour les collaborations professionnelles. Léon Harmel et l'initiative ouvrière*. Paris: Spes, 1929.

Hameed, S. « A Critique of Industrial Relations Theory ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 37, n° 1 (1982): 15-31.

Harold, J. *Family Capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European Model*. Harvard: The Belknap Press, 2006.

Hesse, P.J. « Les délégués de la sécurité des ouvriers mineurs dans quelques mines de l'Ouest (1890-1940) ». *Annales de Bretagne et des pays de l'Ouest* 104, n° 3 (1997): 213-225.

Hopwood, A.G. « Editorial ». *Accounting, Organizations and Society* 1, n° 1 (1976): 1-4.

———. « The archeology of accounting systems ». *Accounting, Organizations and Society* 12, n° 3 (1987): 207-234.

———. « A Conversation with Anthony Hopwood ». *Economic sociology - the european electronic newsletter* 10, n° 1 (2008): 21-28.

Hordern, F. *Naissance d'une institution: du contrôle ouvrier aux délégués du personnel, 1880-1939*. Aix-en-Provence: Institut régional du travail, 1988.

IASB. *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*. London: International Accounting Standards Board, 2001.

Ichniowski, C., T.A. Kochan, D. Levine, C. Olson, et G. Strauss. « What works at work: Overview and assessment. » *Industrial Relations* 35, n° 3 (1996): 299-333.

Igalens, J. « Cent ans de gestion du travail ». *Revue française de gestion*, n° 126 (1999): 14-30.

———. « La GRH : principes, pratiques et critiques ». In *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*. Cité internationale universitaire, Paris, 2005.

IRES-DARES. *Les comités d'entreprise : Enquête sur les élus, les activités et les moyens*, 1998.

Jackson-Cox, J., J.E. Thirkell, et J. McQueeney. « The disclosure of company information to trade unions: the relevance of the ACAS code of practice on disclosure ». *Accounting, Organizations and Society* 9, n° 3-4 (1984): 253-273.

Jeanjean, T. « Watts et Zimmerman : les pères fondateurs de la théorie positive comptable ». In *Les grands auteurs en comptabilité (Ed, Colasse, B.)*, 273-289. EMS. Paris, 2005.

Joannides, V., et N. Berland. « Grounded theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ? » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 14 (2008): 141-162.

Joly, B. *Archives de la famille et des entreprises de Wendel : sous-séries 189 AQ et 190 AQ*. Paris: Archives nationales, 1994.

Jubé, S. « Droit social et normalisation comptable ». Thèse pour le doctorat en droit privé, Université de Nantes, 2008.

Julliard, J. « Fernand Pelloutier et les origines du syndicalisme d'action directe ». *Le Mouvement social*, n° 75 (1971): 3-32.

Karila-Cohen, P., et B. Wilfert. *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*. Paris: Presses universitaires de France, 1998.

Klasa, S., W.F. Maxwell, et H. Ortiz-Molina. « The strategic use of corporate cash holdings in collective bargaining with labor unions ». *Journal of Financial Economics* 92, n° 3 (2009): 421-442.

Kleiner, M.M., et M.L. Bouillon. « Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability ». *Industrial and Labor Relations Review* (1988): 605-617.

———. « Information sharing of sensitive business data with employees ». *Industrial Relations* 30, n° 3 (1991): 480-491.

Kochan, T.A., H.C. Katz, et R.B. McKersie. *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books, 1986.

Kochan, T. A, R. B McKersie, et P. Cappelli. « Strategic Choice and Industrial Relations Theory ». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 23, n° 1 (1984): 16–39.

Kochan, T. A, R. B McKersie, et J. Chalykoff. « The effects of corporate strategy and workplace innovations on union representation ». *Industrial and Labor Relations Review* 39, n° 4 (1986): 487–501.

Kolboom, I. *La revanche des patrons : le patronat face au Front populaire*. Paris: Flammarion, 1984.

Kriegel, A. *La croissance de la CGT, 1918-1921*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Editions de l'EHESS), 1966.

Kuisel, R.F. « "L'American way of life" et les missions françaises de productivité ». *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 17 (1988): 21-38.

Labardin, P. « La revue Experta ». Travail réalisé dans le cadre du DEA 124, Université Paris Dauphine, 2004.

———. « L'émergence de la fonction comptable en France ». Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université d'Orléans, 2008.

Labardin, P., et M. Nikitin. « Accounting and the words to tell it: an historical perspective. » *Accounting, Business & Financial History* 19, n° 2 (2009): 149-166.

Lacoursière, R., B. Fabi, J. Saint-Pierre, et M. Arcand. « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturiers: vérification de l'approche universaliste ». *Revue internationale PME* 18, n° 2 (2005): 43-73.

Lallement, M. *Sociologie des relations professionnelles*. Paris: Ed. La Découverte, 1996.

———. « Relations industrielles et institutionnalisme historique aux Etats-Unis ». *L'Année sociologique* 55, n° 2 (2005): 365-389.

Lambert, R. « La participation aux bénéfices ». *Le commerce* Janvier, n° 677 (1920): 13-14.

Lamirand, G. *Préface à l'ouvrage de Jean Cayeux sur le statut des délégués du personnel : essai de sociologie juridique*. Paris: Librairie Sociale et économique, 1939.

Lapointe, Paul-André. « Partenariat et participation syndicale à la gestion ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 56, n° 4 (2002).

Laraud, G. « Les délégués à la sécurité des ouvriers mineurs ». Thèse pour le doctorat en sciences politiques et économiques, Poitiers, 1907.

Laroche, P. « L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français ». Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2, 2002.

———. *Les relations sociales en entreprise*. Paris: Dunod, 2009.

Larouche, V., et E. Déom. « L'approche systémique en relations industrielles ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 39, n° 1 (1984): 114–145.

Lefranc, G. *Histoire du Front populaire : 1934-1938*. Paris: Payot, 1965.

———. « Le courant planiste dans le mouvement ouvrier français de 1933 à 1936 ». *Le Mouvement social*, n° 54 (1966): 69-89.

Lefrancq, S. « Recherche et action : la comptabilité dans son contexte. Une étude de la politique éditoriale d'Accounting, Organizations and Society ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 10, n° ns (2004): 297-315.

Legge, K. « Rhetoric, reality and hidden agendas ». In *Human Resource Management: A Critical Text* (Ed, Storey, J.), 33-59. London: Routledge, 1995.

Lemarchand, Y. *Du dépérissement à l'amortissement, enquête sur l'histoire d'un concept et sa traduction comptable*. Ouest Editions. Nantes, 1993.

———. « Le lieutenant-colonel Rimailho. Portrait pluriel pour un itinéraire singulier ». *Entreprises et Histoire* 20 (1998): 9-32.

