

Rupay Dahm :
Travailler en autonomie, démocratiser les entreprises.
Un guide pratique pour les entreprises autogérées.
 Oekom Verlag 2020, 564 pages

André Bleicher

Dans son ouvrage « *Working Self-Determinedly, Democratizing Companies / Travailler en autonomie, démocratiser les entreprises* », Rupay Dahm propose une théorie de la gestion d'entreprise pour les sociétés autogérées et démocratiquement organisées, une approche qui faisait douloureusement défaut jusqu'à présent. Les entreprises dirigées par leurs employés sont rares en Allemagne, contrairement à des pays comme l'Espagne, l'Italie ou l'Angleterre. On trouve toutefois des exceptions dans le secteur du logement, où, par exemple, le Syndicat des locataires (*Mietshäuser Syndikat*) a développé des formes d'autogestion.

Dans une grande partie de l'économie, cependant, la revendication d'autonomie et de démocratie est rejetée comme absurde. Selon l'opinion dominante, il suffit que la communauté politique soit organisée démocratiquement. Dans ce contexte, il semble toutefois remarquable que la participation citoyenne au sein du sous-système politique se produise principalement lorsque les expériences micro-sociales montrent que la participation et l'implication ont été perçues et vécues comme significatives et, de surcroît, réussies. Une étude du *WSI*^(*) de la Fondation Hans Böckler (Kohlrausch 2024) montre que les employés sont moins susceptibles d'adopter des attitudes antidémocratiques lorsqu'ils éprouvent, au niveau de l'entreprise, qu'un équilibre des intérêts est possible. Des opportunités concrètes de participation au travail renforcent les attitudes démocratiques et réduisent la probabilité de voter pour des partis populistes de droite ou d'extrême droite. Si l'emploi constitue initialement le fondement essentiel de la sécurité matérielle pour la plupart des individus, il représente également une ressource cruciale pour l'inclusion sociale : la solidarité, la fierté du travail accompli et la reconnaissance des collègues et supérieur(e)s hiérarchiques sont des aspects fondamentaux de la reconnaissance sociale. Ceux qui bénéficient de ces aspects dans le cadre de leur emploi sont moins susceptibles de se radicaliser politiquement.

De plus, la participation à la vie politique, perçue comme trop abstraite, est souvent insuffisante pour développer un sentiment d'efficacité personnelle. Au quotidien, la participation s'exerce fréquemment dans d'autres contextes sociaux. Par exemple, après la réunification, les Allemands de l'Est ont pu voter (participation) pour le gouvernement fédéral. Cependant, face aux nombreuses restructurations, aux licenciements massifs et aux fermetures d'usines, ils ont éprouvé, bien que directement touchés, un sentiment d'impuissance et d'exclusion. Les entreprises dotées de services professionnels

de gestion du changement s'attachent depuis longtemps à impliquer leurs employés dans les transformations majeures, car, sans cela, tout changement risque d'échouer en raison de résistances clandestines. Néanmoins, la participation au monde du travail demeure l'exception. Elle devrait pourtant être la règle, car les décisions prises sur le lieu de travail ont un impact bien plus direct sur notre qualité de vie que la plupart des décisions prises par le *Bundestag* (Parlement fédéral allemand).

Rupay Dahm ouvre son ouvrage par un bref aperçu des pratiques qui caractérisent une entreprise « normale », avant de définir des objectifs et des critères pour une autogestion efficace. Il identifie la **productivité économique** avec un minimum de ressources comme son premier objectif et s'interroge sur la contribution que la démocratie au travail peut apporter à l'efficacité.

En second lieu, la **participation** de toutes les parties prenantes à la prise de décision est identifiée, ce qui conduit à la conclusion que, du point de vue d'un théoricien de la démocratie, l'autogestion est réussie lorsque toutes les personnes concernées participent au processus décisionnel. Rupay Dahm ne cache cependant pas que les représentants du personnel peuvent se sentir submergés par les responsabilités qui leur incombent et souhaiter alors ne plus participer à la prise de décision, celle-ci étant très chronophage, énergivore et gourmande en ressources.

Dahm identifie un troisième objectif : l'orientation vers une **alternative anticapitaliste**, à savoir la socialisation des entreprises et l'abolition de l'exploitation. Ce processus ne pourra aboutir que si l'entreprise est protégée de toute re-privatisation, ce qui implique une neutralisation complète du capital. C'est seulement à cette condition qu'il sera possible de dépasser les rapports de production aliénés et d'abolir le salariat.

