



HAL
open science

Faut-il diffuser de l'information financière aux salariés ?

Mathieu Floquet, Marc Nikitin

► **To cite this version:**

Mathieu Floquet, Marc Nikitin. Faut-il diffuser de l'information financière aux salariés ?. Comptabilité sans Frontières..The French Connection, May 2013, Montréal, Canada. pp.cd-rom. hal-01003932

HAL Id: hal-01003932

<https://hal.science/hal-01003932v1>

Submitted on 10 Jun 2014

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.

Faut-il diffuser de l'information financière aux salariés ?

Le cas de trois Comités d'Entreprise de la sidérurgie française de 1945 à 1982.

Mathieu FLOQUET, Université de Lorraine (Nancy)

Marc NIKITIN, Université d'Orléans

Résumé (150 mots)

Dans les domaines de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles, la vulgate considère la diffusion d'information aux salariés comme une bonne pratique, sensée concourir à l'implication du personnel. Pourtant, l'observation de trois grandes entreprises sidérurgiques françaises pendant près d'une quarantaine d'années (1945-1982) semble aller à l'encontre de ce qui précède. Les directions de ces entreprises arbitrent régulièrement entre mutisme et prolixité sans que nous puissions observer une évolution vers une plus grande diffusion d'information, à l'inverse de ce que la lecture des manuels laisse entendre. Il semble que la décision de communication d'informations résulte d'une démarche opportuniste et non systématique d'une part, et qu'elle ne soit liée qu'à l'espérance de gain à court terme que la direction en attend d'autre part. Le plus souvent, cette dernière ne voit dans la diffusion d'informations qu'un moyen de pression pour accroître son pouvoir dans les négociations avec les salariés ou les pouvoirs publics.

Mots clés : Diffusion d'information aux salariés, approche historique, relations industrielles.

Should companies disclose financial information to employees?

A case study of three works councils in the French steel industry from 1945 to 1982

Summary (150 words)

The consensus in HRM and industrial relations is that making information available to employees is good practice and contributes to the involvement of personnel. Yet analysis of three major French steel companies between 1945 and 1982 would appear to suggest otherwise. The senior management in these companies regularly had to draw the line between a total absence of information and too much information, although there is no evidence of a shift towards greater divulgence, contrary to what a reading of the literature would suggest. It would appear first of all that the decision to provide information is opportunistic rather than the result of a systematic policy, and secondly that it is only linked to the short-term gain which management hope to achieve. In most cases, management see disclosure as a means of exerting pressure and increasing their negotiating power in discussions with employees or public authorities.

Keywords: disclosure to employees, historical approach, industrial relations.

1 Introduction

« Some firms benefit by hiding, and others by sharing, information. » Ainsi s'exprimait Darrough (1993, 534), dans un article consacré à la diffusion d'information financière aux marchés financiers. Dans l'article qui suit nous montrons, dans le cas des trois entreprises étudiées, que ces dernières sont confrontées au même type de dilemme concernant l'intérêt qu'elles peuvent trouver à diffuser ou non de l'information financière aux salariés. Un tel point de vue peut entrer en contradiction avec les théories en matière de GRH, qui ne considèrent le plus souvent que les aspects bénéfiques de la diffusion d'information aux salariés (DIS).

Si, de nos jours, le normalisateur a pris le parti, à la faveur des normes IAS IFRS, de privilégier les besoins d'information des investisseurs actuels et futurs¹, il n'en était pas de même en France au lendemain de la seconde guerre mondiale : le programme du Conseil National de Résistance² espérait jeter les bases d'une démocratie industrielle associant salariés, syndicats et patronat et la composition du Conseil National de la Comptabilité³ reflétait cette volonté. Les Comités d'Entreprise, institués par l'ordonnance du 22 février 1945, sont également nés de cette volonté. Il s'agit en effet d'une instance représentative du personnel dont les attributions sont à la fois sociales et culturelles d'une part, et économiques d'autre part. A ce titre, le Comité d'Entreprise doit être informé de la marche de l'entreprise. C'est une première dans l'histoire du droit du travail français qui ambitionne de rompre avec la culture du secret.

Depuis, le pouvoir de cette instance a connu quelques vicissitudes ; sur le plan strictement législatif, il s'est accru et complété : le comité de groupe a été créé avec les lois Auroux de 1982, afin de suivre l'évolution des structures d'entreprise. De même, le Comité d'Entreprise européen (Béthoux 2004) consacre en 1994 la transposition dans le droit communautaire de cette instance dans les entreprises transnationales. Sur le plan local en revanche, le pouvoir et les attributions du CE sont largement dépendantes des rapports de forces très variables d'une

¹ Même si le cadre conceptuel de 2010 tempère cette position.

² Organe souhaité par le général de Gaulle et coordonnant, à partir du 27 mai 1943, les différents mouvements de Résistance. En plus de l'organisation d'actions militaires, le CNR a élaboré des mesures à appliquer dès la Libération du territoire, dans un programme comportant entre autre le rétablissement du suffrage universel, les nationalisations de certaines entreprises ou la sécurité sociale.

³ En 1946 (décret n° 46-619 du 4 avril 1946) est créée une Commission de Normalisation des Comptabilités, à laquelle succédera en 1947 (décret n° 47-188 du 16 janvier) le Conseil Supérieur de la Comptabilité qui sera lui-même remplacé en 1957 (décret n° 57-129 du 7 février) par le (premier) Conseil National de la Comptabilité.

entreprise à une autre, à tel point que l'on peut considérer que l'information diffusée par la direction relève le plus souvent d'une offre volontaire plutôt que d'une contrainte légale.

Vis-à-vis de l'information à diffuser au salariés en général et au CE en particulier, les dirigeants d'entreprise sont face à un dilemme : diffuser de l'information peut, dans certaines situations, contribuer à la création d'un climat de confiance et à l'implication des salariés, mais cela peut aussi, dans d'autres situations, donner des armes à la contestation du pouvoir des dirigeants par les salariés. Dans chaque situation, les managers doivent décider ou placer le curseur entre une large diffusion d'informations et le mutisme.

Un consensus semble s'opérer au sein de la littérature en ressources humaines et en relations industrielles sur les effets de la diffusion d'information aux salariés : pour les approches en relations industrielles, la diffusion d'information doit permettre de mener des négociations plus efficaces (Maunder et Foley 1974; Foley et Maunder 1977), de rationaliser la négociation (Palmer 1977) ou encore d'éviter les erreurs de prévision de la part des syndicats (Pope et Peel 1981) ; pour les approches en ressources humaines, diffuser de l'information aux salariés relève d'une bonne pratique de gestion qui doit accroître l'engagement des salariés et, *in fine*, la performance (Delery et Doty 1996). Si la littérature prône la diffusion d'information économique aux salariés, deux interrogations majeures demeurent. D'une part, les études empiriques montrent que l'effet de la diffusion d'information sur la performance de l'organisation est considérablement plus complexe qu'attendu (Kleiner et Bouillon 1988; Peccei et al. 2005). D'autre part, l'histoire de cette pratique ne montre pas une sans cesse plus grande information aux salariés. C'est même le contraire qui semble se produire puisque les managers doivent arbitrer, dans chaque situation, entre le silence et la parole.