Lemarchand, Y., et F. Le Roy. « L'introduction de la comptabilité analytique en France: de l'institutionnalisation d'une pratique de gestion ». *Finance, Contrôle, Stratégie* 3, n° 4 (2000): 83-111.

Lemarchand, Y., et M. Nikitin. « Vingt ans d'histoire de la comptabilité ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* mai, n° ns (1999): 123-135.

———. « La méthode en histoire et l'histoire comme méthode ». In *La comptabilité, la société et le politique. Mélanges en l'honneur du Pr Bernard Colasse* (Eds, Nikitin, M. et Richard, C.). Paris: Economica, 2012.

Lemarchand, Y., et N. Praquin. « Falsifications et manipulations comptables ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 11, n° ns (2005): 15-33.

Lemercier, C., et C. Zalc. *Méthodes quantitatives pour l'historien*. Paris: Ed. La Découverte, 2007.

Lessard, A., et B. Boyer. « Quelques tests d'hypothèses reliant les hausses salariales dans le secteur privé syndiqué à l'information comptable et contextuelle (Québec, 1988-92) ». *Finéco* 4, n° 2 (1994): 143-164.

Lester, R.A. *As unions mature*. Princeton: Princeton University Press, 1958.

Lewis, N.R., L.D. Parker, et P. Sutcliffe. « Financial reporting to employees: the pattern of development 1919 to 1979 ». *Accounting, Organizations and Society* 9, n° 3-4 (1984): 275-289.

Liberty, S.E., et J.L. Zimmerman. « Labor Union Contract Negotiations and Accounting Choices ». *The Accounting Review*, n° 4 (1986): 692-712.

Lipset, S.M. « Radicalism or reformism: The sources of working-class politics ». *The American Political Science Review* 77, n° 1 (1983): 1-18.

Locke, K.D. *Grounded theory in management research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

Lojkine, J. *Le tabou de la gestion : la culture syndicale entre contestation et proposition*. Paris: Les éditions de l'atelier, 1996.

Machin, S., et S. Wood. « Human Resource Management as a substitute for trade union in british workplaces. » *Industrial & Labor Relations Review* 58, n° 2 (2005): 201-218.

Magnier, A. « La participation du personnel à la gestion des entreprises. Cent ans d'évolution en France et à l'étranger, vers l'émancipation du prolétariat au sein des entreprises. » Thèse pour le doctorat en droit, Université de Paris, 1945.

Maire, L. *Au-delà du salariat*. Lausanne: Librairie Payot, 1945.

Malaval, C. *La presse d'entreprise française au XXème siècle: histoire d'un pouvoir*. Paris: Belin, 2001.

Mangenot, M. *La comptabilité au service du capital*. Paris: Jean-Pierre Delarge éditeur, 1976.

Marchand, O., et C. Thélot. « Pour une statistique historique ». *Genèses* 9, n° 1 (1992): 98-101.

Marchand, P. « Concepts, méthodes, outils ». In *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion (eds, Gauzente, C., Peyrat-Guillard D.)*, 46-70. Paris: EMS, 2007.

Mard, Y., et S. Marsat. « La gestion du résultat comptable autour d'un changement de dirigeant en France. » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 15 (2009): 141-169.

Marseille, J. *Les Wendel, 1704-2004*. Paris: Librairie Académique Perrin, 2004.

Martín Alcázar, F., P.M. Romero Fernández, et G. Sánchez Gardey. « Human Resource Management as a Field of Research. » *British Journal of Management* 19, n° 2 (2008): 103-119.

Martin, G. *Le Contrôle ouvrier et l'expérience russe*. Paris: l'Action nationale, 1922.

Massard, M. « Syndicalisme et milieu social (1900-1940) ». *Le Mouvement social*, n° 99 (1977): 23-38.

Matsa, D.A. « Capital Structure as a Strategic Variable: Evidence from Collective Bargaining ». *Journal of Finance* 65, n° 3 (2010): 1197-1232.

Maunder, K.T., et B.J. Foley. « Accounting Information, Employees and Collective Bargaining ». *Journal of Business Finance & Accounting* 1, n° 1 (1974): 109-127.

Mautz, R.D., et F. Richardson. « Employer financial information and wage bargaining: Issues and evidence ». *Labor Studies Journal* 17, n° 3 (1992): 35-52.

McCraw, T.K. « Regulation in America: A Review Article ». *The Business History Review* 49, n° 2 (1975): 159-183.

Mencherini, R. « Des comités de gestion aux comités d'entreprise, rupture et continuités ». In *L'enfance des comités d'entreprise: de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950. Colloque national au centre des archives du monde du travail.*, 157-165. Roubaix: Centre des Archives du Monde du Travail, 1996.

Meyer, J.W., et B. Rowan. « Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony ». *American Journal of Sociology* 83 (1977): 340-363.

Meyssonnier, F. « Le calcul des coûts de revient dans la sidérurgie de la Seconde Guerre mondiale à la nationalisation. » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 7, n° 1 (2001): 5-21.

Miles, R.E., et C.C. Snow. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw Hill, 1978.

Miller, P. « Accounting as social and institutional practice: an introduction. » In *Accounting as social and institutional practice (Eds, Hopwood, A., Miller, P.)*, 1-39. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

Mioche, P. « La reconstruction de la sidérurgie européenne, 1945-1949 : sérénité des uns, nouveau départ pour les autres ». *Histoire, économie et société* 18, n° 2 (1999): 397-411.

Mitchell, F., K. Sams, D. Tweedie, et P. White. « Disclosure of information: some evidence from case studies ». *Industrial Relations Journal* 11, n° 5 (1980): 53-62.

Moine, J.M. *Les barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine*. Editions Serpenoise. Nancy: Presses Universitaires de Nancy, 1989.

Montuclard, M. « La dynamique des comités d'entreprise : exploration sociologique de quelques effets de l'institution des comités d'entreprise sur les relations industrielles ». Thèse pour le doctorat en lettres, Université de Paris, 1963.

Morales, J., et A. Pezet. « Les contrôleurs de gestion, "médiateurs" de la financiarisation. Etude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique ». *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1, n° 16 (2010): 101-132.

Morishima, M. « Information sharing and firm performance in Japan ». *Industrial Relations* 30, n° 1 (1991): 37-61.

Mouriaux, R. *La CGT*. Paris: Ed. du Seuil, 1982.

———. *Le syndicalisme en France depuis 1945*. Paris: Ed. La Découverte, 1994.

Moutet, A. *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Editions de l'EHESS), 1997.

Murnighan, J.K., et M.H. Bazerman. « A Perspective on Negotiation Research in Accounting and Auditing. » *Accounting Review* 65, n° 3 (1990): 642-657.

Murphy, K., et J. Zimmerman. « Financial performance surrounding CEO turnover. » *Journal of Accounting and Economics* 16 (1993): 273-316.

