



## Document de travail

*N° 06.02*

**Le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises  
en France : Un débat ancien, une légitimité en devenir**

**Catherine Sauviat**

Avril 2006

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>1. DE L'INTERET SOCIAL DE L'ENTREPRISE ... A L'INTERET BIEN COMPRIS DE SES DIRIGEANTS</b>	<b>5</b>
<hr/>	
1.1 La loi de 1966 sur les sociétés anonymes .....	5
1.1.1 La consécration du pouvoir du PDG .....	6
1.1.2 L'affirmation de l'intérêt social de l'entreprise.....	6
1.2 Les années 1990-2000 : entre défense de l'intérêt social et allégeance aux principes anglo-saxons de corporate governance .....	11
1.2.1 Les rapports Viénot 1 (1995) et Viénot 2 (1999) .....	12
1.2.2 Le rapport Bouton (2002).....	12
1.2.3 De nouvelles initiatives patronales en 2003 .....	13
<b>2. LA RESISTANCE DES ENTREPRISES A LA DEMOCRATISATION</b>	<b>13</b>
<hr/>	
2.1 La courte parenthèse de la Libération.....	14
2.2 Quelques avancées législatives marquantes.....	14
2.2.1 L'extension des attributions économiques du CE .....	15
2.2.2 La reconnaissance syndicale dans l'entreprise .....	15
2.3 Des tentatives de réforme de l'entreprise « par le haut ».....	16
2.3.1 Le rapport Bloch Lainé.....	16
2.3.2 Le rapport Sudreau .....	17
<b>3. LE TOURNANT DES ANNEES 1980 : L'ENTREPRISE AU CENTRE DE TOUTES LES ATTENTES</b>	<b>18</b>
<hr/>	
3.1 La mise en place d'un nouveau régime macroéconomique .....	18
3.2 Les lois Auroux de 1982 : l'affirmation d'une citoyenneté d'entreprise et la tentative d'une intégration des travailleurs .....	19
3.3 La loi de démocratisation de 1983... des entreprises du seul secteur public.....	20
3.4 Sa timide ouverture au secteur privé pour accompagner la vague des privatisations .....	21
<b>4. LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE « REVU ET CORRIGE » PAR LE CAPITALISME FINANCIER A PARTIR DE LA DECENNIE 1990</b>	<b>22</b>
<hr/>	
4.1 Un contexte macro profondément transformé .....	22
4.2 Une évolution institutionnelle et législative fortement influencée par la « corporate governance » à l'anglo-saxonne.....	23

4.2.1 La loi NRE (2001).....	23
4.2.2 La loi de modernisation sociale (2002) et sa remise en cause.....	24
4.2.3 La Loi de sécurité financière (2003) : une réaffirmation des principes de corporate governance et du primat des actionnaires.....	25
4.3 Des pratiques syndicales renouvelées au sein des grandes entreprises.....	25
4.4 L'entreprise partenariale et l'activisme actionnarial, horizons indépassables du syndicalisme ? .....	27

**BIBLIOGRAPHIE****31**

---

## Introduction

La gouvernance peut se définir comme les modalités d'organisation et d'exercice du pouvoir. S'agissant de l'entreprise (il sera question ici de la grande entreprise organisée sous forme de société anonyme), elle s'applique aux rapports de pouvoir en interne (salariés/managers) et en externe (managers/actionnaires). Ces rapports sont encadrés par la coexistence de différents droits (droit du travail, droit commercial des sociétés, droit fiscal, droit boursier, etc.), lesquels sont l'aboutissement de compromis sociaux plus larges.

C'est pourquoi la conception de la gouvernance des entreprises et du rôle que peuvent y tenir les salariés varie selon les pays. Dans sa version anglo-saxonne contemporaine, cette gouvernance relève exclusivement des principes qui permettent de discipliner les dirigeants au profit des seuls actionnaires et de renforcer les mécanismes de contrôle à cet effet. Ils consistent principalement à faire respecter partout et par tous le principe de création de valeur pour l'actionnaire. Cette conception ne fait aucun cas des salariés, que le contrat de société ignore. Dans sa version « européenne », l'existence d'une diversité de composantes et d'intérêts au sein de l'entreprise, souvent désignés sous le vocable de « parties prenantes », est davantage reconnue et prise en compte, quoiqu'à des degrés divers selon les cas<sup>1</sup>. En France, la reconnaissance d'un « intérêt social » propre à l'entreprise est d'ailleurs venue encadrer celle du droit de propriété et des prérogatives des actionnaires. Elle n'a guère entamé en revanche et bien au contraire le pouvoir des dirigeants et n'a conféré aux salariés que des droits limités à l'information-consultation, dans le cadre du droit du travail (et non du droit des sociétés ou d'un inexistant droit de l'entreprise).

Les formes traditionnelles de gouvernance des entreprises en France se caractérisent ainsi par leur remarquable résistance au changement (Touchelay, 2003). Cette permanence est liée à la forme longtemps dominante et encore prégnante du capitalisme français, celle d'un capitalisme caractérisé par l'importance du contrôle familial dans la capitalisation boursière française<sup>2</sup>. La persistance de ce contrôle familial et/ou de blocs de contrôle témoigne d'une

---

<sup>1</sup> Elle l'est notamment au travers de l'adoption de deux directives européennes, celle de 1994 relative à la création de comités de groupes européens (94/45/CE) et celle de 2001 relative à l'implication des travailleurs dans la « société européenne » (2001/86/CE). Cette dernière a été transposée en droit français en juillet 2005. Cf. *Transfer*, vol. 11, n°2, Summer 2005 dont le numéro est consacré à la participation des salariés aux conseils d'administration des entreprises en Europe.