Aussi, partant de l'objet de recherche que constitue le Comité d'Entreprise, nous avons cherché à expliquer la diffusion ou l'absence de diffusion d'information comptable et financière aux Comités d'Entreprise sur la période qui va de 1945 (création des CE) à 1982 (Lois Auroux renforçant leurs pouvoirs) dans trois entreprises sidérurgiques françaises. Sans chercher à suivre un cadre évolutionniste, nous avons proposé d'étudier les cas de diffusion importante et les refus de communication de la part des directions mais également les réactions des élus du Comité d'Entreprise à ces informations. Notre recherche ambitionne, donc, de comprendre les ressorts de la décision de diffuser ou non de l'information aux Comités d'Entreprise. Durant cette période, le comité d'entreprise apparaît dans le système de relations professionnelles français comme le vecteur principal d'information aux salariés.

S'intéresser à la diffusion d'information au comité d'entreprise revient donc s'intéresser à la diffusion d'information aux salariés. Bien que le Comité d'Entreprise soit une spécificité du système français de relations industrielles, on pourrait envisager de transposer cette étude à d'autres contextes. En effet, les mêmes questionnements se posent dans l'ensemble des systèmes de relations industrielles : au Royaume-Uni, il peut s'agir de la diffusion d'information au *Joint Consultative Committees* et la crise économique a réactualisé ce thème en ouvrant la question des nouvelles formes de gouvernance entre employeurs et salariés sous la forme des *partnership* ; en Allemagne, le système des *Betriebsrat* et des *Gesamtbetriebsrat* est imposé par la loi ; par ailleurs, la législation européenne a étendu le droit à l'information et à la consultation des salariés en 2002⁴. Dans cette perspective, notre recherche invite à appréhender le rôle attribué à la diffusion de l'information comptable au sein des relations industrielles en mobilisant des données qualitatives sur une longue période, là où la plupart des études sur cette question mobilisent des données quantitatives extraites des enquêtes sur les relations de travail comme WERS⁵, au Royaume-Uni, ou REPONSE⁶, en France. En nous concentrant sur le cas français, nous étudions cette question en ayant à l'esprit l'existence, pour la période concernée, d'une opposition très marquée entre les postures idéologiques des syndicats révolutionnaires et des syndicats réformistes.

Notre matériau de recherche pour cette étude est constitué des procès-verbaux des réunions de Comités d'Entreprise de trois entreprises sidérurgiques françaises : Société des forges et aciéries du Creusot (groupe Schneider et Cie), De Wendel et Cie et Usinor. 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 sont présentés, une à deux autres, au cours desquels une intervention de la direction vise à expliquer la marche de l'entreprise. A 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 ;

⁴ Directive 2002/14.

⁵ Workplace Employee Relations Survey

⁶ L'enquête REPONSE (Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise) est menée par la DARES (ministère du Travail) tous les 6 ans auprès de 3000 établissements d'au moins 20 salariés. Elle renseigne sur les pratiques de ressources humaines et de relations professionnelles vue 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.

- 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.

L'ensemble de ces documents a été collecté auprès des archives de l'Académie François Bourdon pour le cas de la SFAC (dorénavant AFB) et au sein des archives d'Arcelor-Mittal à Florange pour Usinor et De Wendel et Cie (dorénavant AAMF). Au total, 250 procès-verbaux ont été collectés puis codés⁷.

Après nous être intéressés aux implications théoriques de la question de la diffusion d'information aux salariés sur le plan comptable et en matière de relations industrielles (2), nous montrerons les spécificités de l'histoire de la démocratie industrielle française (3). Nous décrirons ensuite, pour les trois entreprises étudiées, les principaux traits caractéristiques de la diffusion d'information au Comité d'Entreprise (4), à savoir : la difficulté à rompre avec la culture du secret, l'intégration des questions de comptabilité dans les revendications syndicales et la remise en cause par les syndicats de la neutralité de l'information comptable. Une dernière partie (5) discutera ces différents résultats.

Notre étude montre que, d'une part, la diffusion d'information aux salariés, par certains aspects, peut être vue comme une démarche idéologique permettant de renforcer le discours managérial. Nous pourrions, pour cela, mobiliser les travaux en sociologie de Pierre Bourdieu (1982). Ensuite, nous montrons l'incapacité des cadres HRM à expliquer la décision de la direction de diffuser de l'information aux salariés et nous soutiendrons que cette décision s'apparente à une décision stratégique, au sens de Kochan et *al* (1986) qui cherche à influencer le jeu de pouvoir au sein des relations industrielles. Ainsi, à des épisodes de forte diffusion succèdent des périodes de mutisme, cette situation s'explique par la volonté des directions d'entreprise d'influencer le jeu de pouvoir à son avantage.

⁷ Cette opération a été réalisée avec le logiciel N*Vivo.

2 La diffusion d'information aux salariés : une problématique à la croisée des disciplines

2.1. La DIS : une pratique de GRH pour accroître l'implication et la performance.

Avant de devenir une bonne pratique de GRH au milieu des années 1980, la diffusion d'information aux salariés a d'abord été traitée par les recherches en relations industrielles. En utilisant des approches mesurant les coûts et les avantages liés à la DIS (Foley et Maunders 1977) ou se fondant sur la théorie des jeux (Elias 1990), les chercheurs prescrivent la diffusion d'information qui doit permettre de mener des négociations collectives plus efficaces sur des bases rationnelles (Foley et Maunders 1977; Palmer 1977; Pope et Peel 1981; Elias 1990).

À partir des années 1980, les approches en ressources humaines semblent avoir éclipsé les travaux en relations industrielles. Si bien que Guest (1995, 136) s'interroge sur l'avenir du syndicat tant dans les recherches universitaires que dans les relations au travail :

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.

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 terme (Guest 1987). 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. (1985) identifient cette dimension comme centrale dans le management des ressources humaines : le salarié engagé étant plus satisfait, plus productif et plus polyvalent. Dans cette perspective, la diffusion d'information aux salariés et aux représentants de salariés apparaît comme une bonne pratique de gestion.

Les études de Kleiner et Bouillon (1988) aux États-Unis ou de Pope et Peel (2005) au Royaume-Uni vérifient de façon empirique la robustesse du lien entre la pratique diffusion d'information aux salariés et productivité. Mais les résultats les plus probants sont obtenus en considérant non pas chaque pratique indépendamment mais de façon complémentaire. Il y aurait ainsi un système incitatif qui favoriserait l'atteinte d'une haute productivité (Holmstrom et Milgrom 1994). Il s'agit alors d'associer des pratiques de communication, de salaire incitatif, de travail en équipe, de formation, etc. (Ichniowski, Shaw, et Prensushi 1997).

Face à un manque de validation empirique, d'une part, et à une remise en cause des préceptes de l'approche HRM par les recherches critiques en ressources humaines (Legge 1995), d'autre part, la robustesse de ce cadre apparaît discutable. Ainsi, sous l'apparente « fausse modernité »⁸ 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 groupe.