Napier, C.J. « Accounts of change: 30 years of historical accounting research ». *Accounting, Organizations and Society* 31, n° 4-5 (2006): 445-507.

Nezosi, G. *La fin de l'homme du fer. Syndicalisme et crise de la sidérurgie*. Paris: L'Harmattan, 1999.

Nikitin, M. « La naissance de la comptabilité industrielle en France ». Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 1992.

———. « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 12, n° ns (2006): 87-100.

Nikitin, M., H. Stolowy, A. Pezet, et C. Piot. « Editorial - Cadre théorique versus contribution théorique. » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 16, n° 2 (2010): 3-6.

Niox-Château, O. « Étude sur les conseils d'entreprise et le contrôle ouvrier en Autriche (loi du 15 mai 1919) ». Thèse pour le doctorat en sciences politiques et économiques, Université de Paris, 1923.

Noiriel, G. *Les ouvriers dans la société française XIXe-XXe siècle*. Paris: Ed. du Seuil, 1986.

———. *Introduction à la socio-histoire*. Paris: Ed. La Découverte, 2006.

Ogden, S., et P.D. Bougen. « A Radical Perspective on the Disclosure of Accounting Information to Trade Unions ». *Accounting, Organizations and Society* 10, n° 2 (1985): 211-224.

Osma, B.G., A. Enguádanos, et A.M. Marcos. « Strategic Accounting Choice Around Firm-Level Labor Negotiations ». *SSRN eLibrary* (2010).

Ouedrhiri-Azzouzi, M. « La méthode des comptes de surplus et l'activité d'expert-comptable ». *Revue Française de Comptabilité* Janvier, n° 99 (1980): 13-24.

Owen, D.L., et A.J. Lloyd. « The use of financial information by trade union negotiators in plant level collective bargaining ». *Accounting, Organizations and Society* 10, n° 3 (1985): 329-350.

Palmer, J.R. *The use of accounting information in labor negotiations*. New York: National Association of Accountants, 1977.

Parize, R. « Les militants ouvriers au Creusot pendant les grèves de 1899-1900 ». *Le Mouvement social*, n° 99 (avril 1, 1977): 97-108.

Parker, L.D., et B.H. Roffey. « Methodological themes: Back to the drawing board: revisiting grounded theory and the everyday accountant's and manager's reality ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 10, n° 2 (1997): 212-247.

Parsons, T. *The social system*. New York: Free Press, 1951.

Passeron, J.C. *Le raisonnement sociologique: l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*. Paris: Nathan, 1991.

Peccei, R., H. Bewley, H. Gospel, P. Willman, et P. E. Street. « Is it good to talk? Information disclosure and organizational performance in the UK ». *British Journal of Industrial Relations* 43, n° 1 (2005): 11-39.

Pélisse, J. « Judicialisation ou juridicisation ? » *Politix* 86, n° 2 (2009): 73-96.

Perlman, S. *A theory of the labor movement*. New York: AM Kelley New York, 1928.

Perret, V., et M. Séville. « Fondements épistémologiques de la recherche ». In *Méthode de recherche en management (Ed, Thiétart, R.A.)*, 13-33. Paris: Dunod, 1999.

Pezet, A. « La méthode critique de l'histoire appliquée aux Sciences de Gestion : une possibilité de décloisonnement de la discipline ». In *Questions de méthodes en Sciences de Gestion* (Eds, Mourgues, N., Allard-Poesie, F., Charreire, S., Le Goff, J.). Paris: EMS, 2002.

Pezet, E. « Négociation collective et gouvernement des individus dans l'entreprise ». *Entreprises et Histoire*, n° 26 (2000): 74-88.

Pfeffer, J. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business Press, 1996.

Picard, R. *Le contrôle ouvrier sur la gestion des entreprises*. Bibliothèque des sciences économiques et sociales. Paris: M. Rivière, 1922.

Pinceloup, C.C. *Histoire de la comptabilité et des comptables (tome 1)*. EDI-Nice. Nice, 1993.

Pong, C., et F. Mitchell. « Accounting for a disappearance: a contribution to the history of the value added statement in the UK. » *Accounting Historians Journal* 32, n° 2 (2005): 173-199.

Pope, P.F., et D.A. Peel. « Information Disclosure to Employers and Rational Expectations ». *Accounting, Organizations and Society* 6, n° 1 (1981): 97-107.

Posner, R.A. « Theories of Economic Regulation ». *The Bell Journal of Economics and Management Science* 5, n° 2 (1974): 335-358.

Prost, A. *La CGT à l'époque de Front populaire, 1934-1939 : essai de description numérique*. Paris: Armand Colin, 1964.

———. *Douze leçons sur l'histoire*. Paris: Ed. du Seuil (version consultée : édition augmentée de 2010), 1996.

———. « Les grèves de mai-juin 1936 revisitées ». *Le Mouvement Social*, n° 3 (2002): 33-54.

Ramirez, C. « Understanding social closure in its cultural context: accounting practitioners in France (1920-1939) ». *Accounting, Organizations and Society* 26, n° 4-5 (2001): 391-418.

Rebérioux, A. « Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions ». *Travail et emploi* 93 (2003): 25-43.

Reberieux, M., et P. Fridenson. « Albert Thomas, pivot du réformisme français ». *Le Mouvement social*, n° 87 (1974): 85-97.

Reiner, M. « Contenu des discours et approche statistique ». In *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion* (eds, Gauzente, C., Peyrat-Guillard D.), 21-45. Paris: EMS, 2007.

Reynaud, J.D. « Trade unions and political parties in France: Some recent trends ». *Industrial and Labor Relations Review* 28, n° 2 (1975): 208-225.

Richard, C. « Anthony G. Hopwood : la comptabilité en action ». In *Les grands auteurs en comptabilité* (Ed, Colasse, B.), 256-272. Paris: EMS, 2005.

Rocher, G. *Talcott Parsons et la sociologie américaine*. Paris: Presses Universitaires de France, 1972.

Rognant, J.Y., C. Romain, et F. Rosso. *Où va la sidérurgie ?* Paris: Syros, 1977.

Rojot, J. « The Myth of French Exceptionalism ». In *Theories and concepts in comparative industrial relations* (Eds. Barbash, J., Barbash, K.), 76-88. Columbia: University of South Caroline Press, 1989.

Rousselier-Fraboulet, D. « Du comité social au comité d'entreprise : l'exemple de la compagnie de constructions mécaniques Sulzer ». In *L'enfance des comités d'entreprise : de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950. Colloque national au centre des archives du monde du travail.*, 120-133. Roubaix: Centre des Archives du Monde du Travail, 1996.

Royer, I., et P. Zarlowski. « Le design de la recherche ». In *Méthode de recherche en management* (Ed, Thiétart, R.A.), 139-168. Paris: Dunod, 1999.

