GUILLAUME ETIÉVANT

AUTOGESTION GÉNÉRALE

SORTIR DU CAPITALISME : MÉTHODE



FRUSTRATION

X

Les Liens qui Libèrent

AUTOGESTION GÉNÉRALE

À quoi bon élire des représentants politiques si, huit heures par jour, cinq jours sur sept, on reste privés de tout pouvoir sur ce qui structure notre existence, à savoir le travail ?

Celui ou celle qui ne peut dire « non » à son patron ni participer aux décisions qui concernent son quotidien ne pourra jamais être pleinement libre ailleurs : ni dans l'isoloir, ni dans la ville, ni dans l'intimité. Seule une sortie du capitalisme - et du pouvoir qu'il confère aux actionnaires - peut mettre le travail sous le contrôle de celles et ceux qui le font.

Guillaume Etiévant, co-rédacteur en chef du magazine *Frustration*, imagine un chemin pour y parvenir : des mobilisations enracinées dans les entreprises, qui seraient à la fois capables d'obtenir des victoires locales et d'arracher des transformations radicales au niveau national, dont il développe les modalités concrètes. S'appuyant sur des exemples historiques et sur la réalité du fonctionnement des entreprises aujourd'hui, il trace la voie d'un transfert progressif de leur propriété aux salariés. L'autogestion ne serait alors plus une exception, mais la règle dans toute l'économie.

Ce livre donne les mots et les outils pour la revendiquer.

GUILLAUME ETIÉVANT

Autogestion générale

Sortir du capitalisme : méthode



Frustration
×
Les Liens qui Libèrent

© Les Liens qui Libèrent, 2026

À Clara et Victor

« Il y a une consolation à ne pas pouvoir atteindre l'impossible. Il n'y en a pas à ne pas le vouloir. »

Marguerite Duras, *La Vie tranquille*

« L'égal de tous les hommes ou le valet de tous les princes : choisis. »

Jean-Paul Sartre, *Le Diable et le Bon Dieu*

Se désintoxiquer du capitalisme

Réfléchir, dans un livre, à la manière dont nous pourrions sortir du capitalisme peut sembler à la fois incongru et présomptueux. D'ailleurs, le vocabulaire dominant, y compris chez les économistes les plus critiques, évoque le plus souvent la bifurcation, la transition ou la transformation. Dans la population française, pourtant, plus grand monde ne semble croire que le système économique fonctionne encore. Par exemple, selon un sondage réalisé en 2020[1], seules 36 % des personnes interrogées estiment que le capitalisme est compatible avec la lutte contre le dérèglement climatique. Dans une autre enquête menée deux années auparavant, on apprend que, parmi vingt-huit pays analysés,

1. *Climat et environnement : quels changements attendus par les Français post Covid-19*, Institut BVA/Greenpeace, juin 2020.

la France est celui dont la population pense le moins que la libre concurrence fait ressortir le meilleur chez les individus (43 %) et où seuls 36 % estiment que la liberté individuelle est plus importante que la justice sociale[1]. Alors, pourquoi s'interdirait-on aujourd'hui de penser de manière concrète le renversement de ce régime économique, d'autant plus que cette perspective a été envisagée pendant des siècles ?

Ce qui m'a amené à penser en dehors du système capitaliste, c'est justement d'avoir été plongé dedans. Ma découverte du monde de l'entreprise fut l'accident d'une première embauche. Jeune diplômé, j'espérais devenir journaliste économique, un projet sans doute trop ambitieux pour l'époque, la fin des années 2000 n'étant pas exactement le moment le plus faste pour ce type d'emploi. Constatant que mes candidatures restaient lettres mortes, je me laissai recruter par une revue professionnelle financière à destination des chefs d'entreprise. Un comble pour moi qui m'imposais alors la lecture quotidienne des économistes hétérodoxes, essayant d'y trouver une clé pour transformer le monde – ou, à défaut, une consolation.