Nous allons maintenant voir en quoi les chercheurs en comptabilité sur la question de la diffusion de l'information aux salariés apparaissent plus circonspects quant aux rôles que l'information financière joue dans la relation de travail.

2.2. La DIS : un moyen de reddition de comptes sujet à caution

Selon Bougen (1989, 205), la diffusion d'information aux salariés souffre d'une pénurie de travaux de recherche. Dans ce contexte, nous ne sommes pas surpris qu'Amernic et Craig (2005), dans la revue *The Journal of Industrial Relations*, regrettent que dans de trop nombreux travaux de recherche en relations industrielles, la comptabilité soit considérée, par les praticiens aussi bien que par les chercheurs, comme produisant des données objectives, sensées mesurer la richesse, le profit, les flux de trésorerie et les coûts. Amernic et Craig sont conscients du fait que la comptabilité n'est qu'une représentation subjective de l'entreprise, mais ils citent plusieurs auteurs selon lesquels la comptabilité doit permettre l'arbitrage au cours des négociations collectives : Trumble et Tudor (1996) 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.

À la suite des travaux du courant *Accounting in action*, les choix de diffusion ou non d'information aux - et sur - les salariés vont être appréhendés comme des reflets de la société : l'article fondateur de Burchell et al(1985)inscrit l'histoire de la valeur ajoutée au Royaume-Uni dans cette perspective. Les auteurs démontrent que l'émergence puis la disparition du débat sur la valeur ajoutée au Royaume-Uni sont très largement influencées 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

⁸ Legge (1995, 36) se demande si les pratiques HRM ne seraient pas finalement du vieux vin dans de nouvelles bouteilles (« oldwines in new bottle »).

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 la comptabilité dont elle ne peut s'extraire. Aussi la pratique comptable se comprend à l'aune de l'étude de son environnement.

Pour leur part, Lewis et *al*(1984) ont pu expliquer le niveau d'intérêt dans le débat managérial anglo-saxon pour la diffusion d'information aux salariés par quatre facteurs : la mise en place de nouvelles technologies sur les lieux de travail ; les 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.

A la suite de ces théories interprétatives, se sont développées des théories critiques (ou « radicales ») qui forgent leur base théorique sur des travaux de Marx (Colasse 2009). Le courant *Labour process theory* explique le choix de telle ou telle technique comptable par les conflits concernant la production et la répartition du surplus économique (Cooper et Hopper 2006). Berland et Pezet (2009, 137) ajoutent : « 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 ».

Ogden et Bougen (1985), s'inspirant du concept 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 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 Bougen (1985, 222) s'intéressent à ce débat sous l'angle des syndicats et en démontrent le dilemme (« *Indeed, it poses a dilemma for unions* »). D'un côté, disposer d'information permet de réduire l'avantage des directions qui possèdent la plupart des données. Mais, par ailleurs, cela entraîne les syndicats dans l'idéologie véhiculée par la conception des documents financiers. Cette étude se distingue des précédentes par la vision que les auteurs ont de la comptabilité. Cette dernière n'est pas considérée comme une simple technique mais comme un objet idéologique. Cette conception de la comptabilité les rapproche des travaux de Graig et Amernic (2005).

La théorie critique a par ailleurs mobilisé les travaux de Habermas, Bourdieu, Latour et Foucault (Berland et Pezet 2009). Les écrits de ce dernier permettent ainsi à Bougen (Bougen 1994) 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.

Les approches comptables recommandent dès lors de comprendre cette pratique en considérant son environnement. Pour le cas français, il convient de nous intéresser à la difficulté de mettre en place dans le droit du travail des instances représentatives du personnel et aux spécificités des postures syndicales.

3 L'histoire de la démocratie industrielle française : un cas atypique.

3.1. La difficulté de mise en place d'instances représentatives du personnel

Durant la période de l'entre-deux-guerres, les grandes démocraties européennes instituent les premières formes d'instances représentatives du personnel. On parle alors de contrôle ouvrier (Hordern 1988). Ces instances prennent des formes et des appellations différentes : au Royaume-Uni, il s'agit des *works committees* (1921), en Allemagne des *Betriebsträte* (1920)⁹. Des représentations sont également instituées au Luxembourg (1919), en Autriche¹⁰ où la loi est promulguée en 1919, en Tchéco-Slovaquie (1920), en Norvège (1920)¹¹, en Italie en 1921, après un long conflit qui débuta dans l'industrie métallurgique en 1919 (Assan 1922; Fagnot 1921). Il en est allé de même dans l'entre-deux guerres en Belgique, en Suisse, en Estonie, au Mexique (Le Crom 2003), en Russie¹².

En France, il faut attendre la période du front populaire, en 1936, pour voir l'intégration dans le droit du travail des prémices de la démocratie industrielle sous la forme des délégués du personnel. Toutefois, leurs attributions sont limitées et ne prévoient pas que leur soit diffusée une information économique sur la marche de l'entreprise (Le Crom 2003). Avec l'entrée en guerre de la France, les délégués du personnel disparaissent.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, un vent nouveau de démocratie industrielle est porté autant par le programme du Conseil National de la Résistance que par la Déclaration de Philadelphie¹³. Le Comité d'Entreprise (CE) naît de cet élan. Obligatoire dans toutes sociétés employant plus de 50 salariés, ces membres sont élus sur des listes présentées par des syndicats. Outre des attributions sociales et culturelles, le CE doit jouer un rôle économique. Il est obligatoirement consulté sur l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise. Dans cette mission, il a la possibilité de se faire assister par un expert-comptable rémunéré par l'entreprise. La loi prévoit un certain nombre d'informations obligatoires à

⁹ 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.

¹⁰ Comme en Allemagne, les comités ouvriers datent du milieu du XIX^e siècle et de la monarchie des Habsbourg, (Freléchoux 1923) La thèse de Niox-Château est intégralement consacrée au contrôle ouvrier en Autriche. (Niox-Château 1923)

¹¹ Loi du 23 juillet 1920 instituant les comités d'usine.

¹² La loi du 23 avril 1917 crée les comités d'usine chargés de contrôler toute la gestion de l'entreprise. À 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 1923). On peut néanmoins douter que de telles pratiques aient perduré longtemps, compte tenu de la bureaucratisation très autoritaire du régime après la mort de Lénine en 1924.

¹³ Le lecteur intéressé par l'actualité de ce programme et de cette déclaration pourra consulter respectivement Hessel (2010) et Supiot (2010).

transmettre au Comité d'Entreprise. Pour l'essentiel, il s'agit de documents identiques à ceux transmis à l'assemblée générale des actionnaires¹⁴ : bilan, comptes de pertes et profits et rapport sur l'activité de l'entreprise. En parallèle de ces documents, d'autres informations facultatives, non prévues dans la loi, peuvent être transmises, il peut s'agir des éléments liés à la comptabilité analytique ou aux prévisions.