Salais, R., N. Baverez, et B. Reynaud. *L'invention du chômage: histoire et transformations d'une catégorie en France des années 1890 aux années 1980*. Paris: Presses Universitaires de France, 1986.

Scheid, J.C. « Professions comptables en France ». In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (ed, Colasse, B.), 1197-1218. Economica. Paris, 2009.

Schnapper, D. *La compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique*. Paris: Presses Universitaires de France, 1999.

Schuler, R.S., et S.E. Jackson. « Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. » *Academy of Management Executive* 1, n° 3 (1987): 207-219.

Scott, T.W. « Incentives and Disincentives for Financial Disclosure: Voluntary Disclosure of Defined Benefit Pension Plan Information by Canadian Firms. » *Accounting Review* 69, n° 1 (janvier 1994): 26-43.

Seiffert, M.D., et E. Godelier. « Histoire et gestion : vingt ans après ». *Revue française de gestion*, n° 8 (2009): 17-30.

Silem, A., et G. Martinez. *Information des salariés et stratégies de communication*. Paris: Les Éditions d'organisation, 1983.

Singh, R. « Systems theory in the study of industrial relations: time for a reappraisal? » *Industrial Relations Journal* 7, n° 3 (1976): 59-71.

Sinou, B. « La Lorraine face à la crise sidérurgique ». *Economie et statistique*, n° 92 (1977): 29-36.

Supiot, A. *Le droit du travail*. Paris: Presses universitaires de France, 2009.

———. *L'esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total*. Paris: Seuil, 2010.

Tallard, M., et C. Vincent. « L'élargissement de la démocratie industrielle dans l'entreprise après mai 1968, un irrésistible défi pour les organisations syndicales ». In *La CGT de 1966 à 1984 : l'empreinte de Mai 1968*. Montreuil, 2008.

Tinker, T. *Paper prophets: a social critique of accounting*. New York: Praeger Publishers, 1985.

Tixier, P.E. *Mutation ou déclin du syndicalisme ? : le cas de la CFDT*. Paris: Presses universitaires de France, 1992.

Touchelay, B. « Le patronat français et le partage du pouvoir dans l'entreprise entre 1946 et 1968 », 2003.

———. « Bribes du discours fondateur sur les origines de l'Ordre des experts-comptables et des comptables agréés français, ou comment masquer son âge ». *Entreprises et histoire* 42, n° 1 (2006): 64-83.

Touraine, A. *Sociologie de l'action*. Paris: Ed. du Seuil, 1965.

Tournier, M. « Les jaunes: un mot-fantôme à la fin du 19e siècle ». *Mots* 8, n° 1 (1984): 125-146.

Trempé, R. « Aux origines de comités mixtes à la production : les comités de libération d'entreprise dans la région toulousaine ». *Revue d'histoire de la Deuxième Guerre mondiale et des conflits contemporains* 33, n° 131 (1983): 41-64.

———. « Comités mixtes à la production, comités patriotiques d'entreprise : leur rôle dans la naissance des comités d'entreprises ». In *L'enfance des comités d'entreprise : de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950. Colloque national au centre des archives du monde du travail.*, 134-156. Roubaix: Centre des Archives du Monde du Travail, 1996.

Trendel, O., et C. Werle. « Collecter les données par l'expérimentation ». In *Méthodologie de la recherche* (eds, Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A.), 177-212. Paris: Pearson Education, 2008.

Trimouille, P. *Léon Harmel et l'usine chrétienne du Val des Bois: 1840-1914, fécondité d'une expérience sociale*. 15. Lyon: Centre d'histoire du catholicisme, 1974.

Trumble, R.R., et T.T. Tudor. « Equitable collective bargaining through publicly accessible financial data ». *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector* 25 (1996): 89-98.

Verrecchia, R.E. « Discretionary disclosure ». *Journal of Accounting & Economics* 5, n° 3 (1983): 179-194.

———. « Essays on disclosure. » *Journal of Accounting & Economics* 32, n° 1-3 (2001): 97-180.

Veyne, P. *Comment on écrit l'histoire*. Paris: Ed. du Seuil (ed. 1996), 1971.

———. *Foucault révolutionne l'histoire (postface de Comment on écrit l'histoire)*. Paris: Seuil (ed. 1996), 1978.

Vigna, X. « Les ouvriers de Denain et de Longwy face aux licenciements (1978-1979) ». *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 84 (octobre, 2004): 129-137.

Vuillermot, C. « Du secret des affaires à la politique de communication (L'exemple de quelques grandes entreprises industrielles françaises et de leur presse interne, des années 1930 à nos jours) ». In *Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*. Paris - Dauphine, 2010.

Wacheux, F. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica, 1996.

Walker, S.P. « Researching and Writing Accounting History - Interdisciplinary Doctoral Workshop ». In *16ème Journées d'histoire de la comptabilité et du management*. Nantes, 2011.

Walter-Busch, Emil. « Albert Thomas and scientific management in war and peace, 1914-1932 ». *Journal of Management History* 12, n° 2 (avril 1, 2006): 212-231.

Ward, J.G. « The use and usefulness of governmental financial reports: the perspective of public sector labor unions ». *Research in Governmental and Nonprofit Accounting* 3, n° Part B (1987): 215-226.

Watts, R.L, et J.L. Zimmerman. « The Demand for and Supply of Accounting Theories: The Market for Excuses. » *Accounting Review* 54, n° 2 (1979): 273.

———. *Positive Accounting Theory*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1986.

Watzlawick, P., J.H. Beavin, et D.D. Jackson. *Une logique de la communication (traduction de l'américain Pragmatics of Human Communication - 1967)*. Paris: Ed. du Seuil, 1972.

Weil, S. *La condition ouvrière*. Paris: Gallimard, 1951.

Weill, C. « La revue Autogestion ». In *Autogestion : La dernière utopie ?*, 55-63. Paris: Publications de la Sorbonne, 2003.

Weiss, D. *Communication et presse d'entreprise*. Paris: Sirey, 1971.

———. « Relations industrielles et science politique ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 30, n° 1 (1975): 30-42.

Wells, D. « Are strong unions compatible with the new model of human resource management? » *Relations industrielles/Industrial Relations* 48, n° 1 (1993): 56-85.

Williamson, O.E. « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. » *Journal of Economic Literature* 19, n° 4 (1981): 1537-1568.

Wood, S. « High commitment management and unionization in the UK. » *International Journal of Human Resource Management* 7, n° 1 (1996): 41-58.

Yamaji, H. « Collective bargaining and accounting disclosure: an inquiry into the changes in accounting policy ». *International Journal of Accounting Education and Research* 22, n° 1 (1986): 11-23.

Youngblood, Stuart A., Angelo S. DeNisi, Julie L. Molleston, et William H. Mobley. « The Impact of Work Environment, Instrumentality Beliefs, Perceived Labor Union Image, and Subjective Norms on Union Voting Intentions. » *Academy of Management Journal* 27, n° 3 (1984): 576-590.