<sup>2</sup> Quinze familles en contrôlent encore aujourd'hui près de 35 % comme Bouygues, Lagardère, Pinault, Arnaud, Ricard ou Michelin pour ne citer que les plus connues

résistance de la concentration de l'actionnariat, en dépit du fait que près de 50 % du capital des sociétés du CAC 40 sont aujourd'hui aux mains de non-résidents (anglo-saxons surtout mais aussi européens). Ce qui fait que propriétaires et managers sont moins éloignés qu'ils ne le sont dans le capitalisme américain où la propriété du capital des sociétés anonymes y est plus dispersée. Les managers sont souvent nommés et contrôlés par un puissant actionnaire, en général membre du conseil d'administration de l'entreprise. De même lorsqu'ils sont poussés à la démission, le sont-ils par ces mêmes actionnaires administrateurs et rarement par les actionnaires minoritaires<sup>3</sup>. On est donc loin ici du modèle de démocratie actionnariale exalté par certains et du mythe du capitalisme populaire qui lui est habituellement associé, comme on est fort éloigné également du modèle de démocratie salariale.

En dépit de son hétérogénéité, le patronat français répugne globalement au contrôle des actionnaires, a fortiori à un droit de regard des salariés, fussent-ils eux-mêmes actionnaires. Seul le Centre des jeunes patrons (CJP) a porté l'idée d'un partage du pouvoir dans l'entreprise mais l'organisation patronale la plus puissante aujourd'hui, le MEDEF, y reste réfractaire. De même les syndicats ont longtemps été hostiles à toute idée de responsabilité partagée dans la prise de décision et la gestion des entreprises, même si la diversité des points de vue y est traditionnellement de mise<sup>4</sup>. Plusieurs facteurs ont cependant concouru à une évolution globale des pratiques syndicales, sinon du discours, vers une acceptation, voire une revendication d'un droit non seulement de regard mais aussi d'intervention dans les choix de gestion économique (la CGT-FO étant seule à continuer de faire exception). Cette évolution augure d'une véritable inflexion de la culture syndicale française alors que le patronat continue d'y résister dans son discours comme dans ses actes.

Le contexte renouvelé des années 1990 a accordé une attention nouvelle aux actionnaires tandis que parallèlement, les salariés ont vu leurs droits d'information-consultation consolidés. Ces deux groupes d'acteurs sont cependant loin d'avoir ébranlé la hiérarchie des pouvoirs nettement en faveur des dirigeants. Ces derniers ont très bien su tirer parti des nouvelles règles du jeu établies par la finance de marché à leur profit. Les quinze dernières années ont été en effet davantage marquées par les excès du pouvoir managérial que par ceux du pouvoir actionnarial (Sauviat, 2002b et 2004). Même s'il s'agit d'un pouvoir managérial paradoxalement décuplé par le pouvoir de la finance, sinon directement des actionnaires incarnés par les fonds de pension et les fonds mutuels, du moins indirectement et de

---

<sup>3</sup> A l'exception récente de ceux d'Eurotunnel qui ont permis la révocation des dirigeants de l'entreprise, ce qui constitue une première dans l'histoire du capitalisme français.

<sup>4</sup> A l'exception notable du syndicalisme chrétien depuis ses origines et de la CGC un peu plus tard en 1968.

l'extérieur par la soumission de l'entreprise à de nouveaux critères de gestion (maximisation de la valeur actionnariale) et à la poursuite de niveaux de rentabilité intenables à long terme (Lordon, 2000, Rebérioux, 2003).

Dans ce nouveau contexte, marqué par un processus quasi permanent de restructurations qui affecte directement les conditions de travail et de vie des travailleurs, ces derniers peinent toujours à donner de la voix et surtout à peser sur les stratégies des entreprises et la prise de décision. Ils sont restés sujets de l'entreprise, malgré l'impressionnante accumulation de dispositifs législatifs visant à renforcer leurs droits d'information et de consultation depuis les années 1980, notamment dans le cadre des opérations de restructuration. Et bien que les domaines où la loi fait obligation au chef d'entreprise de consulter le CE sont devenus de plus en plus nombreux, ces droits n'ont jusqu'à présent eu pour effet que de retarder le processus de décision du chef d'entreprise sans pouvoir s'y opposer ou le réorienter. Ils ne remettent pas en cause son pouvoir de décision à l'instar du droit de veto conféré en Allemagne aux conseils d'établissement (*Betriebsrat*).

### **1. De l'intérêt social de l'entreprise ... à l'intérêt bien compris de ses dirigeants**

Si les grèves de 1936 ont pu ébranler le patronat de « droit divin » et remettre en cause la toute puissance des « 200 familles », la période Vichyste mais aussi les années d'après-guerre viennent conforter l'autorité du chef d'entreprise et la très forte asymétrie du pouvoir qui règne alors dans l'entreprise. L'organisation très hiérarchique du travail soumet les salariés à une subordination forte au sein de l'entreprise tandis que les actionnaires, soit se confondent avec les dirigeants dont ils contrôlent étroitement les nominations dans le cadre d'un capitalisme familial encore très prégnant, soit n'y ont pas vraiment droit de cité. La doctrine de l'entreprise issue de la loi de 1966 accorde de surcroît aux dirigeants une relative liberté de manœuvre.