Dès la fin des années 1940, le texte législatif est figé et aucune modification importante ne sera observée (Cohen 1984). Ce n'est qu'en 1982, à la suite de l'élection d'un Président de la République et d'un parlement socialistes que l'on observe des changements législatifs importants (lois Auroux) concernant la démocratie industrielle (Le Goff 2008). C'est précisément à cette date que notre étude s'interrompt. Nous travaillons donc sur une période marquée par un environnement législatif stable.

A ces manques législatifs viennent s'ajouter un syndicalisme méfiant à l'égard de toute forme de démocratie industrielle. Si ces deux éléments semblent indépendants, Lipset (1983) explique le radicalisme du syndicalisme français par la congruence de trois phénomènes : une démocratie politique précoce, une démocratie économique tardive et une structure rigide des classes sociales. À l'inverse, selon ce même auteur, une démocratie économique aurait permis aux syndicats britanniques d'adopter une posture réformiste.

3.2 : Tropisme du syndicalisme français pour les postures radicales¹⁵.

Les grandes centrales syndicales ont des positions divergentes sur le rôle qu'elles doivent jouer(ou pas) dans la gestion de l'entreprise.¹⁶ : participer ou pas, là est la question. Dans les premières années de la CGT¹⁷ en France (fin XIX^e - début XX^e), trois positions se font jour (Lojkin 1996) et vont perdurer, sous des formes qui ont pu évoluer au cours du temps.

D'une part, une position radicale 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 intérêts des salariés » (Lojkin 1996, 27). Cette formation peut se faire au travers des Bourses du travail ou de revues telles que la Vie Ouvrière. Pour les syndicalistes affiliés à un parti politique, elles se font au sein des écoles de

¹⁴ Après 1982, l'Expert-comptable du CE se verra reconnaître un droit de communication plus étendu, identique à celui du Commissaire aux Comptes.

¹⁵ En français on utilise le terme « révolutionnaire », au lieu de « radical ».

¹⁶ Au même titre que la position du syndicat à l'égard des partis politiques. Sur ce sujet, consulter Reynaud (référence)

¹⁷ La Confédération Générale du Travail est le premier syndicat français (par sa taille et son histoire). Il est créé en 1895 (onze années après la loi Waldeck-Rousseau autorisant la constitution des syndicats et associations professionnelles interdits depuis la Révolution).

formation de ces partis. Fernand Pelloutier (Julliard 1971) et Alphonse Merrheim peuvent être représentatifs de ce courant au sein de la CGT.

D'autre part, 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 » (Lojkine 1996, 26). Dans cette conception, la formation aux questions économiques du syndicaliste est indispensable pour participer à la gestion de l'entreprise. Hyacinthe Dubreuil (Fine 1979) apparaît comme un défenseur de ce modèle au travers notamment d'un récit retraçant son expérience d'ouvrier au sein d'entreprises américaines « *Standards : Le travail américain vu par un ouvrier français* » (Dubreuil 1929). Le ministre Albert Thomas, premier directeur du Bureau international du travail, est perçu comme un « pivot du réformisme français » (Reberieux et Fridenson 1974) qui recherchera, dans son activité politique, à réconcilier au travers de la mise en place d'instance représentative du personnel les intérêts du travail et du capital. (Fine 1977; Walter-Busch 2006; Cayet 2007)

Enfin, une dernière grille de lecture défendue par Victor Griffuelhes¹⁸ refuse toute forme d'étude de l'information économique et invite les salariés à se concentrer sur la seule 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 Guerre mondiale. A cette époque, la position de chacune des centrales syndicales à l'égard du Comités d'Entreprise illustre la persistance du débat que nous venons d'évoquer.

Dès 1947 et le début de la guerre froide, le rôle attribué par la CGT¹⁹ aux Comités d'Entreprise est bien éloigné de celui prévu par l'ordonnance de 1945. Le Crom (2003) 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.

La CGT n'entend pas, toutefois, à la faveur d'une idéologie fondée sur la lutte des classes, se désintéresser des questions économiques et financières. Elle forme ses adhérents à la lecture

¹⁸ Victor Griffuelhes (1874-1922) fut secrétaire Général de la CGT de 1902 à 1909. C'est sous sa direction que la CGT s'est transformée pour devenir une force essentielle du mouvement syndical français.

¹⁹ Le principal syndicat y compris dans les cas que nous étudions : 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 % ». (Combe 1969, 20)

des comptes et leur donne des pistes de critiques, y compris sur la construction des états financiers. Néanmoins, si elle accorde de l'intérêt aux questions économiques et financières, la CGT n'en accorde que très peu aux Comités d'Entreprise : Benoît Frachon, alors secrétaire général, qualifie de « porte-serviettes du patron » les représentants des autres syndicats au sein du CE.

La CFTC²⁰, comme le montre Le Crom (2003), 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. Pour la CFTC, le Comités d'Entreprise doit participer à cette réforme de l'entreprise. Il s'agit, dès lors, de dépasser le contrat de travail salarié 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 »²¹. La participation aux bénéfices, l'organisation des ateliers en équipe autonome et la diffusion d'information aux salariés font partie de son 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'économie (Battais 1996).

La CFTC scissionne en 1964. Une partie, très minoritaire, conserve le sigle, alors que la majorité fonde la CFDT. A la faveur des événements de Mai 68, 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 : alors que la CGT concentre ses revendications sur les augmentations de salaires, la CFDT scande « à la monarchie industrielle et administrative, il faut substituer des structures démocratiques à base d'autogestion »²². 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 est de nature à créer un type nouveau de rapports sociaux basés sur l'égalité et la solidarité effectives » (CFDT 1974, 39)²³. Dans cette entreprise autogérée, le Comité d'Entreprise doit être la pierre angulaire de l'organisation. Il doit s'atteler à la conquête de l'information.

²⁰ Confédération Française des Travailleurs Chrétiens, créée en 1919 pour contrer la toute-puissance de la CGT dans le milieu ouvrier.

²¹ Congrès de 1953 cité par Griveau(1964, 321)

²² Cité par Karila-Cohen et Wilfert (1998, 368)

²³ Cité par Andolfatto et Labbé (2006, 305)

Les centrales syndicales ont donc des positions divergentes les unes des autres concernant l'intérêt de l'information diffusée aux salariés et sur l'usage qu'il convient d'en faire. Ceci explique que la CGT et la CFDT aient initié chacune leur propre société d'expertise comptable²⁴ chargée d'assister les Comités d'Entreprise qui le souhaitent (Capron 2001). Un CE dans lequel la CGT (ou la CFDT) est majoritaire s'adressera donc de préférence à la société d'expertise comptable qui lui est liée, afin de produire ses propres chiffres et ses propres interprétations.

Après avoir présenté les spécificités de la démocratie industrielle française, nous proposons d'étudier la diffusion et la réception d'information économique par les comités d'entreprise de trois entreprises sidérurgiques françaises.