Ypersele, L., S. Claisse, O. Klein, et T. Lemoine. *Questions d'histoire contemporaine : Conflits, mémoires et identité*. Paris: Presses Universitaires de France, 2006.

Zardet, V. « Bilan social et pratiques de pilotage : points de vue de DRH ». In *Vingtième anniversaire du bilan social : « quelles leçons et quelles perspectives ? »*, 3-39. Toulouse, 1997.

Zimnovitch, H. « L'histoire : un apport critique et fécond pour les sciences de gestion et les pratiques managériales ». In *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales (ed, Réseau des IAE)*, 167-177. Paris: Economica, 2002.

RÉPERTOIRES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Champs de la comptabilité retenus pour l'étude.....	41
Tableau 2	Synthèse des modèles d'intégration de l'information comptable et financière par les relations industrielles	63
Tableau 3	Résultats des études étudiant les effets des relations professionnelles sur la stratégie comptable	87
Tableau 4	Présentation des revues dépouillées.....	122
Tableau 5	Tableau proposé par Glaser et Strauss : les conséquences de la minimisation et de la maximisation des différences au sein des groupes de comparaison pour l'élaboration de théorie.....	127
Tableau 6	Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de DIS dans le cadre des relations professionnelles dans l'entreprise Schneider et Cie et suivantes .	139
Tableau 7	Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de DIS dans le cadre des relations professionnelles dans la zone d'influence de De Wendel et Cie..	140
Tableau 8	Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de DIS dans le cadre des relations professionnelles chez Usinor.....	140
Tableau 9	Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de diffusion directe d'information aux salariés dans l'entreprise Schneider et Cie et suivantes ...	142

Tableau 10	Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de diffusion directe d'information aux salariés dans la zone d'influence de De Wendel et Cie ...	143
Tableau 11	Synthèse des sources mobilisées pour les pratiques de diffusion directe d'information aux salariés chez Usinor	143
Tableau 12	Évaluation des articles	147
Tableau 13	Liste des sous-thématiques identifiées	148
Tableau 14	Liste des items de codage	150
Tableau 15	État des discours des médailles du travail de 1900 à 1942.....	229
Tableau 16	Liste des variables explicatives utilisées pour l'analyse des discours	230
Tableau 17	Principales modifications subies par l'avant-projet d'ordonnance sur les comités d'entreprise (extraits repris de M. Cohen)	257
Tableau 18	Association des sous-thématiques aux articles traitant de la DIS entre 1945 et 1960	263
Tableau 19	Comité d'entreprise : états des documents utilisés de 1945 à 1960	282
Tableau 20	État des discours des médailles du travail de 1943 à 1959.....	294
Tableau 21	Présence du thème « CECA » dans les discours des médailles du travail	300
Tableau 22	Association des sous-thématiques aux articles traitant de la DIS entre 1961 et 1975	317
Tableau 23	Comité d'entreprise : état des documents utilisés de 1961 à 1975	334

Tableau 24	Part du codage « Affaire Marine-Firminy »	347
Tableau 25	État des discours des médailles du travail de 1960 à 1977	361
Tableau 26	Principales sous-thématiques associées à la DIS dans les articles parus entre 1975 et 1985	380
Tableau 27	Dominante juridique et gestionnaire des articles parus entre 1975 et 1985	381
Tableau 28	Comité d'entreprise : état des documents utilisés entre 1976 et 1985	399
Tableau 29	Récurrence des cycles de communication entre deux plans de restructuration	417
Tableau 30	Synthèse des interrogations relevées en partie 2.	429
Tableau 31	Résultats des différentes combinaisons de démocratie et de modèle de classe social avant la Première guerre mondiale (d'après Lipset).....	443
Tableau 32	Synthèse des types de syndicalisme.....	447

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Systèmes d'information comptable et information des salariés comme thématique de recherche – la diffusion d'information comptable et financière aux salariés et aux représentants de salariés comme sujet de recherche.....	19
Figure 2	La diffusion d'information aux salariés : un dilemme managérial récurrent	22
Figure 3	Objectifs et apports de la recherche	26
Figure 4	Plan de la thèse et principales conclusions des chapitres.....	32
Figure 5	Présentation des bornes chronologiques	45
Figure 6	Proposition d'un design de recherche utilisant la méthode de la théorie ancrée	113
Figure 7	Les revues comptables professionnelles de 1880 à 1985.....	121
Figure 8	Choix de l'échantillonnage théorique	128
Figure 9	Périmètre du cas étudié dans le cadre du Schneider et Cie	131
Figure 10	Périmètre des sociétés étudiées dans le cadre du cas De Wendel et Cie	135
Figure 11	Périmètre des sociétés étudiées dans le cadre du cas Usinor	136
Figure 12	Référencement des articles.....	148

Figure 13	Document interne représentant l'évolution du nombre de délégués ouvriers, de réceptions et de réclamations.	216
Figure 14	Évolution des résultats de 1925 à 1936 aux élections de délégués ouvriers	219
Figure 15	Classement des délégués titulaires par catégorie	221
Figure 16	Classification hiérarchique descendante de l'ensemble du corpus	232
Figure 17	Classification hiérarchique descendante des discours de 1900 - 1942	233
Figure 18	Réseau du mot « petit ».....	234
Figure 19	Articles publiés dans la presse comptable de 1945 à 1960.....	262
Figure 20	Nombre cumulé des articles publiés dans la presse comptable de 1945 à 1960	263
Figure 21	Illustration du rôle dans les débats politiques du comité d'entreprise	272
Figure 22	Classification hiérarchique descendante des discours de 1943 - 1959	295
Figure 23	Répartition des charges de la SFAC en 1955 - figure publiée dans le bulletin de la SFAC.....	307
Figure 24	Articles publiés dans la presse comptable de 1961 à 1975.....	316
Figure 25	Nombre cumulé des articles publiés dans la presse comptable de 1961 à 1975	316
Figure 26	Le groupe Marine-Firminy en janvier 1975.....	346

Figure 27	Les principaux actionnaires de Sacilor.....	356
Figure 28	Classification hiérarchique descendante des discours de 1960 - 1977	362
Figure 29	Réseau du mot « ingénieur ».....	363
Figure 30	Évolution du réseau du mot « prix »	364
Figure 31	Articles publiés dans la presse comptable de 1976 à 1986	379
Figure 32	Nombre cumulé des articles publiés dans la presse comptable de 1976 à 1986	380
Figure 33	L'évolution du taux de syndicalisation en France (1949-2004)...	387
Figure 34	Sommaire du numéro du 2 ^{ème} trimestre de Creusot-Loire	421
Figure 35	Les éléments de la systémique de Dunlop	463
Figure 36	Cadre général pour l'analyse des relations industrielles	484
Figure 37	Proposition d'un modèle analytique de la décision de diffusion d'information aux salariés.....	502