Enfin, Dahm formule l'**abolition de la domination** comme un quatrième objectif, car elle constitue une condition essentielle à un travail exempt de discrimination. Il conclut ensuite en abordant les **perspectives climatiques et post-croissance**, ainsi que les **perspectives humanistes et psychologiques**.

L'ouvrage s'articule en **38** chapitres qui s'étendent sur **564** pages. Au premier coup d'œil cela semble complexe, mais cela ne l'est pas. En effet Rupay Dahm dispose d'un vaste savoir qu'il a acquis par la recherche et la consultation et il sait souverainement articuler cette sagesse, de sorte que ces chapitres se lisent très aisément.

Le fait qu'il parte du portrait d'une entreprise « normale » et qu'il développe les possibilités de variations d'entreprises qui sont en auto-gestion à l'arrière-plan de ce fonds. Ainsi les parties les plus importantes de l'ouvrage sont les chapitres dans lesquels sont discutés les champs de problèmes de l'auto-gestion. Cela commence avec le processus de fondation qui se

(*) L'Institut de recherche économique et sociale (*WSI : Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut*) de la Fondation Hans Böckler est un institut de recherche étroitement lié aux syndicats, qui étudie scientifiquement des problématiques concrètes. Ses recherches portent sur l'analyse des conséquences économiques et sociales des évolutions sociétales et des décisions politiques. L'institut élabore des propositions économiquement et socialement pertinentes pour résoudre les problèmes de société. Ses résultats et concepts sont présentés au public, aux décideurs politiques et à la communauté scientifique.

rattache étroitement au choix approprié de la forme juridique pour une entreprise qui s'administre elle-même.

La problématique de la propriété

Contrairement aux guides classiques de création d'entreprise, Dahm aborde la question de la propriété dès les premières étapes du processus et n'élude pas le fait que la réponse à cette question détermine l'éventualité même d'une autogestion. En effet, la détermination de la propriété est indissociable de la question de savoir qui est habilité à prendre des décisions contraignantes au sein de l'entreprise.

En Allemagne, malgré les lois de « co-décision » spécifiques à l'entreprise et aux groupes, les employés des entreprises capitalistes n'ont aucun droit de regard en cas de doute.¹ Ce constat fut rapidement reconnu après la fondation de la République fédérale d'Allemagne par le grand théoricien du syndicalisme Viktor Agartz, qui déclara lors d'une conférence en 1951 : « *Au caractère de l'économie capitaliste le droit de co-détermination ne change rien du tout [Am charakter der kapitalistischen Wirtschaft ändert das Mitbestimmungs recht nichts]* » (Agartz cité dans Posser 2000, p. 161)². Dahm structure le processus de fondation autour des questions directrices suivantes :

- À qui appartiennent le capital et la propriété de l'entreprise ?
- Comment la propriété peut-elle être socialisée (c'est-à-dire non nationalisée) et le capital neutralisé ?
- Comment est structuré le ratio entre travailleurs manuels et travailleurs du savoir ?

Rupay Dahm n'élude pas les obstacles liés au processus de création d'entreprise et souligne les difficultés que les entreprises autogérées doivent s'attendre à rencontrer pour lever des capitaux.

Entreprises à deux niveaux

Il appert également significatif que Dahm débattenne de la question de l'entrée et de la sortie, respectivement **dans** et **des** entreprises autogérées. Les entreprises démocratiques courent toujours le risque latent de se fermer aux nouveaux membres et de se transformer en une organisation à deux vitesses : d'une part, une première catégorie de membres à part entière, détenteurs de tous les droits de gestion ; d'autre part, une seconde catégorie d'employés dépendants *à part*. En

bref, l'entreprise risque de s'éloigner progressivement de sa vocation première. Dahm décrit avec un riche matériel les obstacles rencontrés lors du développement de l'entreprise et les solutions possibles pour les surmonter.

Malédiction et bénédiction de la hiérarchie

Un autre thème auquel Rupay Dahm fait participer avec beaucoup d'attention c'est la malédiction et la bénédiction de la hiérarchie. Une objection souvent entendue, notamment dans les domaines pratiques de l'anthroposophie, c'est que la forme organisationnelle quasi-sans hiérarchie, par exemple celle des écoles Waldorf, a contribué à l'inefficacité et à l'aliénation, raison pour laquelle des techniques de délégation ont été introduites, lesquelles ont cependant conduit à une hiérarchisation – en partie informelle – de l'organisation.