#### ***1.1 La loi de 1966 sur les sociétés anonymes***

Cette loi, qui vient modifier la loi de 1867 sur les sociétés anonymes, elle-même amendée sous le gouvernement de Vichy, a une double conséquence : elle consacre d'un côté l'autonomisation progressive du pouvoir des dirigeants d'entreprise par rapport aux actionnaires ; de l'autre, elle affirme haut et fort l'existence d'un intérêt social de l'entreprise, qui vient transcender les intérêts particuliers de ceux qui la composent (intérêts souvent divergents des salariés, clients, actionnaires, fournisseurs, créanciers).

### *1.1.1 La consécration du pouvoir du PDG*

Cette loi a confié à un seul homme, le PDG (président-directeur général), l'intégralité des pouvoirs de gestion des entreprises. C'est le conseil d'administration (CA) qui le nomme mais ce dernier assume à la fois les fonctions exécutives et de contrôle, celles de directeur général et de président du CA. D'où l'extraordinaire pouvoir personnel de ce dernier qui fait de la société anonyme française une exception, qui n'a d'égale de ce point de vue que sa cousine américaine. Cette conception remonte au régime autoritaire de Vichy (Peyrelevade, 1998). La loi de 1867 sous le Second empire privilégiait un fonctionnement dual des pouvoirs (président et administrateur-délégué), que des décrets dans les années 1940 ont remis en cause en créant la fonction de PDG et avec elle, l'unicité de l'autorité et du commandement. Les décisions en matière de gestion économique seront à partir de là de son seul ressort. Leur légitimité ne saurait dès lors être contestée, sauf par le juge dans le cadre du contrôle judiciaire du motif économique de licenciement ou plus exceptionnellement (et indirectement) par les salariés à l'occasion d'un conflit.

Car bien que le CA, mandaté par les actionnaires, soit théoriquement instance de gestion et de contrôle de la gestion des entreprises<sup>5</sup>, la gestion directe est exercée dans la pratique par la direction. Le conseil ne dispose en réalité que d'un pouvoir d'orientation générale et de contrôle a posteriori. C'est en effet une charte interne (non publique) qui définit l'étendue de la délégation de pouvoirs concédée au P-DG. Le statut de ce dernier est donc le produit de cette ambivalence, à la fois président du CA et directeur de l'entreprise, à l'exception des sociétés à conseil de surveillance qui restent en France minoritaires (3 % des sociétés cotées et 25 % des sociétés du CAC 40).

### *1.1.2 L'affirmation de l'intérêt social de l'entreprise*

La loi de 1966 renvoie pourtant à une conception collective de l'entreprise, laquelle ne repose précisément pas sur une hiérarchisation des intérêts des parties prenantes. Au contraire, l'entreprise y est investie d'une sorte de mission d'intérêt général au service de la collectivité et non des seuls actionnaires, ce qui place les dirigeants chargés d'assurer son développement et sa pérennité en position de surplomb par rapport aux propriétaires des parts de capital social. Ils sont investis de pouvoirs qui doivent être exercés dans l'intérêt de l'entreprise, qui ne se confond pas avec celui des actionnaires ni d'ailleurs avec une quelconque autre partie

---

<sup>5</sup> C'est le CA qui convoque l'AG des actionnaires, qui fixe son ordre du jour, qui bénéficie des votes en blanc et qui inscrit à l'ordre du jour la nomination de nouveaux administrateurs, dont le chef d'entreprise conserve la maîtrise.

prenante. J. Peyrelevade (1998) a souligné l'ambiguïté de la notion d'intérêt social, de même que des juristes comme G. et A. Lyon-Caen, car elle laisse en effet beaucoup de marges de manœuvre aux dirigeants. Elle a été depuis constamment réaffirmée par la jurisprudence (Alcouffe, 1999).

La conception « institutionnelle » de l'entreprise qui ressort de cette loi<sup>6</sup> a été soulignée par A. Rebérioux (2002) et par Aglietta et Rebérioux (2004), lesquels remarquent à juste titre que cette approche plonge ses racines dans un débat ancien, alimenté principalement par des juristes allemands et français<sup>7</sup>. L'économiste François Perroux<sup>8</sup> y a également été mêlé dans les années 1930 et 1940, à partir de ses travaux et réflexions sur la communauté. Ces différents auteurs, marqués par une pensée catholique, partageaient l'idée que l'entreprise est avant tout une communauté de travail, ou encore une communauté professionnelle, dotée de règles propres qui lui permettent de fonctionner sur la base d'une relative convergence d'intérêts<sup>9</sup>. Cette conception a continué de faire des émules parmi les juristes français (Despax, 1957 et Paillusseau, 1987) même si d'autres, comme G. et A. Lyon-Caen, l'ont critiquée vivement, au motif qu'elle aboutit à la reconnaissance d'un pouvoir patronal discrétionnaire, non contrôlable par le juge à la différence de l'approche contractuelle (cf. encadré). Et il n'est pas étonnant qu'elle ait été aussi rejetée pendant longtemps par une large frange du mouvement syndical français, traditionnellement porteur d'une vision antagonique des rapports sociaux de production et pour certains d'un projet résolument anti-capitaliste de transformation de la société. Pour les syndicats, l'entreprise reste encore dans les années 1960 le lieu sinon de l'exploitation capitaliste, du moins de la confrontation d'intérêts divergents.