4 Entre silence et parole : 40 ans de DIS au Comité d'Entreprise

4.1 La difficile rupture avec la culture du secret

Après le vote de la loi créant les Comités d'Entreprise, les premières réunions de ces derniers Comités d'Entreprise auraient dû marquer la fin du secret absolu des affaires pour les salariés, puisque la loi a créé une obligation de communication de l'information comptable aux élus du CE. Ainsi, dès 1947, une grande partie de la réunion du CE de la société 'Les petits fils de F. de Wendel et cie' est consacrée à l'examen de l'évolution de la production, des investissements et des effectifs. Si la direction indique précisément 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 de francs²⁵. Le résultat de la société 'Les petits fils de F. de Wendel et cie' 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 réunion²⁶.

Les élus ont donc dû attendre la réunion de février 1949 pour connaître le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation de 1947.

²⁴Syndex, lié à la CFDT, est créé en 1971. Secafi, proche de CGT, n'est créée qu'en 1983, mais il s'agit de la transformation d'un cabinet plus ancien, dirigé par Guy Maréchal, ce dernier étant déjà l'EC attitré de la CGT.

²⁵ EAV5001, AAMF.

²⁶ EAV5001, AAMF.

Il s'agit du dernier résultat qui sera transmis aux élus dans les procès-verbaux. La société devient une holding à compter de 1951 à la suite d'une réorganisation juridique du groupe. 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. Pour éviter la diffusion, les dirigeants utilisent alors une imprécision de la loi qui semble ne s'appliquer dans un premier temps qu'aux seules sociétés anonymes²⁷. La pratique est identique pour le cas De Wendel et cie (une société du groupe).

Pour Schneider et cie, l'expert du Comité d'Entreprise indique en 1951 et en 1952 que certaines informations²⁸ ne lui ont pas été transmises malgré ses demandes.

Sur nos trois cas, seul l'entreprise Usinor dès 1949 décide de diffuser largement les informations comptables et financières à l'expert du Comité d'Entreprise qui le souligne²⁹, d'ailleurs.

A partir du milieu des années 1950, on observe cependant que la pratique de diffusion d'information comptable au CE s'est normalisée : l'information obligatoire (bilan et compte de résultat) est régulièrement transmise au CE. Toutefois, nous observons également des résurgences de la culture du secret à l'occasion de périodes de crise et de restructurations : En 1981, l'expert-comptable du Comité d'Entreprise d'Usinor cherche à comprendre l'origine des pertes d'exploitation en analysant les résultats par produits. Il doit faire face à un refus de communication de la part de la direction³⁰. De même, à la veille du redressement de l'entreprise Creusot-Loire (1984), les élus demandent que leur soient communiquées les informations prévisionnelles et par établissement. La direction n'accède pas à cette demande. Elle développe deux arguments pour justifier sa position. D'une part, l'indivisibilité de Creusot-Loire est présentée comme un obstacle à la diffusion d'informations par établissement, donc « sectorielles ». Cette position est toutefois difficile à soutenir puisqu'au cours de la même réunion, le P-DG remet en cause la présentation de l'activité du groupe par l'expert du CE, en indiquant que le principe de gouvernance du groupe est basé sur une grande décentralisation des décisions. D'autre part, la non-communication est justifiée par la confidentialité des informations et l'utilisation qui pourrait en être faites par la concurrence.

²⁷ La société a alors la forme d'une commandite par actions.

²⁸ Notamment le compte d'exploitation et l'inventaire des stocks (0135Z0001, AFB).

²⁹ EAV50014, AAMF.

³⁰ EAV122074, AAMF.

À l'image du silence de la période des crises, nous observons une attitude similaire lorsqu'il s'agit des opérations de rachat d'entreprise. Ainsi, 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, 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'Etat 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 »³¹. À une large majorité, les élus se prononceront contre la fusion, mais ce vote sera sans conséquence sur la suite de l'opération.

4.2 L'intégration des questions comptables dans les revendications syndicales

Au sein de l'entreprise Usinor, entreprise la plus encline à la diffusion de l'information, les premières revendications des élus portent sur le partage des profits.

PV de CE d'Usinor – Mai 1949³²

« 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. »

Pendant toute la période, l'information comptable viendra alimenter les débats sur la répartition de la valeur ajoutée.

D'autres remises en cause apparaissent à partir des années 1960. L'étude du bilan et des sources de financement des investissements donne lieu à une série de critiques de la part des syndicats. 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

³¹ PV de la réunion extraordinaire du CCE du 08/11/1978 d'Usinor. EA122073, AAMF.

³² EA122070, AAMF.

financement des investissements. En effet, pour certains syndicalistes, l'autofinancement et l'emprunt « proviennent du travail du personnel »³³ alors que seule l'augmentation de capital est un effort consenti par les actionnaires. 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, selon les représentants syndicaux, 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 alors qu'entrent les ressources financières publiques dans le financement de la sidérurgie.

PV du CCE³⁴ de Wendel-Sidelor– Octobre 1972³⁵

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.

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 capitaliste 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. En se préoccupant de l'utilisation des deniers publics et en revendiquant la nationalisation de l'entreprise, cette instance connaît alors une politisation de son discours. Cette démarche avait été voulue par la CGT dès la création du CE, mais elle ne s'était jusque-là pas manifestée ouvertement dans les trois entreprises étudiées. La politisation du CE intervient à mesure que l'État prend une part financière prépondérante dans le secteur, car l'opposition à la politique de l'entreprise devient ainsi une opposition à la politique gouvernementale. Au fur et à mesure que la situation comptable des entreprises se dégrade, cette volonté de 'politisation' s'amplifie et s'étend, dans les CE, aux élus des autres syndicats.

Ainsi la commission d'étude financière du CE d'Usinor rend un avis mettant en cause la politique financière d'Usinor, et plus généralement le système capitaliste en l'opposant ce dernier au système socialiste. Seuls les élus CGC³⁶ désapprouvent ce communiqué :

³³ PV du CCE de la SAC, juin 1963, SS0988, AFB.

³⁴ Comité Central d'Entreprise.

³⁵ EAV50010, AAMF

PV du CCE d'Usinor – 20 juin 1978³⁷

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 revendiquent donc implicitement la nationalisation de leur entreprise :

La CFDT propose que l'État transforme en prise de participation financière les fonds publics dont a bénéficié la sidérurgie.³⁸

4.3 La remise en cause de la neutralité de l'information comptable produite par les entreprises.

La manipulation du bénéfice comptable est dénoncée par la CGT, dès 1948, dans la Revue du Comité d'Entreprise. Pourtant, dans les premières années du CE, peu de débats sont consacrés à la technique comptable, comme par exemple 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 portant sur le choix des techniques comptables. A partir de 1967, nous observons une prise en compte systématique des questions d'amortissement 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 1967³⁹

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 1973⁴⁰

³⁶ Confédération Générale des Cadres, syndicat traditionnellement 'modéré' et réformiste.

³⁷ EA122073, AAMF.

³⁸ PV du CCE d'Usinor - 20 juin 1978, EA122073, AAMF.

³⁹ EA122071, 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 dépérir".

Enfin, certaines critiques plus radicales portent sur des choix qui interdisent de produire une 'image fidèle' de la situation de l'entreprise dans une perspective syndicale :

PV DE CCE de Wendel-Sidelor– Mai 1972⁴¹

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 salaires⁴².