Me voilà donc condamné à rédiger chaque jour des articles sur la « stratégie » des grands groupes, ce mot

1. Ipsos Global Advisor, *Attitudes towards socialist ideals in the 21st century*, Ipsos Social Research Institute, mai 2018.

passe-partout enveloppant les innovations insignifiantes propulsées à grand renfort de marketing, les plans de licenciements et les acquisitions prédatrices d'entreprises. Mon métier me conduisit rapidement à fréquenter un monde feutré, celui des déjeuners de presse patronaux. Je garde un souvenir particulier de l'un des premiers auxquels je participai, organisé par un grand groupe du secteur agroalimentaire. Sincèrement naïf, je demandai à mon rédacteur en chef si nous serions contraints de goûter les produits fabriqués par l'industriel : des plats préparés micro-ondables qui m'avaient toujours semblé à mi-chemin entre l'expérience chimique et l'ersatz alimentaire. Il me rassura immédiatement : nous allions bien écouter une présentation enthousiaste sur les nouvelles gammes de hachis parmentier et de couscous en barquettes, et nous serions exposés à une avalanche de chiffres démontrant leur rentabilité attendue, mais en aucun cas il ne nous serait infligé l'épreuve de les ingérer. L'événement se tenait dans un restaurant gastronomique près des Champs-Élysées, où nous fûmes conviés à déguster d'excellentes noix de Saint-Jacques, dans un paradoxe assez fascinant : les grands prêtres des plats préparés industriels ne se nourrissaient évidemment pas de leurs propres produits. Je compris très vite que j'étais entré dans une réalité parallèle où les décisions qui détruisaient des emplois se prenaient entre deux coupes de

champagne. J'eus ainsi l'occasion, lors de certains de ces déjeuners, d'observer des dirigeants trinquer à la réussite de plans de licenciements particulièrement « efficaces », célébrant les millions d'euros économisés d'un sourire satisfait, entre une gorgée de grand cru et une bouchée de ceviche acidulé. Il va sans dire qu'aucun de ces éminents stratèges n'aurait pu deviner que, sitôt la journée terminée, je troquais mon costume de journaliste docile pour celui d'économiste militant de la gauche radicale, membre du jeune parti fondé par Jean-Luc Mélenchon.

Je n'avais qu'une envie : quitter ce métier obtenu par défaut, et qui me donnait chaque jour l'envie de mettre le feu à mon ordinateur. Plus prosaïquement, je pensais aux modalités de sortie de ce système économique dévastateur. Je n'ai cessé depuis d'y réfléchir, aidé en cela par mon métier suivant, expert économique auprès des comités d'entreprise et des syndicats[1]. Je passai alors sans transition des mondanités en compagnie de la fine fleur du patronat de l'agroalimentaire (conversations policées, sourires entendus, médiocrité satisfaite) aux réunions syndicales, où les salariés, sans détour, exprimaient leur lassitude et leur colère. L'expérience,

1. Je découvris ce métier grâce à un professeur d'économie, Christophe Ramaux, à qui je serai éternellement redevable de m'avoir appris qu'on pouvait vivre en faisant des analyses économiques exclusivement pour les représentants du personnel.

dès le départ, se révéla infiniment plus enrichissante et profondément humaine. Une phrase notamment, prononcée par un syndicaliste, m'a beaucoup marqué : « La dignité, ça ne se vend pas. » Je lui avais demandé comment il avait pu refuser un chèque de plusieurs centaines de milliers d'euros que son employeur lui avait proposé pour qu'il quitte l'entreprise et cesse ainsi d'y organiser des grèves. Avec son salaire à peine supérieur au Smic, cette somme aurait pu bouleverser sa vie. Pourtant, il a choisi de la refuser, préférant continuer à se battre pour améliorer les conditions de travail de tous ses collègues. La direction avait auparavant tout tenté pour le licencier, en montant un dossier contre lui, comme elle l'avait fait avec d'autres salariés. Mais elle avait échoué, car la loi protège encore, dans une certaine mesure, les syndicalistes contre les licenciements abusifs. N'ayant pas réussi à s'en débarrasser légalement, la direction avait tenté de l'acheter. Il est courant que les employeurs essaient de corrompre les syndicalistes par des promotions, des primes ou des avantages matériels. Certains refusent, d'autres, acculés, cèdent. Heureusement, le poids des convictions peut résister à la potentielle amélioration de la vie personnelle.