---

<sup>6</sup> Un premier texte législatif datant de 1935 illustre déjà la prise en compte de cette notion avec un décret loi qui institue l'abus de biens sociaux. Elle sera codifiée par la loi de 1966 (Alcouffe, 1999).

<sup>7</sup> Il remonte en Allemagne à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle avec O. Gierke et ses réflexions autour du droit de propriété appliqué à des « personnalités collectives complexes » telles les sociétés par actions (Gurvitch, 1932). Il trouve des prolongements chez le juriste du travail H. Sinzheimer qui a largement inspiré la loi de 1920 sur les conseils d'entreprise (Rehfeldt, 1992). Il est, en France, nourri par les thèses de M. Hauriou sur l'institution au début du 20<sup>ème</sup> siècle, puis dans les années 1940 et 1950 par celles des juristes G. Ripert et P. Durand (voir encadré).

<sup>8</sup> Ce dernier a eu à l'origine une formation juridique (la science économique était à l'époque enseignée dans le cadre des facultés de droit) et ses réflexions sur la communauté ne relèvent pas d'une réflexion proprement économique.

<sup>9</sup> Ces personnalités ont été mêlées de près ou de loin au régime de Vichy, même s'ils n'y adhéraient pas totalement et aveuglément. G. Ripert, catholique conservateur et professeur de droit, sera un éphémère ministre de l'instruction publique et de la jeunesse du maréchal Pétain, en participant au 3<sup>ème</sup> gouvernement Pétain durant six mois, du 6 septembre 1940 au 25 février 1941. P. Durand était quant à lui directeur de la revue « Droit social » sous l'occupation. F. Perroux, proche d'Economie et humanisme, collabore également à la revue « Cahier de travaux » publiée alors par l'Institut d'études corporatives et sociales (IECS) et qui a nourri l'élaboration de la Charte du travail (Le Crom, 1995).



*Encadré : le débat des années 30 sur le gouvernement des entreprises  
et ses prolongements contemporains*

L'analyse institutionnelle de l'entreprise est attachée au nom du juriste Paul Durand, qui fut le premier directeur de la revue « Droit social » et le resta durant de nombreuses années. C'est à lui que l'on doit sans doute l'analyse la plus aboutie de la thèse selon laquelle l'entreprise forme une collectivité non seulement productive mais aussi sociale, une communauté d'intérêts qui produit des solidarités parmi ses membres et poursuit un intérêt propre. Car l'entreprise réunit non seulement apporteurs de capitaux (les actionnaires) et apporteurs de travail (les salariés) mais son activité a également des répercussions sur d'autres acteurs qui lui sont extérieurs comme les consommateurs en tant que clients ou encore l'Etat en tant que représentant de la collectivité nationale. En ce sens, l'entreprise est une institution dotée d'une vie propre dont le fonctionnement obéit à la recherche d'une finalité commune. P. Durand (1948) insiste ainsi sur le processus de socialisation progressive auquel est soumis l'entreprise privée, dont l'impact est tel en termes d'emploi, de fiscalité, d'environnement (i.e. les externalités pour les économistes) qu'il appelle nécessairement des interventions incessantes de l'Etat. Ce qui revient de fait à limiter les prérogatives du chef d'entreprise et à faire assumer par l'entreprise privée des fonctions quasi publiques, ou pour le dire dans un langage plus moderne, une « responsabilité sociale ».

Cette conception puise ses racines dans le courant d'idées personalistes des années 1930 qui s'est développé notamment autour de la revue « Esprit » ou encore d' « Economie et humanisme ». Ce courant a réuni des groupes d'obédiences diverses autour d'une critique de l'individualisme libéral et de la recherche d'un ordre social chrétien, voire anti-capitaliste, une sorte de troisième voie entre capitalisme et communisme sans récuser toutefois la légitimité de la propriété privée (Loubet del Bayle, 1969). Aussi n'est-il pas surprenant que ces idées aient trouvé un débouché au sein du régime vichyssois, empreint d'idéologie chrétienne et ardent promoteur de l'organisation corporative des professions. Elles ont surtout trouvé un écho auprès de personnalités qui, en tant qu'experts soucieux d'agir sur le réel acceptent, dans l'espoir de rénover l'ordre économique et social, de participer de plus ou moins près au régime de Vichy (du moins en ses débuts), lequel comme le rappelle Le Crom (1995) ne forma pas un bloc idéologique.