Plus récemment, le consultant en organisation français Frédéric Laloux (2017) a formulé la thèse selon laquelle les entreprises holistiques et participatives obtiennent de meilleurs résultats à long terme que les entreprises à structure hiérarchique ; toutefois, cette thèse ne se prête guère à une généralisation. Par ailleurs, comme la quasi-totalité des entreprises sont structurées, la gestion d'entreprise en conclut, avec naïveté et optimisme candide, que cette forme d'organisation est nécessairement supérieure à une structure démocratique^(*) (Backhaus, 1976). Rupay Dahm ne diabolise ni la hiérarchie comme forme de coordination, ni n'idéalise pour autant les formes participatives, car il sait qu'en plus du danger d'une tyrannie de la hiérarchie, il existe aussi le danger d'une tyrannie d'absence totale de structure. Il examine plutôt les formes possibles de coordination au sein des organisations démocratiques, ouvrant ainsi un éventail de formes de coordination évitant ainsi la juxtaposition simpliste entre pouvoir absolu et anarchie inefficace

La répartition du revenu

Avec une intensité analogue Rupay Dahm se consacre à la question de la répartition du revenu — est-ce qu'il existe un salaire équitable ? — ainsi que la question de l'engagement de travail (Combien d'heures voulons-nous travailler ?) Ici aussi, il explore l'affectation du travail et la forme de la rémunération : Salaire uniforme, salaire basé sur l'auto-évaluation, salaire en fonction des besoins et — bien que de manière assez superficielle — l'abolition du système salarial.

Aussi pertinente que puisse paraître de prime abord la description des systèmes salariaux, elle demeure insuffisante. C'est la seule fois où Dahm s'abstient d'esquisser des pistes d'évolutions possibles. Le sort des salariés dépendants est de produire de la plus-value (intérêts, rente foncière et profits) pour les capitalistes au sein d'une entreprise capitaliste. Ceci correspond à la nature même du capitalisme, et les salariés dépendants sont ainsi soumis à une exploitation systémique. En raison de diverses mystifications, ce mal fondamental est refoulé dans la société. Apparemment, même les exploités de longue date et la coalition des travailleurs au sein des syndicats ne croient pas à l'exploitation, mais aspirent et luttent

1 Il convient de distinguer deux lois relatives à la codécision des comités d'entreprise : la loi sur la constitution des entreprises et la loi sur l'exclusion des représentants de la direction. Par ailleurs, il existe trois lois relatives à la codécision des entreprises : la loi sur la codécision des sociétés du charbon et de l'acier, la loi de 1976 sur la codécision et la loi sur la participation d'un tiers. Pour une analyse plus détaillée de ces lois et de leurs faiblesses, voir Bontrup (2021, p. 330 et suiv.).

2 Pour illustrer cela par un exemple : si les porteurs de co-décision de l'entreprise ont besoin de formation et de conseils en matière économique, le recours à des économistes externes comme consultants est conditionné par l'accord de la direction. En revanche, l'inverse n'est pas vrai : si la direction fait appel à une expertise économique externe, le comité d'entreprise ou le comité économique n'est pas consulté et aucun accord n'est requis avec les représentants du personnel porteur de co-décision.

(*) Comme s'il y avait chez les patrons quelque chose de supérieur à leur façon de faire, par exemple la démocratie, allons, gamins va ! *ndt*

simplement pour un « travail de qualité » et un « salaire équitable ». L'idée d'abolir le capitalisme, en revanche, ne leur vient même pas à l'esprit. Karl Marx (1962, p.152) avait déjà clairement indiqué à la classe ouvrière que le capitalisme n'offre ni « travail de qualité » ni « salaire équitable », et c'est pourquoi il lui a expliqué à maintes reprises qu'elle devait au moins inscrire la solution juste sur ses bannières : « **À bas le salariat !** »

Le salaire caractérise déjà au plan conceptuel le dédommagement pour un travail de dépendance et donc le prix de la denrée « travail ». Des entreprises auto-gérées ouvrent toutefois la possibilité, ce qui est malheureusement trop court à réaliser en comptabilité réel. Bien que la société dont les actifs sont immobilisés puisse dérailler selon les normes des sociétés autogérées, Dahm souligne que cette forme juridique pourrait être utilisée efficacement par les entreprises collectives, car elle protège les entreprises contre la privatisation et facilite l'établissement de leur caractère « invendable » par rapport à d'autres formes juridiques ; cependant, cette forme juridique a tendance à être indifférente aux préoccupations de l'autogestion, à savoir d'abandonner le rôle d'employé dépendant et d'entrer ainsi dans une relation participative au lieu d'en rester à une relation de gratification. D'une manière conséquente si la situation de dépendance tombe, celle du capitaliste tombe aussi.