J'ai pu l'observer à de nombreuses reprises. Cela fait maintenant quinze ans que j'exerce ce métier d'expert économique. Je suis mandaté, tel que le prévoit le Code du travail, pour analyser les comptes des entreprises et

ainsi aider les représentants du personnel à avoir une connaissance précise des marges de manœuvre financières existantes pour améliorer l'emploi et les salaires. Cela les aide pour revendiquer des hausses de rémunérations, des embauches ou pour contester des plans de licenciements. J'ai réalisé des dizaines de missions de ce type dans des entreprises de toutes sortes, des grands groupes pétroliers aux petites associations en passant par des cliniques, des grands magasins, des sociétés informatiques, des écoles privées, des industries, des plateformes numériques, etc.

Mon métier est le seul qui donne légalement accès à la fois aux représentants du personnel, à l'ensemble des données économiques et sociales des entreprises où ils travaillent et à leurs directions, face auxquelles mes collègues et moi confrontons nos analyses. Très tôt, cette position au cœur des entreprises m'a ouvert les yeux sur la véritable nature du « dialogue social » promu dans les discours patronaux. Cette idée que les employeurs et les salariés partageraient des intérêts communs et qu'ils pourraient se réunir sereinement pour prendre ensemble les meilleures décisions pour tous s'avère le plus souvent être une illusion. En réalité, ce prétendu dialogue aboutit en général à la confirmation des décisions patronales, c'est-à-dire la suppression d'emplois et une précarité accrue des travailleurs. Les dirigeants tentent de faire croire qu'il

y a un intérêt général de l'entreprise, partagé par tous ceux qui y travaillent. Cette rhétorique de la communauté de destin entre patrons et salariés n'est qu'un outil de contrôle idéologique. Elle vise à désamorcer la conflictualité inhérente aux rapports de production. Il n'y a pas d'intérêt commun entre employeur et salarié, car l'entreprise est le lieu d'une hiérarchie stricte : les salariés subissent la domination des dirigeants, lesquels ne sont cependant que des relais d'un pouvoir qui appartient aux actionnaires et n'ont quasiment plus aucune liberté de décision. Le capitalisme globalisé a déstructuré les chaînes de décision : un produit peut être conçu dans un pays, assemblé dans un autre, vendu ailleurs, avec une holding dans un paradis fiscal pour récolter les profits en échappant aux impôts et in fine verser les dividendes dans les comptes en banque des actionnaires. Résultat : les directions françaises ne jouent le plus souvent qu'un rôle d'exécutantes. La stratégie est fixée à l'étranger, les tableaux Excel avec les budgets tombent d'en haut, et la marge de manœuvre est souvent nulle. Aux demandes des syndicats, elles répondent souvent par une litanie creuse : « je prends le point », « j'adresse le problème », « on travaille en mode projet », « on benchmarke les pratiques du marché »… Circulez. Ce sabir managérial, rempli de concepts creux, a une fonction bien précise : retirer aux relations sociales tout contenu politique.

Ainsi, quand les syndicats négocient avec les directions, ils n'ont pas face à eux les véritables décideurs, c'est-à-dire les actionnaires. « Il faut bien que les actionnaires se rémunèrent » ; « Ça, c'est la décision des actionnaires, cela ne nous regarde pas » ; « Ce sont les actionnaires qui prennent les risques, c'est normal qu'ils attendent une certaine rentabilité »… J'ai entendu ces phrases des dizaines de fois, de la part de dirigeants d'entreprises. Dès que les syndicats revendiquent des améliorations sociales, et que mes rapports financiers appuient objectivement leurs demandes en démontrant les marges de manœuvre économiques qui existent, la vérité nue apparaît : aucune autre rationalité n'est acceptable que celle qui vise à maximiser la rémunération des actionnaires. Le bien-être des employés, leurs salaires, les investissements à long terme, la transition énergétique sont indexés à leur satisfaction personnelle.