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	9
Remerciements	11
Avant-propos - entre silence et parole	13
Introduction générale	15
Problématique	19
Objectifs et apports de la recherche.....	24
L’histoire pour méthode	26
Plan de la thèse	30
Preliminaire : choix des termes.....	33
Concepts, représentation et sémantique.....	33
Les travailleurs, les salariés, les ouvriers	35
Information ou communication ?.....	37
Le système d’information comptable.....	40
limiter la recherche dans le temps : le choix des bornes chronologiques.....	42
Périodisation : choix des points de rupture	46
Principaux résultats.....	47
PARTIE 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE	51
CHAPITRE 1. La diffusion d’information aux salariés : un état de l’art.....	55
SECTION 1. Une pratique comptable vue sous l’angle des relations industrielles.....	56
1.1. Comptabilité et relations industrielles : à la recherche d’un modèle explicatif	57
1.2. Des modèles à l’épreuve des études empiriques	64
SECTION 2. Une pratique comptable vue par les théories des ressources humaines	69

2.1.	Vers une classification des approches	70
2.1.1.	L'approche universaliste	70
2.1.2.	L'approche contingente	71
2.1.3.	L'approche configurationnelle	72
2.2.	Des recherches empiriques divergentes	73
2.3.	Une remise en cause radicale	75
SECTION 3. Une pratique comptable vue par les théories comptables		78
3.1.	La diffusion d'information aux salariés : opportunisme de dirigeants	78
3.1.1.	Choix comptables et relations industrielles	78
3.1.2.	Stratégies financières et relations industrielles	83
3.1.3.	Nature de l'information et relations industrielles	85
3.2.	La diffusion d'information aux salariés : choix de société	90
3.2.1.	La diffusion d'information aux salariés : reflet de la société	92
3.2.2.	La diffusion d'information aux salariés : vers une perspective critique radicale	
	97	
Conclusion du chapitre 1		101
La diffusion d'information aux salariés entre recherche normative, explicative et courant critique		101
À la recherche d'un cadre explicatif pour une étude contextualisée		103
CHAPITRE 2. Méthode, sources et méthodologie		107
SECTION 1. Une recherche ancrée dans son terrain		109
1.1.	Principes de la méthode proposée par Glaser et Strauss et application à notre étude	109
1.2.	Appropriation de la méthode de la théorie ancrée à une recherche historique en sciences de gestion	114
1.2.1.	L'utilisation des données issues d'archives	114
1.2.2.	Critères de validité de la recherche et méthode historique	115
SECTION 2. Sources utilisées		117
2.1.	Comprendre l'évolution des représentations managériales	117
2.1.1.	Le choix des revues retenues	119
2.1.2.	Présentation des revues analysées	120
2.2.	Comprendre l'évolution des pratiques d'entreprises	126
2.2.1.	Choix d'un échantillonnage théorique adéquat	126
2.2.2.	Les entreprises étudiées	128

2.2.2.1	Schneider et Cie : de l'arrivée au Creusot au marchand de canons. La construction de Schneider et Cie de 1836 à 1899	129
2.2.2.2	De Wendel et Cie	132
2.2.2.3	Usinor	135
2.2.3.	Les sources utilisées pour comprendre les pratiques	136
SECTION 3.	Analyser et interpréter les données	144
3.1.	Les apports méthodologiques offerts par l'histoire numérique	144
3.2.	Mise en place d'une méthodologie ad-hoc au traitement des coupures de presse	146
3.3.	L'encodage des données	149
3.4.	L'analyse statistique de données textuelles	152
	Conclusion du chapitre 2	154
	Conclusion de la partie 1	157
	PARTIE 2 : ÉVOLUTION DE LA DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS DE 1884 À 1982.....	161
	CHAPITRE 3. De 1884 à 1939 : le silence.....	165
	SECTION 1. Évolution juridique : des tentatives de diffusion d'information aux salariés restées vaines.....	167
1.1.	La libéralisation du syndicalisme : condition <i>sine qua non</i> à la parole	167
1.2.	La représentation ouvrière	169
1.2.1.	Un retard français	170
1.2.2.	Les tentatives législatives.....	173
1.2.3.	Quelques expériences : les délégués mineurs (1890) et les délégués d'atelier des usines d'armement (1917)	175
1.2.3.1	Les délégués mineurs à la sécurité	175
1.2.3.2	Les délégués d'atelier dans les usines d'armement	177
1.2.4.	Les délégués du personnel de 1936	179
1.2.4.1	Trois années de vie chaotique	179
1.2.4.2	La toute-puissance des délégués.....	182
	Une représentation timide.....	185
SECTION 2.	Évolution des mentalités managériales	187
2.1.	Le silence et l'hostilité de la presse comptable	187
2.2.	La réticence des milieux patronaux	193

SECTION 3. L'étude des pratiques de diffusion d'information aux salaires chez Schneider et Cie et De Wendel et Cie avant 1940 : un anachronisme ?	202
3.1. 1899-1939 : prospérité de la sidérurgie	203
3.1.1. Schneider : à la conquête du monde	203
3.1.2. Le retour en France des De Wendel	204
3.2. Le traitement des représentants du personnel	206
3.2.1. L'expérience des délégués ouvriers chez Schneider et Cie.....	206
3.2.1.1 Une origine remise en question : de la revendication ouvrière à la décision visionnaire d'un dirigeant.....	207
3.2.1.2 Le rôle des délégués ouvriers : entre démocratie et concurrence du syndicalisme ouvrier	211
3.2.1.3 Fonctionnement de l'instance délégués ouvriers : entre ignorance et connivence	216
3.2.2. Les délégués du personnel à partir de 1936 chez De Wendel et Cie	225
3.3. La communication à l'ensemble du personnel : le cas des discours des médailles du travail chez Schneider et Cie	229
3.3.1. Vérification de la pertinence du découpage chronologique pour l'analyse des discours des médailles du travail	230
3.3.2. De 1900 à 1942 : entre sentiments familiaux et contexte de l'entreprise ..	232
Conclusion du chapitre 3	239

CHAPITRE 4. De 1939 à 1960 : la diffusion d'information aux salariés en quête de légitimité **243**

SECTION 1. Naissance du comité d'entreprise	245
1.1. Les comités d'entreprise inspirés des comités sociaux vichyssois ?.....	245
1.1.1. Origine et succès des comités patates.....	245
1.1.2. Filiation des comités d'entreprise.....	248
1.1.3. Le programme du Conseil National de la Résistance	252
1.2. Des débuts législatifs compliqués.....	253
1.2.1. Ordonnance du 22 février 1945 : une naissance décevante.....	254
1.2.2. La loi du 16 mai 1946 : une deuxième naissance.....	255
SECTION 2. La DIS : nouvelle bonne pratique de gestion	258
2.1. Position patronale à l'égard de la démocratie industrielle : promotion et hostilité	258