On y trouve en particulier F. Perroux, alors jeune économiste auréolé d'avoir été l'assistant du célèbre économiste autrichien J. Schumpeter. A partir de 1934, il devient un collaborateur d' « Esprit », revue à laquelle il collabore régulièrement. Il vit la crise économique des années 1930 comme révélant l'insuffisance ou l'échec des mécanismes régulateurs du marché. Enseignant à la faculté de droit de Paris et à l'Ecole pratique des hautes études, il va développer ses conceptions sur la « communauté » dans deux ouvrages successifs (Perroux, 1938 et 1942). Il y défend l'idée que la corporation, en tant qu'organisation unitaire réunissant les membres d'une profession et communauté fondée sur des solidarités professionnelles, est un agent puissant de régulation du marché qui permet en outre de

dépasser des conflits de classe, en organisant la collaboration pacifique du capital et du travail. Quelques années plus tard, il prolonge sa réflexion avec la parution d'un ouvrage sur la participation des salariés à l'entreprise (Perroux, 1947) dans lequel il s'interroge sur la question du « gouvernement de l'entreprise », institution majeure du capitalisme. Il s'efforce à cette occasion de préciser la nature, le rôle et les risques respectifs des actionnaires et des salariés et la façon dont chaque partie de l'entreprise est nécessairement amenée à prendre en charge les responsabilités et préoccupations des autres, pouvant aller jusqu'à la participation des salariés aux prises de décision. On retrouve chez lui une critique de la vision de l'entreprise comme propriété des actionnaires et du travail comme marchandise, partagée en son temps par le juriste G. Ripert<sup>10</sup>.

Ce dernier développe au début des années 1950 ses thèses sur les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise capitaliste dans son ouvrage intitulé « Aspects juridiques du capitalisme moderne ». Il y pourfend le mythe de l'organisation démocratique de l'entreprise, une fiction entretenue du fait que le P-DG est théoriquement le mandataire du CA et ce dernier, à son tour, le mandataire de l'AG. Il dénonce en conséquence l'illusion de la démocratie actionnariale et reconnaît que la propriété des actions ne confère en réalité aucun droit ni pouvoir de direction. « Les actionnaires ne sont pas plus entrepreneurs que propriétaires. Ils sont seulement des apporteurs. » Dans son chapitre VI sur l'entreprise capitaliste, Ripert (1951) remarque que l'entreprise n'a pas droit de cité en tant que notion juridique, contrairement à la société de capitaux, reprenant en cela les thèses de P. Durand. Il fait remarquer qu'en réunissant des capitaux et des hommes (des facteurs de production), elle accuse pourtant de fait les traits communautaires propres à une institution constituée en vue d'un projet et d'une fin (la poursuite du bien commun), reprenant sur ce point les thèses de F. Perroux. Il souligne le fait qu'en régime capitaliste, les travailleurs, dégagés du corporatisme, ont acquis la liberté de louer leur force de travail en tant que marchandise. Mais ils le font dans des conditions de pouvoir tellement asymétriques qu'ils sont sujets de l'entreprise. Cette sujétion ou cette subordination résulte directement du contrat de travail qui illustre à lui seul les relations antagoniques entre les apporteurs de travail et les apporteurs de capital. Ces derniers voient toutefois leur pouvoir reconnu par le droit des sociétés (même s'il s'agit en réalité d'un pouvoir fictif) contrairement aux premiers. Et pourtant constate-t-il, ils y engagent toute leur énergie vitale et devraient à ce titre, être traités à égalité avec les apporteurs de capital. En conséquence de quoi il en conclut qu'il est légitime de donner aux travailleurs des droits, qui se transforment nécessairement en droits de propriété dans la société capitaliste. Il développe alors l'idée qu'ils doivent détenir des droits de propriété sur leur emploi, afin de se prémunir du risque de chômage de la même manière que les actionnaires ne peuvent être chassés malgré eux de l'entreprise à laquelle ils ont fait leur apport financier. On le voit, ce débat a des résonances étonnamment contemporaines en ce qu'il récuse radicalement le pouvoir souverain des

---

<sup>10</sup> Cette critique avait été développée dès les années 1930 par Berle et Means dans le contexte américain, où la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise marquait déjà un caractère très avancé (O'Sullivan, 2000 et Rebérioux, 2002).

actionnaires<sup>11</sup>, même s'il s'inscrit à l'époque dans un contexte de défense du corporatisme, projet qui sera radicalement disqualifié par la « souillure vichyste »<sup>12</sup>. Le corollaire de cette conception est évidemment une hostilité au contrat et partant, à une approche contractuelle de l'entreprise. Cette dernière conception sera en revanche défendue par G. et A. Lyon-Caen<sup>13</sup>, qui s'en prennent vigoureusement à la thèse institutionnaliste de l'entreprise. Selon eux, cette approche renvoie précisément à une image communautaire de l'entreprise qui ne correspond pas à la réalité du droit et des rapports de pouvoir existants. Ils la dénoncent en conséquence, en insistant au contraire sur l'hétérogénéité des intérêts prévalant au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, les salariés sont maintenus dans un rapport de sujétion qui se traduit par autant de contrats individuels qu'il y a d'individus. Pour ces juristes, l'existence de l'intérêt propre de l'entreprise n'est validé ni par le droit positif qui ne cesse au contraire de reconnaître l'entreprise comme la « chose » des actionnaires, ni par la théorie économique néo-classique qui conçoit l'entreprise comme un nœud de contrats. De ce fait, l'entreprise ne peut être selon eux un objet de droit. J. Paillusseau (1987) fait à cet égard remarquer la parenté logique de cette thèse avec celles relevant d'une conception matérialiste de l'histoire. S'il est vrai que l'analyse marxiste privilégie une vision contractuelle de l'entreprise, y voyant d'abord le terrain d'affrontement entre le travail et le capital, il faut ajouter (ce que ne fait pas J. Paillusseau) que cette conception ne se conçoit que dans le cadre d'un dépassement du capitalisme. La gauche française défendra d'ailleurs cette vision pendant longtemps, encouragée en cela par l'attitude archaïque des chefs d'entreprise. C'est l'émergence d'une « deuxième gauche » d'obédience chrétienne dans les années 1960 qui participera finalement à la remise en cause de cette vision et contribuera à réhabiliter l'entreprise (Beaudoin et Neveu, 1987).