5 Discussion : interpréter la diffusion de l'information aux salariés

5.1 La DIS : vecteur de renforcement de la composante idéologique du management ?

Pour certains syndicalistes, la diffusion d'une information issue des comptes de l'entreprise revient à propager une idéologie managériale opposée aux intérêts des salariés. S'ils acceptent de négocier sur la base de la comptabilité fournie par la direction, les élus du Comité d'Entreprise sont alors mis dans l'obligation d'accepter les mêmes questionnements économiques que ceux de la direction. Ainsi, l'étude de l'information comptable conduirait le syndicalisme dans une posture réformiste (voir plus haut le point 3.2.).

Avec la création du Comité d'Entreprise, la DIS légitime un discours appuyé sur les données comptables de l'entreprise. Cette nouvelle situation appelle à une relecture de 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.

⁴⁰ EAV192003, AAMF

⁴¹EAV50010, AAMF

⁴²On peut imaginer que cette affirmation est l'écho de ce que dit Marx à propos du salaire : il s'agit, de la somme nécessaire à la restauration de la force de travail du salarié. Pour certains dirigeants, le salaire contient donc deux parties : la première est destinée à la reconstitution de sa force de travail, alors que le supplément correspond à l'aptitude du dirigeant à faire produire de la plus-value à ses subordonnés.

Dans l'essai « Ce que parler veut dire », Bourdieu (1982) voit dans la maîtrise de la langue officielle, qui peut-être dans notre cas la langue technique de l'information comptable et financière, l'accroissement de la domination de ceux qui la créent et l'utilisent, c'est-à-dire les dirigeants d'entreprise. La langue n'est pas un véhicule neutre de la pensée et le choix des termes et des tournures contribue à modeler l'esprit de ceux qui les emploient. Cette langue officielle est celle qui va s'imposer aux élus du Comité d'Entreprise comme la seule légitime (Bourdieu 1982). En poursuivant la métaphore avec la langue officielle d'un État, nous pouvons voir dans la *langue comptable* « la condition de l'instauration de rapports de domination linguistique »⁴³ dans l'entreprise.

Sans pour autant mobiliser la sociologie de Bourdieu, les travaux critiques en comptabilité, ont montré comment le choix des termes comptables participait à la diffusion de l'esprit managérial dans l'entreprise. Mangelot (1976), en France, invite à une compréhension de la comptabilité comme un outil du capital au service du capital. Tinker (1985) voit dans l'information comptable la justification de l'appropriation de la production de richesse d'une classe sociale sur l'autre (Chabrak 2005).

Tinker ne voit pas dans les comptables (et la comptabilité) comme des teneurs de livres inoffensifs mais « as arbiters in social conflict, as architects of unequal exchanges, as instruments of alienation, and as accomplices in the expropriation of the life experiences of others (Tinker 1985, XVI)

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, c'est-à-dire, la vision de l'entreprise.

Plusieurs indices nous permettent d'accréditer la thèse du renforcement du discours managérial au sein des Comités d'Entreprise, là où se côtoient des représentants syndicaux issus de différents courants idéologiques. En effet, la fiabilité des données comptables et financières n'est pas systématiquement dénigrée 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 techniques⁴⁴ que sur l'analyse de l'activité⁴⁵. Même lorsqu'il s'agit de dénoncer les fermetures d'usine et les plans de rationalisation, les élus du

⁴³(Bourdieu 1982, 28)

⁴⁴ La question des amortissements et des provisions par exemple.

⁴⁵ Les raisons d'une baisse des bénéfices en période d'accroissement des ventes, par exemple.

CE utilisent le champ lexical (et donc 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'installation.

PV du CCE d'Usinor – Mai 1968⁴⁶

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.

L'analyse des procès-verbaux du Comité d'Entreprise peut également laisser envisager un affaiblissement de l'idéologie, induit par la diffusion d'information. En effet, dès les années 1960, l'accroissement des connaissances financières et comptables des élus leur permet de se saisir de l'information qui leur est 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 qui leur est transmise. À partir des années 1970, la critique devient plus radicale et les élus réclament la nationalisation de l'entreprise 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'acceptation du discours produit par les données comptables, pour, dans un second temps, être cause de sa contestation. Entre les deux était passé le grand mouvement social de 1968.

5.2 *La DIS : volonté de coopération ou simple opportunisme ?*

Les années 1980 voient l'émergence des politiques de gestion des ressources humaines qui créent un défi pour les théoriciens des relations industrielles. En effet, si dans le modèle de Dunlop (1958) l'idéologie constitue une base partagée permettant la cohérence du système de relations professionnelles, ce modèle 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

⁴⁶ EA122071, AAMF.

grande participation aux décisions et, *in fine*, à une baisse de la motivation à la syndicalisation. (Da Costa 1990)

Pourtant, le cadre HRM peine à expliquer les pratiques de diffusion d'information aux salariés telles que nous les observons pendant près de quarante années dans trois entreprises sidérurgiques françaises.

Ce cadre se fonde sur le postulat selon lequel la DIS s'accompagne d'une amélioration de la productivité par la mise en place d'un système incitatif de travail. Mais, plusieurs constatations nous ont montré que ce postulat ne résiste pas à l'étude des décisions managériales telles qu'elles apparaissent dans les cas des trois entreprises étudiées.

En effet, il ne se dégage pas de notre étude un cadre évolutionniste qui permettrait de penser qu'il y a une recherche constante d'une meilleure information des salariés. Nous montrons, au contraire, qu'entre le début de l'étude (en 1945) et la fin (en 1982), l'information comptable n'a pas été mieux, ou moins bien, transmise. Plus précisément, les informations qui, à partir de 1946, doivent obligatoirement être transmises au comité d'entreprise (bilan et compte de résultat) le sont, dans la plupart des cas. En revanche l'offre volontaire d'informations (comptabilité prévisionnelle, comptabilité analytique, comptes consolidés) reste très irrégulière et à la discrétion de la direction. Finalement, diffuser de l'information ou cacher l'information n'est pas, dans les faits, une question tranchée comme le laissent penser les études en ressources humaines. A l'inverse, il s'agit d'une question que se posent les managers de façon récurrente et qui, en fonction des contextes, de l'environnement et des enjeux, aboutira à une réponse nécessairement particulière (Nikitin 2006). Si l'on admet cela, il nous reste à comprendre quels sont les déterminants de la décision.

Nous observons, dans la diffusion de l'information à l'égard du Comité d'Entreprise, des pratiques disparates. Dans un premier temps, juste après la mise en place du CE en 1946, les directions de De Wendel et cie et de la SFAC montrent une attitude peu encline à la diffusion d'information. Mais, avec la constitution de la CECA, les pratiques changent, les directions sont disposées à divulguer des informations sur les enjeux nouveaux de la création de cette communauté économique. 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 qui défavorise 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, la direction de Schneider ayant constaté que les syndicats étaient eux aussi opposés à la CECA (Dereymez 2005), va tenter de faire front commun avec eux en leur diffusant beaucoup d'informations et en leur demandant de peser sur leurs confédérations (au niveau national) pour que celles-ci interviennent auprès du Parlement dans un sens conforme aux intérêts de l'entreprise. Charles Schneider conseille ainsi aux élus du CE d'envoyer, par l'intermédiaire de la centrale syndicale une motion à leur député. Une telle démarche permettait de ne pas impliquer directement la direction de l'entreprise.