2.2. La presse comptable : relais des bonnes pratiques managériales d'accroissement de la productivité	262
2.2.1. Des hésitations des années 1945 - 1950 aux missions de productivité	263
2.2.2. La diffusion d'information aux salariés, une source de légitimation de la profession comptable.....	266
2.3. La position syndicale : entre lutte des classes et réformisme	269
2.3.1. Le comité d'entreprise : un instrument de la lutte des classes.....	270
2.3.2. Le comité d'entreprise : un instrument de la réforme de l'entreprise	275
SECTION 3. La diffusion d'information aux salariés : à l'épreuve des faits	277
3.1. 1945 - 1960 : gérer la reconstruction	277
3.1.1. Schneider et Cie : la modernisation du groupe.....	277
3.1.2. Constitution d'Usinor et grandes modernisations	279
3.1.3. De Wendel et Cie de 1945 à 1960 : une troisième naissance	280
3.2. L'apprentissage de la démocratie industrielle au sein du comité d'entreprise ...	281
3.2.1. La DIS : une obligation législative.....	283
3.2.2. La DIS : en opposition avec l'héritage de la « culture du secret »	284
3.2.3. La compréhension de l'information comptable et son intégration dans le champ des revendications.....	286
3.2.4. La transparence sur les questions commerciales et de production.....	290
L'information au comité d'entreprise : des situations contrastées.....	293
3.3. Anciennes et nouvelles formes de communication aux salariés	293
3.3.1. Les discours des médailles du travail : la naissance de la DIS	294
.....	295
3.3.1.1 La naissance de la diffusion de l'information financière dans les discours des médailles du travail	296
3.3.1.2 L'entreprise sous influence	299
3.3.2. La naissance de la presse d'entreprise.....	303
3.3.2.1 La presse d'entreprise : entre bonne pratique de relations sociales et nocivité	303
3.3.2.2 L'information comptable dans la presse d'entreprise	306
Conclusion du Chapitre 4	310
CHAPITRE 5. De 1960 à 1975 : L'acceptation réciproque	313
SECTION 1. La société en mutation.....	315
1.1. L'enthousiasme de la presse comptable pour la DIS	315

1.1.1.	De la participation aux bénéficiaires à la réforme de l'entreprise.....	317
1.1.2.	La profession comptable : acteur du débat sur la DIS	319
1.2.	Le monde syndical entre division et évolution des positions	321
1.2.1.	La CFDT : le choix de l'autogestion	324
1.2.2.	La CGT : entre contestation et démocratisation de l'économie	327
SECTION 2.	La DIS : une pratique en cours d'acceptation	330
2.1.	1960 - 1975 : la sidérurgie d'avant la crise	330
2.1.1.	1960 - 1975 : de la crise de gouvernance à la constitution de Creusot-loire 330	
2.1.2.	1960 - 1975 : des premières crises à Wendel-Sidelor au début de la fin à Sacilor 331	
2.1.3.	1960 - 1975 : le temps des succès première usine sur l'eau et fusion avec Lorraine Escault 333	
2.2.	La diffusion d'information aux salariés : un territoire acquis au et par le comité d'entreprise 334	
2.2.1.	La comptabilité : un enjeu de relations professionnelles	335
2.2.1.1	Comprendre la répartition des richesses	335
2.2.1.2	L'appui de l'information comptable à l'argumentation syndicale : le cas du financement actionnarial	336
2.2.1.3	L'information comptable mise en doute.....	338
2.2.2.	Le dépassement des frontières de l'entreprise	340
2.2.2.1	au profit du groupe	341
2.2.2.2	au profit de l'unité de production.....	343
2.2.3.	L'intégration des stratégies financières : une même affaire - 3 visions.....	345
2.3.	Les pratiques de communication directe : un outil managérial	350
2.3.1.	La généralisation de la presse d'entreprise	350
2.3.1.1	La presse d'entreprise concentrée sur la vie des usines	351
2.3.1.2	La presse d'entreprise : outil de communication en période difficile ..	355
2.3.1.3	Les cadres : objet de toutes les attentions	358
2.3.2.	Les discours des médailles du travail.....	361
2.3.2.1	Des destinataires privilégiés.....	362
2.3.2.2	De nouvelles informations et de nouveaux efforts.....	364
Conclusion du chapitre 5	368

CHAPITRE 6. De 1975 à 1982 : vers l'institutionnalisation de la diffusion d'information aux salariés 371

SECTION 1. De nouveaux droits pour le comité d'entreprise	372
1.1. Aux racines des lois Auroux : la démocratie industrielle	373
1.2. De la collaboration à la co-surveillance	375
SECTION 2. La société en crise	379
2.1. La DIS devient une contrainte légale dans la presse comptable	379
2.1.1. Un constat d'incomplétude de l'information comptable et financière	381
2.1.2. La juridicisation du débat	382
2.2. Le syndicat en crise dans la crise de la sidérurgie.....	385
2.2.1. Le début de la crise du syndicalisme.....	386
2.2.2. La crise de la sidérurgie : le syndicalisme à l'épreuve	389
2.2.2.1 De nouvelles formes de protestation.....	390
2.2.2.2 Réalisme cédétiste et radicalisme cégétiste	391
SECTION 3. Diffuser de l'information en temps de crise.....	395
3.1. 1975 - 1982 : la succession des plans de restructuration	395
3.1.1. 1975 - 1984 : la fin de Creusot-Loire	395
3.1.2. 1975 - 1985 : les De Wendel ne seront plus « maître des forges ».....	397
3.1.3. 1975 - 1982 : la succession des plans de restructurations chez Usinor	397
3.2. L'approfondissement et l'élargissement de l'information du comité d'entreprise	398
3.2.1. La comptabilité : une munition	400
3.2.1.1 La comptabilité source de revendication	401
3.2.1.2 La comptabilité source d'une critique radicale	404
3.2.2. Période de restructuration et de crise : le silence	406
3.2.2.1 L'information comptable en situation de crise : des pratiques	406
3.2.2.2 Des pratiques invariantes lors d'opérations de fusion restructuration	409
3.2.3. L'expert du CE un rôle affirmé	410
3.2.3.1 L'expert : objet d'attention des acteurs	411
3.2.3.2 L'élargissement de son champ d'intervention	413
3.3. Les revues internes : une communication au bon vouloir de l'entreprise	416
3.3.1. Des informations contradictoires.....	416
3.3.2. De la neutralité d'une information non commentée au silence dans la crise	419