La seule exception est la CFTC dont les statuts de novembre 1919 relèvent explicitement de la doctrine sociale de l'Eglise (Pernot, 2005) et qui est restée fidèle à ses conceptions d'origine. On retrouve aussi ce même clivage ou cette même ligne de démarcation dans la théorie économique (Rebérioux, 2002 et Aglietta et Rebérioux, 2004). La représentation néo-classique de l'entreprise comme un nœud de contrats a été développée par les théoriciens des

<sup>11</sup> Cf. le débat aux Etats-Unis lancé par l'économiste M. Blair dans les années 1990. Les arguments développés alors par l'auteur, économiste à la *Brookings Institution*, permettront de légitimer la prise en compte des intérêts des *stakeholders*, c'est-à-dire des intérêts autres que ceux des actionnaires dans l'entreprise, et notamment ceux des salariés. C'est sur ce raisonnement que s'appuiera l'AFL-CIO pour justifier l'affirmation de sa stratégie d'activisme actionnarial en tant que syndicat (Sauviat et Pernot, 2000). On trouve également une analyse de ces thèses dans Rebérioux (2002) et Aglietta & Rebérioux (2004).

<sup>12</sup> Le corporatisme est en effet incontestablement lié dans l'histoire française au régime de Vichy et à la révolution nationale, ce qui explique sa condamnation quasi unanime, a fortiori celle de tout projet qui s'en rapproche et/ou de tout auteur ou de toute thèse qui s'en réclamerait de près ou de loin.

<sup>13</sup> Cf. G. Lyon-Caen (1955 et 1984) et G. et A. Lyon-Caen (1978).

contrats (la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des contrats incomplets), qui considèrent les acteurs de l'entreprise, quel que soit leur statut, comme des individus en tous points égaux, parfaitement rationnels et totalement autonomes. Cette vision a été remise en cause par différents courants de pensée économique, certains en prolongement de la théorie néo-classique et donc d'une vision contractualiste (la théorie des coûts de transaction) et d'autres rompant plus nettement avec elle (la théorie behavioriste et la théorie des conventions). Ces courants ont tous néanmoins en commun de reconnaître à l'entreprise la qualité d'une institution, fondée sur des relations hiérarchiques, des relations de pouvoir entre acteurs. Leur intérêt est de considérer l'entreprise, non plus comme une simple fonction de production, mais comme une organisation qui accomplit sa mission grâce à l'apport des dirigeants et salariés à la poursuite d'objectifs d'efficacité et de rentabilité (Gabrié et Jacquier, 1994). Si la théorie des coûts de transaction développée par O. Williamson continue de postuler que ces agents sont essentiellement motivés par la perspective de gains et qu'ils ne respectent leurs obligations contractuelles que grâce à leur intérêt bien compris, les behavioristes introduisent au contraire l'hypothèse de leur rationalité limitée, prenant en compte les limites de leurs capacités cognitives. Pour ces derniers, l'entreprise comme toute organisation structurée influence l'action des individus en facilitant leur coordination par les informations qu'elle leur apporte, les connaissances qu'elle leur transmet. Dans la même veine, la théorie des conventions voit d'abord l'entreprise comme un dispositif de jugement et d'évaluation des biens et des personnes. Celui-ci est incarné par une pluralité de règles et de conventions dont la légitimité (donc la durabilité) sont historiquement et socialement déterminées. Ces règles et conventions, produit de l'apprentissage collectif, répondent à un principe de justification guidant les actions de ses parties prenantes (Eymard-Duvernay, 2004 et Rebérioux, 2006).

### ***1.2 Les années 1990-2000: entre défense de l'intérêt social et allégeance aux principes anglo-saxons de corporate governance***

La corporate governance, dans sa conception anglo-saxonne, est l'ensemble des pratiques devant permettre aux actionnaires d'exercer leur pouvoir de propriétaire : celui non seulement de nommer, changer et contrôler les équipes dirigeantes, par l'intermédiaire du CA ; mais également et surtout celui de fixer des normes de répartition de la valeur ajoutée au profit du capital et au détriment du travail. Pour ce faire, elle met en œuvre plusieurs principes (indépendance des administrateurs, transparence de l'information, stock options) qui ne font pas forcément bon ménage avec la version française. Cette dernière privilégie, comme on l'a

vu, l'intérêt social de l'entreprise sur tout autre intérêt, conception à laquelle le patronat français reste attaché et qu'il a réaffirmée en diverses occasions au cours de la dernière décennie. Durant cette période, il n'a en effet eu de cesse de prendre des initiatives pour tenter de prévenir les risques de réforme législative (ou orienter les réformes) qui pourraient limiter leur pouvoir et les contraindre à plus de transparence. Reflet de cette ambivalence, les rapports d'initiative patronale qui se sont succédé au cours des années 1990 exaltent les principes anglo-saxons de corporate governance vers lesquels doivent à toute force converger le fonctionnement des entreprises françaises et leurs organes de pouvoir, tout en tentant d'en limiter la portée sur la base de la réaffirmation constante du principe d'intérêt social.