Dans leur communication officielle, les grands groupes appellent la rémunération des actionnaires la « création de valeur ». « Nous agissons pour créer de la valeur pour tous nos actionnaires », affirme par exemple L'Oréal dans son rapport annuel, dans un chapitre s'appelant « Notre raison d'être ». « La croissance organique est difficile, mais c'est la meilleure façon de générer une valeur durable à long terme pour les actionnaires », affirme quant à lui Jamie Dimon, président du conseil

d'administration et directeur général de la banque américaine JPMorgan Chase. « Nous sommes tous concentrés sur la mise en œuvre de notre stratégie et sur notre capacité à créer de la valeur pour tous nos actionnaires », indique Luca de Meo, alors PDG du groupe Renault. On pourrait aligner des milliers de citations du même ordre. Il y a « création de valeur » pour les actionnaires quand leurs entreprises génèrent des profits supérieurs au coût des ressources financières qu'ils ont engagées. Comment est-ce possible ? Évidemment, le capital ne peut pas s'autogénérer. Cette valeur supplémentaire ajoutée au capital investi par les actionnaires vient du travail des salariés. Comme le résumait William « Big Bill » Haywood, figure centrale du mouvement ouvrier américain au début du XX^e^ siècle, « chaque dollar que possède le patron sans avoir travaillé pour l'obtenir est un dollar pour lequel l'un d'entre nous a travaillé sans l'obtenir[1] ». C'est la base fondamentale du capitalisme, quasiment plus remis en cause depuis une quarantaine d'années, alors qu'il s'agit d'une modalité relativement récente d'organisation de nos sociétés.

En France, sous sa forme moderne, il date du début du XIX^e^ siècle, avec la naissance du droit des sociétés, encore en vigueur aujourd'hui et résumé dans l'article 1832

1. Cité dans Michael Albert, *Après le capitalisme. Éléments d'économie participaliste*, Agone, 2003.

du Code civil[1] : « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. » Cette phrase simple détermine les conditions de l'exploitation du travail. Les actionnaires apportent des fonds à une entreprise, qui les fait fructifier, pour qu'ils s'en partagent le bénéfice. Le Code civil ne précise pas comment l'argent qu'ils investissent génère davantage d'argent. Ces derniers considèrent d'ailleurs souvent leurs investissements dans les entreprises comme un simple placement sur un compte bancaire qui donne droit à des intérêts.

Le travail invisibilisé

Je me rappelle ce directeur financier d'un grand groupe informatique qui, dans le cadre d'une de mes missions, m'expliquait doctement que le dividende, c'est-à-dire la part du bénéfice que les actionnaires décident de se verser, plutôt que de le laisser dans l'entreprise pour financer son fonctionnement futur et ses investissements, n'était pas une rémunération. « C'est comme si vous considériez que vous vous rémunérez en prenant de l'argent au distributeur de votre banque »,

1. François Morin, « Réforme de l'entreprise. Un PACTE contre la démocratie économique », *Les Possibles*, 9 juillet 2018.

me disait-il, avant d'enfoncer le clou : « le dividende n'enrichit pas l'actionnaire. » Effectivement, lors du versement du dividende, la valeur de l'entreprise et donc des actions détenues par les actionnaires baisse soudainement du montant du dividende versé, car elle a alors moins de trésorerie. Mais cette baisse est très temporaire (au moment de ce qu'on appelle le détachement du dividende), car en réalité le cours de bourse se redresse quasi immédiatement après le versement. Mieux encore, plus les entreprises versent de dividendes, plus elles vont attirer les actionnaires et voir donc leur valeur augmenter. La comparaison avec un distributeur de billets est invraisemblable : connaissez-vous des comptes en banque qui grossissent tout seuls miraculeusement ?

Je me suis aperçu par la suite que le propos de ce directeur financier, qui ne résiste pas cinq secondes à l'analyse, était répété par de multiples dirigeants d'entreprises, récitant une doxa livrée notamment par des revues financières[1] et qu'ils ont dû apprendre dans les écoles de commerce qu'ils ont fréquentées. Souvent, il m'est arrivé de me questionner sur le comportement de ces directions qui tiennent des propos de ce genre. Sont-ils cyniques, ignorants, ou même malveillants ? Je n'ai en réalité aucun présupposé d'ordre moral à leur égard. Ce n'est pas le sujet. C'est leur position dans le rapport