Les diverses réformes juridiques

C'est en détail que Rupay Dahm se consacre à l'évaluation des réformes juridiques possibles pour l'autogestion d'entreprise. Le texte traite de la société en nom collectif (*Gesellschaft bürgerlichen Recht* : **GbR**) et de la société en nom collectif (*Offenen Handelsgesellschaft* : **OHG**). La société à responsabilité limitée (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung* : **GmbH**) et la société entrepreneuriale (*Unternehmergesellschaft* : **Ug**) sont également présentées. Étant donné que des entreprises auto-gérées prennent fréquemment les statuts de coopératives en tant qu'archétype de la structure entrepreneuriale démocratique, Dahm (2024, p.451), leur consacre particulièrement beaucoup d'attentions tout en traitant particulièrement le problème du « **pouvoir juridique illimité de la direction d'entreprise** (Vorstand) ». Le Syndicat des locataires (*Mietshäuser Syndikat*) a donc conclu que la coopérative, de par sa tendance inhérente à la concentration du pouvoir, empêche l'égalité et ne saurait par conséquent constituer une forme juridique adaptée à la vie en communauté. Enfin, Rupay Dahm examine également les formes juridiques de l'association enregistrée et de la fondation.

Dans sa perspective conclusive du chapitre 38, l'ultime chapitre de son livre, Dahm éclaire le développement possible de réformes juridiques nouvelles pour les entreprises économiques démocratiques. Ce faisant, il aborde également le concept de société à actifs restreints, présent dans les accords des coalitions politiques des « feux-rouges » en Allemagne *Verts-Rouges* et *Noirs-Rouges*. Il souligne à juste titre que les bénéfices de ces formes juridiques ne peuvent plus être simplement distribués, mais tendent à rester au sein de l'entreprise, rendant ces sociétés – à l'instar des entreprises détenues par des fondations – à savoir « invendables » [guillemets du

traducteur, *ndt*]. Cependant, il s'inquiète également du fait que la propriété responsable n'entraîne pas automatiquement une participation et de co-décisions accrues. Dahm (2024, p. 542) affirme : « *Une entreprise peut appartenir à un propriétaire unique qui, en tant que directeur général, se verse un salaire 200 fois supérieur à celui des employés ordinaires, ne remplit aucune co-décision démocratique, et pourtant répondre aux critères de la « propriété responsable ».*

Bien que la société dont les actifs sont immobilisés puisse dérailler selon les normes des sociétés autogérées, Dahm souligne que cette forme juridique pourrait être utilisée efficacement par les entreprises collectives, car elle protège les entreprises contre la privatisation et facilite l'établissement du caractère non-commerçiable par rapport à d'autres formes juridiques ; cependant, cette forme juridique a tendance à être indifférente aux préoccupations de l'autogestion.

Rupay Dahm a écrit un excellent ouvrage qui alimente le débat sur les entreprises autogérées et devrait contribuer à l'élaboration d'une véritable théorie de la gestion d'entreprise adaptée à ce type de structures. Il est à espérer que ce travail ne se limitera pas aux cercles des démocrates économiques, mais qu'il alimentera également les discussions sur la transformation significative des entreprises.

Sozialimpulse 3-4/2025.

(Traduction Daniel Kmiecik)

Littérature :

Backhaus, Jürgen (1976) : *Ökonomik der partizipativen Unternehmung / L'économie de l'entreprise participative* chez Mohr

Bontrup, Heinz (2021) : *Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft / Travail, capital et État : plaidoyer pour une économie démocratique*, chez Papyrossa.

Dahm Rupay (2024) : *Selbstbestimmt Arbeiten, Betriebe demokratisieren. Ein Praxisleitfaden für selbstorganisierte Unternehmen / Travail autogéré, entreprises démocratisées : un guide pratique pour les entreprises auto-organisées*. Chez Oekom Verlag.

Kohlrausch, Bettina (2024) : *Demokratie in Arbeit. Erwerbsarbeit als demokratischer Erfahrungskontext / La démocratie à l'œuvre. L'emploi rémunéré comme contexte d'expérience démocratique*. WSI Kommentar n° 001 : Mars 2024. Fondation Hans Böckler Stiftung.

Laloux, Frédéric (2017) : *Reinventing Organizations visuell : eine illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit Réinventer les organisations visuellement : un guide illustré des formes de collaboration significatives au travail* chez Franz Vahlen

Marx, Karl (1865) (1962) : *Lohn, Preis, und Profit / Salaire, prix et profit*, dans : *Marx Engels Werke*, vol. 16 chez Dietz Verlag.

Posser, F Dieter (2000) : *Anwalt im Kalten Krieg Deutsche Geschichte in politischen Prozessen / L'avocat pendant la guerre froide : l'histoire allemande dans les procès politiques* chez C. Bertelsmann Verlag.