### *1.2.1 Les rapports Viénot 1 (1995) et Viénot 2 (1999)*

Ces deux rapports portent principalement sur le dysfonctionnement des CA des entreprises en France et la nécessité d'en améliorer le sérieux et la transparence via l'introduction d'administrateurs indépendants. Cette notion est directement importée des Etats-Unis et du Royaume-Uni. Son acception est toutefois limitée au caractère d'extériorité par rapport à l'entreprise, même si dans 31 % des cas, les administrateurs dits « indépendants » sont sélectionnés par le président de l'entreprise et pour certains, en ont fait quasiment un métier<sup>14</sup>. Viénot 2 préconise la publicité des rémunérations des dirigeants des sociétés cotées, la limitation de la durée des mandats à 4 ans, etc. En même temps, le patronat reprend à son compte et réaffirme la notion d'intérêt social comme étant l'intérêt supérieur de l'entreprise distinct de celui des actionnaires, salariés, créanciers, etc. dans le but d'assurer la prospérité et la pérennité de l'entreprise.

### *1.2.2 Le rapport Bouton (2002)*

Commandité à l'initiative du MEDEF et de l'AFEP pour éviter une loi Sarbanes-Oxley à la française<sup>15</sup> et prolonger ainsi le statu quo, la commission chargée du rapport est composée exclusivement de patrons. C'est une répétition des rapports Viénot 1 et 2, lesquels n'ont eu de fait aucun impact sur les pratiques de nomination aux CA. Ces derniers continuent en effet d'être marqués par la consanguinité et la cooptation : Djelic et Zarlowski (2005) mentionnent

---

<sup>14</sup> A l'instar de l'ancien patron d'Arthur Andersen France, A. Cardoso

<sup>15</sup> Cette loi a été votée dans l'urgence par le Congrès américain sous la pression des scandales financiers qui ont ponctué les premières années du mandat présidentiel de G.W. Bush. Elle poursuit plusieurs objectifs à la fois : le renforcement des mécanismes de contrôle des entreprises faisant appel à l'épargne publique et de sanction de leurs dirigeants, celui également de l'indépendance et du contrôle des auditeurs ; la prévention des conflits d'intérêt dans les banques d'investissement. A cette fin, elle a accordé des pouvoirs et moyens accrus aux autorités de régulation (Sauviat, 2002a).

qu'en 2002, 42 % des mandats d'administrateurs restent concentrés par 10 % des administrateurs, ajoutant que 70 % de ces administrateurs sont issus soit de Polytechnique, soit de l'ENA. L'organe visé par ce rapport est donc une fois de plus le CA et l'audace des recommandations se limite à exiger 50 % d'administrateurs indépendants au lieu du 1/3 recommandé par les rapports précédents.

### *1.2.3 De nouvelles initiatives patronales en 2003*

La dernière initiative en date est celle des organisations patronales AFEP, MEDEF et ANSA qui publient en octobre 2003 un nouveau rapport « Pour un droit moderne des sociétés ». Sans surprise, le mode de fonctionnement des CA est encore une fois la cible privilégiée<sup>16</sup>. Deux mois plus tard (décembre 2003), un rapport parlementaire (commission Clément) dresse le constat des faiblesses du pouvoir des actionnaires en France et de leur rôle passif dans le fonctionnement des sociétés françaises. Il propose une « réhabilitation de leur rôle » et revendique au passage une clarification des pratiques en matière de rémunération des dirigeants, tout en niant le besoin de légiférer sur cette question à la grande satisfaction du MEDEF et de l'AFEP<sup>17</sup>.

## **2. La résistance des entreprises à la démocratisation**

L'absence d'expression organique des salariés dans l'entreprise est demeurée la règle jusqu'aux grandes grèves de 1936, qui ont autorisé la mise en place des délégués du personnel (DP) élus par les salariés<sup>18</sup>. L'institution des comités d'entreprise (CE) a été réalisée dix ans après dans le contexte de la Libération. L'ordre économique, social et politique issu de ce moment historique exceptionnel ne remet pas en cause le droit de propriété inscrit dans la déclaration des droits de 1789, malgré les occupations d'usine. Il cherche toutefois à en limiter les effets ou les excès. De sorte que la conception patrimoniale ou contractuelle de l'entreprise a perduré et fixé le cadre dans lequel ont été néanmoins progressivement renforcés les droits des travailleurs et leurs représentants. L'attitude de la majeure partie du patronat français (à l'exception notable du CJP) se caractérise alors par son refus de partager

---

<sup>16</sup> Parmi les propositions les plus importantes, il est recommandé d'instaurer une obligation légale de confidentialité pour les administrateurs (qui vaut notamment pour les quelques administrateurs salariés qui n'ont, comme les autres, qu'une obligation de discrétion seulement), d'attribuer la qualité d'administrateur au DG afin que sa désignation et sa révocation soit soumises au suffrage des actionnaires.

<sup>17</sup> La commission Clément refusera notamment de proposer un vote de l'AG des actionnaires, ce qui fait que le P-DG reste juge et partie pour la fixation du montant de sa rémunération, membre le plus souvent du comité de rémunération chargé de délibérer sur cette question.