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. Un argumentaire en deux temps permet aux directions d'affirmer que la CECA est une menace pour l'avenir des entreprises et donc que ces dernières seront, vraisemblablement et à brève échéance, contraintes de demander des efforts plus importants aux salariés. Il s'agit alors de préparer le terrain pour des négociations salariales futures.

Les deux principales raisons que nous venons de mentionner pour expliquer la forte DIS au cours de la création de la CECA (1952), se rencontrent à d'autres étapes de la vie des entreprises.

Par exemple, la recherche d'appui et de force de pression auprès des salariés est, ainsi, activée par les directions dans l'affaire boursière Marine-Firminy. Cette dernière met en scène les trois entreprises de notre étude. La société Usinor lance une OPA, en 1974, sur Marine-Firminy, actionnaire de Creusot-Loire, qui pourrait conduire à l'implantation d'Usinor dans certaines sociétés du groupe Sacilor (Société De Wendel), son concurrent historique. Sacilor, dont l'indépendance est mise en jeu, communique largement auprès des salariés sur cette affaire. Le dirigeant met en cause les pouvoirs publics pour leur laisser-faire. Les élus du CE, 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, les salariés peuvent représenter une force d'appoint mobilisable. Ces situations se produisent lorsque l'entreprise est mise à mal par des entités extérieures ou quand des modifications défavorables de son environnement la conduisent à attendre une intervention de la part des pouvoirs publics. Il est alors consenti une diffusion d'information supérieure aux pratiques habituelles de l'entreprise.

On observe donc la volonté, de la part des directions, de diffuser largement de l'information dans les situations où elles sentent la possibilité d'instrumentaliser les syndicats. Cette constatation n'est pratiquement jamais mentionnée, à notre connaissance, par les théoriciens de la GRH. Une telle instrumentalisation va même à l'encontre de la réalisation d'une vision partagée à long terme entre direction et salariés. En promouvant un accord circonstanciel, les directions vont à l'encontre de l'effet attendu de la DIS.

Dès lors cette conclusion invite à comprendre la diffusion d'information aux salariés comme une pratique permettant à la direction de peser sur le système de relations professionnelles et d'accroître son pouvoir de négociation. Elle devient ce que Kochan, Katz et McKersie (1986) considèrent comme une décision stratégique permettant de modifier le rapport de force dans le jeu des relations industrielles pour, *in fine*, réduire ou contourner le fait syndical. « *La diffusion d'information aux salariés 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.* » (Kochan, Katz, et McKersie 1986, 132)⁴⁷

Ainsi, le cadre intégrateur prôné par les tenants de l'approche HRM ne résiste pas à une tentative d'explication de la décision de diffuser de l'information aux salariés sur une longue période. Nous montrons que les décisions managériales liées à la diffusion d'information aux salariés ne peuvent pas être expliquées par la recherche d'un système incitatif de travail. Diffuser de l'information aux salariés s'apparente à une question récurrente du manager dont la réponse dépend des gains (ou des pertes) potentiels anticipés. Il s'agit de rechercher la meilleure configuration pour accroître le pouvoir de négociation de la direction.

⁴⁷Notre traduction.

6 Conclusion

6.1. L'opportunisme plus fort que la démocratie industrielle

Notre étude propose de comprendre la stratégie patronale de diffusion d'information au Comité d'Entreprise et les stratégies syndicales de réception de ces informations. En nous intéressant à la diffusion d'information pendant près de quarante années dans trois entreprises sidérurgiques françaises, nous montrons que si l'information obligatoire (résultat net, par exemple) est transmise régulièrement dès le milieu des années 1950 dans tous nos cas, la culture du secret persiste pour d'autres informations financières (coût de revient, comptes consolidés, etc.). Dès lors, nous relevons que la diffusion d'information apparaît comme une décision opportuniste de la direction cherchant à accroître son pouvoir de négociation. Toutefois, les effets de cette décision sont limités. Les élus du CE ont une attitude de méfiance à l'égard de cette information comptable et financière. Cette dernière n'est pas le vecteur d'un renforcement de la composante idéologique managériale du système de relations industrielles. La règle semble être celle de la plus petite diffusion possible, sauf quand la direction peut utiliser cette diffusion pour instrumentaliser les syndicats. Dans ce dernier cas, les intérêts convergent, mais il s'agit d'une convergence circonstancielle et peu en phase avec les théories dominantes en GRH.

Enfin, l'approche managériale de diffusion d'information aux salariés est très éloignée de la volonté de mettre en place une démocratie industrielle au mépris des conventions sociales communément admises. La problématique de diffusion d'information aux salariés se rapproche de celle de la diffusion d'information aux actionnaires.

6.2. La vérité fait-elle peur aux chercheurs ?

Nous ne pouvons bien sûr pas affirmer que les choses se passent dans toutes les entreprises comme dans les trois que nous avons étudiées. A l'inverse, il n'y a pas, à notre connaissance, de validation empirique montrant que la DIS est considérée par les managers comme un vecteur de l'implication des salariés et qu'à ce titre elle soit souhaitable de façon quasi-systématique.

Nous pouvons donc légitimement nous demander pourquoi un point de vue qui n'a pas été confirmé par des études empiriques peut se maintenir et continuer de faire l'objet d'enseignements en GRH. Doit-on incriminer le conformisme de trop nombreux chercheurs, ou bien leur faible appétence pour des vérités qui pourraient remettre en cause des légendes rassurantes ? Pour Legge (1995, 48) les universitaires subissent des pressions nombreuses

concernant le thème de leurs recherches, les orientant vers les plus inoffensifs et les moins susceptibles d'aller voir une réalité qui pourrait être dérangeante.

Dans ces conditions, le dilemme du chercheur est le suivant : soit il se contente d'un discours aseptisé et conforme aux attentes des financeurs, et alors ils se trouvent disqualifié vis-à-vis de la communauté scientifique des sciences humaines et sociales, soit il tient un discours scientifiquement rigoureux mais 'politiquement' dissonant et alors il se ferme de nombreuses portes et en particulier celles des financeurs. La position du chercheur en sciences de gestion implique en effet qu'il soit à la recherche d'une double légitimité : d'une part il va chercher la pertinence de ses questionnements auprès des managers, d'autre part il va chercher auprès de la communauté scientifique la validation des réponses qu'il produit. Dans le domaine de la GRH et des relations industrielles, cette double exigence est particulièrement difficile à satisfaire. Cette exigence donne sens à la recommandation de Goethe « Je préfère une vérité nuisible à une erreur utile : la vérité guérit le mal qu'elle a pu causer ».

Bibliographie

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

Andolfatto, D., et D. Labbé. 2006. *Histoire des syndicats (1906-2006)*. Paris: Ed. du Seuil.

Assan, G. 1922. « La question du contrôle ouvrier en Italie, avec un aperçu dans les autres pays. » Thèse pour le doctorat en droit, Paris: Université de Paris.