Conclusion du chapitre 6	423
Conclusion de la Partie 2	427
PARTIE 3 : CONTRIBUTION THÉORIQUE À L'ANALYSE DE LA	
DIFFUSION D'INFORMATION AUX SALARIÉS	431
CHAPITRE 7. La réception d'information par le comité d'entreprise : une illustration des	
spécificités du syndicalisme français	435
SECTION 1. Entre révolutionnaire et réformiste : étude des postures du syndicalisme	
français.....	437
1.1. Des postures nées de l'histoire syndicale française	437
1.2. Tentatives d'explication du tropisme pour les postures révolutionnaires	440
1.2.1. Des explications issues du monde du travail	440
1.2.2. Des explications issues de la démocratie.....	441
1.3. Les essais de typologies de la sociologie du travail	444
1.3.1. Analyser le mouvement ouvrier pour comprendre le syndicalisme	444
1.3.2. Les types de syndicalisme	445
SECTION 2. Comprendre la réception d'information par les élus du comité d'entreprise .	448
2.1. L'intégration de l'information comptable et financière dans une optique	
participative	448
2.2. L'intégration de l'information comptable et financière dans une optique	
revendicatrice	451
2.3. La remise en cause de l'information comptable et financière	454
Conclusion du chapitre 7	457
CHAPITRE 8. Une pratique contrainte par un environnement	459
SECTION 1. Le système proposé par Dunlop	461
1.1. Les composantes du système de relations industrielles de Dunlop	461
1.1.1. Le produit du système	462
1.1.2. Les acteurs, l'environnement et l'idéologie.....	462
1.1.3. Le système dunlopien de relations industrielles.....	463
1.2. LIMITES ET REMISES EN CAUSE	464
SECTION 2. La DIS comme produit du système de relations industrielles	467
2.1. La mise en place des délégués ouvriers chez Schneider et Cie	467
2.2. Les débuts de la diffusion d'information aux salariés en 1945	468

SECTION 3. La DIS : renforcement du système	471
3.1. L'information financière et comptable vue comme un discours idéologique	471
3.2. Le renforcement de la composante idéologique du système de relations industrielles par la DIS	473
Conclusion du chapitre 8.....	477
CHAPITRE 9. La rôle des acteurs.....	481
SECTION 1. Les effets des décisions stratégiques sur la diffusion d'information aux salariés	482
1.1. L'approche stratégique des relations industrielles	482
1.1.1. Le rôle des décisions stratégiques	482
1.1.2. L'introduction des pratiques de ressources humaines : un affaiblissement du syndicalisme	486
1.2. La modification du jeu des relations professionnelles.....	488
1.2.1. La reprise en main des délégués ouvriers.....	489
1.2.2. La diffusion d'information aux salariés : une décision stratégique.....	490
SECTION 2. Proposition d'un modèle d'analyse de la stratégie managériale de diffusion d'information aux salariés.....	495
2.1. Les composantes du modèle	495
2.1.1. L'environnement.....	496
2.1.2. Le public visé	497
2.1.3. L'enjeu de la DIS.....	499
2.1.4. La présence d'un facilitateur.....	500
2.2. Intégration des composantes du modèle	502
2.2.1. Présentation du modèle.....	502
2.2.2. Hiérarchisation des composantes du modèle.....	504
2.2.3. Portée dynamique du modèle	504
2.3. Application du modèle aux pratiques observées.....	505
2.3.1. Le silence de l'entre-deux-guerres et la timide diffusion d'information après 1936	505
2.3.2. Le maintien de la culture du secret vis-à-vis du comité d'entreprise dans les années 1945 à 1952.....	506
2.3.3. L'incomplétude de l'information : trop précise ou trop générale	507
Conclusion du chapitre 9.....	511

Conclusion de la Partie 3	515
Conclusion générale	519
Les principales contributions de la thèse.....	519
La périodisation de la diffusion d'information aux salariés	520
De 1884 à 1939 : le silence	520
De 1939 à 1960 : la diffusion d'information aux salariés en quête de légitimité.....	520
De 1960 à 1975 : l'acceptation réciproque	521
De 1975 à 1982 : vers une institutionnalisation de la diffusion d'information aux salariés.....	521
La proposition d'un modèle d'analyse	522
La conception de la DIS comme un dilemme managériale récurrent	523
Les apports de la thèse	524
Les apports théoriques	524
Les apports méthodologiques.....	525
Les apports liés à la méthode.....	525
Les apports liés à la méthodologie	526
Les limites de la recherche.....	527
Les perspectives de la recherche	528
Vérifier le modèle	528
Vers une recherche de type normative	529
ÉTAT DES SOURCES ET RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	533
État des sources	535
Références bibliographiques	547
RÉPERTOIRES	583
Liste des tableaux.....	585
Liste des figures.....	589
Table des matières	593

Mathieu FLOQUET
Entre Silence et Parole

Évolution de la diffusion d'information comptable et financière aux salariés et
représentants des salariés de 1884 à 1982.

La diffusion d'information aux salariés (DIS) a obtenu une légitimité légale avec la création des comités d'entreprise après la Seconde Guerre mondiale, mais en pratique, il s'agit d'un débat managérial naissant avec la révolution industrielle.

Cette thèse tente d'identifier l'évolution de la DIS en la reliant aux contextes et finalement d'en comprendre les fondements depuis 1884.

Dans ce but, la documentation managériale (et spécialement la presse professionnelle comptable) a été mobilisée. En ce qui concerne les pratiques, nous avons analysé les cas de trois entreprises sidérurgiques françaises : De Wendel, Schneider et Usinor sur une longue période (1884 - 1982).

Au travers de ces trois cas, nous proposons un modèle d'analyse de la décision managériale de diffuser de l'information aux salariés. Cette décision peut être expliquée par quatre composantes : l'environnement, le public visé, les enjeux de la DIS et le rôle d'un facilitateur.

Mots clés : Diffusion d'information aux salariés, comité d'entreprise, relations professionnelles.

Between Silence and Speech

The evolution of the disclosure of financial information to workers and shop
stewards from 1884 to 1982

The disclosure of information to workers (DIW) has obtained a legal legitimacy with the creation of works councils after the Second World War in France, but in practice, it has become a managerial issue since the industrial revolution.

This PHD dissertation tries to identify the evolution of DIW, explaining its context and, finally, what caused the evolution of DIW since 1884.

In this objective, the managerial press and especially the accounting journal could be used to identify the recurrence of DIW and to link it with both the social and economic context of each period.

Regarding the practice, we analyse three main case studies of three major French steel companies: De Wendel, Schneider and Usinor during a long period (1884 - 1982).

Through these case studies, we propose an analysis model of the managerial decision of disclosing information to workers. This decision is explained by four components: the environment, the targeted public, the stake of DIW and the role of a facilitator.

Key words: Disclosure of information to workers, Works councils, Industrial relation.

VALLOREM
Rue de Blois
45067 Orléans Cedex