1. Voir la *Lettre Vernimmen* n° 223 de janvier 2025.

de production qui détermine leur posture : ils font ce que les actionnaires leur demandent, c'est leur métier. On entend souvent que les actionnaires « prennent des risques » et qu'à ce titre, ils seraient les grands mécènes de notre économie. C'est le storytelling classique : sans eux, pas d'investissements, pas d'innovations, pas d'emplois. Mais cette vision est en grande partie un mythe. Car dans la réalité du capitalisme contemporain, ce fameux « risque » est devenu souvent marginal, voire fictif. La majorité des actionnaires des grandes entreprises cotées n'apportent aucun financement direct aux entreprises. Quand ils achètent des actions, ils les achètent à d'autres actionnaires, sur le marché secondaire. L'entreprise, elle, ne voit pas un centime passer. Ces transactions ne financent rien, ne créent rien. Par contre, elles rapportent des dividendes. Entre 2021 et 2024, les entreprises du CAC 40 ont versé 355 milliards d'euros de plus en dividendes et en rachats d'actions qu'elles n'ont reçu de capitaux propres de la part des actionnaires[1]. Autrement dit, les actionnaires retirent beaucoup plus qu'ils n'apportent. On est très loin de l'image du « preneur de risque courageux pour créer des emplois ». En réalité, ils ne financent pas l'économie, ils se l'approprient.

1. Comptes sociaux des entreprises du CAC 40 sur les exercices considérés, données compilées par Sébastien Tixier (ingénieur, collaborateur parlementaire).

Ce que j'ai constaté en m'entretenant avec les directions des entreprises, c'est que les actionnaires appellent « investissement » le simple fait de laisser de l'argent dans l'entreprise au lieu de tout prendre immédiatement. Dans leur communication, ne pas encaisser tout le bénéfice distribuable en dividendes, c'est déjà une preuve d'engagement. Une sorte de faveur faite à l'entreprise et donc aux salariés. Cette logique est encadrée et poussée par les outils de la finance. Des indicateurs comme le ROE (*Return on Equity*[1]) mesurent la rentabilité des capitaux propres, mais ces capitaux ne sont pas seulement constitués d'apports personnels. Dans beaucoup de grands groupes, ils viennent en majorité des bénéfices restés dans l'entreprise, donc du travail des salariés. Autrement dit, les actionnaires évaluent le rendement de l'argent que d'autres ont généré, comme si c'était le leur qu'ils investissaient. Ils comparent alors ce rendement à d'autres opportunités d'investissement, comme l'immobilier ou des produits financiers : « Si ça me rapporte moins que mes immeubles à Londres, je retire mes billes. » Sauf que leurs « billes », prétendues sources légitimes de leur rémunération, ne sont en réalité que l'appropriation du travail collectif : celui des

1. Le ROE se calcule en divisant le bénéfice net (chiffre d'affaires moins toutes les charges sur un exercice donné) par les capitaux propres de l'entreprise.

salariés, des sous-traitants, de la collectivité publique qui les a formés et des territoires qui investissent dans les infrastructures publiques.

Ce mécanisme est solidement établi et ne se limite pas aux grands groupes. Les « petits patrons » propriétaires de TPE et de PME, fréquemment victimisés dans les médias et glorifiés par une partie de la gauche, tirent eux aussi profit du fonctionnement du capitalisme. Lorsque l'entreprise est rentable, elle ne dépend pas de nouveaux apports en capital : elle assure son autofinancement, les profits issus de l'activité courante suffisant à en garantir le fonctionnement. Et s'il faut injecter plus de fonds, c'est l'entreprise elle-même qui emprunte, ce qui n'engage pas les biens personnels des actionnaires, protégés par la structure juridique. Leur « risque » est donc plafonné, mais leur pouvoir reste total. Très souvent, les actionnaires qui créent ou rachètent une entreprise ne le font pas avec leur propre argent. Ils créent une société spécialement pour l'opération, et c'est cette société qui s'endette auprès des banques afin de financer l'achat ou la création de l'entreprise. Elles acceptent volontiers de le faire quand les entrepreneurs ont déjà d'autres investissements ou peuvent réaliser des apports en fonds propres importants. Les prêts seront ensuite remboursés grâce aux bénéfices que cette entreprise générera. L'actionnaire, lui, investit peu ou pas d'argent personnel. Pourtant, il détient 100 % du capital de la société.