Battais, C. 1996. « 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.

Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills, et R.E. Walton. 1985. *Human resource management*. New York: Free Press New York.

Berland, N., et A. Pezet. 2009. « 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.

Béthoux, É. 2004. « Les comités d'entreprise européens en quête de légitimité ». *Travail et emploi* 98: 21-35.

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

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

Bourdieu, P. 1982. *Ce que parler veut dire - L'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard.

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

- Capron, M. 2001. « Accounting and management in the social dialogue: the experience of fifty years of works councils in France ». *Accounting, Business & Financial History* 11 (1): 29-42.
- Cayet, T. 2007. « Le Bureau international du travail et la modernisation économique dans les années 1920 : esquisse d'une dynamique institutionnelle ». *Travail et Emploi* (110): 15-25.
- CFDT. 1974. *Textes de base*. Paris: Montholon.
- Chabrak, N. 2005. « Tony Tinker : un comptable "radical" ». In *Les grands auteurs en comptabilité* (Ed, Colasse, B.), 292-305. Paris: EMS Management & Société.
- Cohen, M. 1984. *Le Droit des comités d'entreprise et des comités de groupe (édition consultée : 1998)*. Paris: L.G.D.J.
- Colasse, B. 2009. « Théories comptables ». In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (ed, Colasse B.), 1403-1414. Paris: Economica.
- Combe, M. 1969. *L'alibi : vingt ans d'un comité central d'entreprise*. Paris: Gallimard.
- Cooper, D.J., et T. Hopper. 2006. « Critical theorizing in strategic management accounting research ». In *Paper presented at the Eighth Interdisciplinary Perspectives On Accounting Conference*. Cardiff.
- Da Costa, I. 1990. « 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.
- Le Crom, J.P. 2003. *L'introuvable démocratie salariale : le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*. Paris: Syllepse.
- Delery, J.E., et D.H. Doty. 1996. « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions ». *The Academy of Management Journal* 39 (4): 802-835.
- Dereymez, J.W. 2005. « 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.

Dubreuil, H. 1929. *Standards : le travail américain vu par un ouvrier français*. Paris: B. Grasset.

Dunlop, J.T. 1958. *Industrial relations systems*. New York: Henry Holt.

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

Fagnot, F. 1921. *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.

Fine, M. 1977. « Albert Thomas: A Reformer's Vision of Modernization, 1914-32 ». *Journal of Contemporary History* 12 (3): 545-564.

———. 1979. « Hyacinthe Dubreuil: le témoignage d'un ouvrier sur le syndicalisme, les relations industrielles et l'évolution technologique de 1921 à 1940 ». *Le Mouvement social* (106): 45-63.

Foley, B.J., et K.T. Maunders. 1977. *Accounting Information Disclosure and Collective Bargaining*. London: Macmillan.

Freléchoux, M. 1923. « Le Contrôle ouvrier dans l'industrie. » Thèse pour le doctorat en sciences économiques et politiques, Dijon: Université de Dijon.

Le Goff, J. 2008. « 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.

Griveau, J. 1964. « La Participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise : les comités d'entreprise ». Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Paris: Université de Paris.

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

———. 1995. « Human resource management, trade unions and industrial relations ». In *Human Resource Management: A Critical Text* (Ed, Storey, J.), 110-141. London: Routledge.

Hessel, S. 2010. *Indignez-vous !* Montpellier: Indigène.

- Holmstrom, B., et P. Milgrom. 1994. « The Firm as an Incentive System ». *American Economic Review* 84 (4) (septembre): 972-991.
- Hordern, F. 1988. *Naissance d'une institution: du contrôle ouvrier aux délégués du personnel, 1880-1939*. Aix-en-Provence: Institut régional du travail.
- Ichniowski, C., K. Shaw, et G. Prennushi. 1997. « The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines ». *American Economic Review* 87 (3): 291-313.
- Julliard, J. 1971. « Fernand Pelloutier et les origines du syndicalisme d'action directe ». *Le Mouvement social* (75): 3-32. doi:10.2307/3807336.
- Karila-Cohen, P., et B. Wilfert. 1998. *Leçon d'histoire sur le syndicalisme en France*. Paris: Presses universitaires de France.
- Kleiner, M.M., et M.L. Bouillon. 1988. « Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability ». *Industrial and Labor Relations Review*: 605-617.
- Kochan, T.A., H.C. Katz, et R.B. McKersie. 1986. *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books.
- Legge, K. 1995. « Rhetoric, reality and hidden agendas ». In *Human Resource Management: A Critical Text* (Ed, Storey, J.), 33-59. London: Routledge.
- Lewis, N.R., L.D. Parker, et P. Sutcliffe. 1984. « Financial reporting to employees: the pattern of development 1919 to 1979 ». *Accounting, Organizations and Society* 9 (3-4): 275-289.
- Lipset, S.M. 1983. « Radicalism or reformism: The sources of working-class politics ». *The American Political Science Review* 77 (1): 1-18.
- Lojkine, J. 1996. *Le tabou de la gestion: la culture syndicale entre contestation et proposition*. Paris: Les éditions de l'atelier.
- Mangenot, M. 1976. *La comptabilité au service du capital*. Paris: Jean-Pierre Delarge éditeur.
- Maunder, K.T., et B.J. Foley. 1974. « Accounting Information, Employees and Collective Bargaining ». *Journal of Business Finance & Accounting* 1 (1): 109-127.

- Nikitin, M. 2006. « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? » *Comptabilité - Contrôle - Audit* 12 (ns): 87-100. doi:Article.
- Niox-Château, O. 1923. « 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, Paris: Université de Paris.
- Ogden, S., et P.D. Bougen. 1985. « A Radical Perspective on the Disclosure of Accounting Information to Trade Unions ». *Accounting, Organizations and Society* 10 (2): 211-224.
- Palmer, J.R. 1977. *The use of accounting information in labor negotiations*. New York: National Association of Accountants.
- Peccei, R., H. Bewley, H. Gospel, P. Willman, et P. E. Street. 2005. « Is it good to talk? Information disclosure and organizational performance in the UK ». *British Journal of Industrial Relations* 43 (1): 11-39.
- Pope, P.F., et D.A. Peel. 1981. « Information Disclosure to Employers and Rational Expectations ». *Accounting, Organizations and Society* 6 (1): 97-107.
- Reberieux, M., et P. Fridenson. 1974. « Albert Thomas, pivot du réformisme français ». *Le Mouvement social* (87): 85-97. doi:10.2307/3807028.
- Supiot, A. 2010. *L'esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total*. Paris: Seuil.
- Tinker, T. 1985. *Paper prophets: a social critique of accounting*. New York: Praeger Publishers.
- Trumble, R.R., et T.T. Tudor. 1996. « Equitable collective bargaining through publicly accessible financial data ». *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector* 25: 89-98.
- Walter-Busch, Emil. 2006. « Albert Thomas and scientific management in war and peace, 1914-1932 ». *Journal of Management History* 12 (2) (avril 1): 212-231.