<sup>18</sup> Le Crom (2003) nous rappelle qu'il s'agit d'une proposition du patronat qui veut éviter à tout prix les DS privilégiés par la CGT.

son pouvoir quasi discrétionnaire (Touchelay, 2003). De même les syndicats ne sont pas prêts à l'époque à accepter l'idée d'une participation ou d'une responsabilité quelconque dans la gestion de l'entreprise. Ils désapprouvent d'ailleurs le projet d'association capital-travail dont est porteur à l'époque le Général de Gaulle. C'est pourquoi toutes les idées avancées sur ce thème par la suite le seront par le haut, par « les sommets de l'Etat », à défaut d'un accord des partenaires sociaux et conformément à l'ambition gaulliste d'un Etat indépendant des forces sociales et économiques, s'appuyant sur la haute administration (Birnbaum, 1977).

### ***2.1 La courte parenthèse de la Libération***

Le préambule de la Constitution française de 1946 repris par la Constitution de la Ve République de 1958 proclame (art. 31) : "Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises." Ce principe constitutionnel, fruit d'une situation historique exceptionnelle, relèvera plus d'une déclaration de principe qu'il ne deviendra réalité. Il n'a en effet été réalisé que très partiellement, notamment à travers le droit de la négociation collective et des droits accordés aux délégués syndicaux (DS). Pour ce qui est la participation à la gestion, celle-ci n'a été accordée, pour l'essentiel, que sous forme de droits d'information et de consultation des CE, à l'exception des œuvres sociales.

La création de ces derniers relève d'ailleurs à l'époque davantage d'une logique coopérative que revendicative, caractéristique voulue par le législateur. Elle est illustrée par le fait que c'est le chef d'entreprise ou son représentant qui préside le CE. L'institution n'est alors aucunement créée dans le but de contrôler les décisions de l'employeur ni d'attiser les conflits<sup>19</sup>.

### ***2.2 Quelques avancées législatives marquantes***

Avec la création des CE dans le secteur privé, un décret de 1946 a prévu la participation de 2 ou 4 de ses membres au CA (ou conseil de surveillance) de l'entreprise. Ceux-ci ne disposent cependant que d'une voix consultative et sont tenus à une « obligation de discrétion »<sup>20</sup>. Ce nouveau dispositif n'est en réalité qu'un pâle succédané du programme national de la Résistance qui prévoyait un conseil paritaire, avec des représentants des salariés désignés par

<sup>19</sup> Comme le souligne M. Cohen (1998), ce n'est qu'en 1982 que le mot « contrôle » se substitue au mot « coopération » dans la définition des missions des CE.

<sup>20</sup> La CFTC est alors la seule organisation syndicale qui insiste sur le thème de la communauté et de l'idée communautaire dans le cadre de l'entreprise et d'une contestation du capitalisme, considérant la place du salarié comme celle d'un associé aux côtés de l'employeur. Favorable à l'association capital-travail, elle n'est pas pour autant favorable à la co-gestion à l'allemande.

la section syndicale d'entreprise. De surcroît, le climat de répression patronale de même que la politisation du mouvement syndical français qui prévalent dans les années 1960 contribuent à confiner les CE dans un rôle limité (Le Crom, 2003). Cette période connaît néanmoins deux avancées législatives marquantes dont l'une issue directement du mouvement de grève générale de mai 1968, qui vont permettre de réactiver le rôle des CE et du syndicalisme dans l'entreprise.

### *2.2.1 L'extension des attributions économiques du CE*

Une loi de 1966 a pour objectif d'améliorer le fonctionnement du CE et d'aménager une coopération entre le chef d'entreprise et les salariés (meilleure représentation des diverses catégories de personnel avec la possibilité de création d'un 3<sup>ème</sup> collègue des cadres, meilleure information notamment sur les projets de licenciement collectif avec comme contrepartie une obligation de discrétion). Cette loi concerne surtout les grandes entreprises (supérieures à 300 salariés), celles déjà pourvues de CE. Toutefois, les attributions de ces derniers restent essentiellement consultatives, n'ayant ni le pouvoir de décider, ni même celui de s'opposer aux décisions du chef d'entreprise.

### *2.2.2 La reconnaissance syndicale dans l'entreprise*

Jusqu'en 1968, la démocratie dans l'entreprise n'a de fait reposé que sur les deux organes élus que sont les délégués du personnel (DP) et les CE, tandis que les organisations syndicales sont tenues hors les murs, le patronat voulant éviter l'intrusion de la CGT, alors sous la dépendance du PCF (Mouriaux, 1996). Cette reconnaissance de l'exercice du droit syndical dans l'entreprise est la conséquence de mai 1968. Il aura fallu ce tremblement de terre social pour que le droit syndical soit finalement reconnu dans l'enceinte de l'entreprise, exigence syndicale ancienne que le patronat et l'Etat avaient jusqu'à là réussi à contenir. Le nouveau DS est toutefois désigné, non pas par la section syndicale d'entreprise, mais par l'organisation syndicale en position d'extériorité par rapport à l'entreprise.

En conséquence, un nombre croissant de décisions du chef d'entreprise (en matière d'emploi, de formation, de conditions de travail ou d'intéressement) deviennent soumises à l'avis des représentants du personnel (le CE) à la fin des années 1970. Mais l'hostilité du patronat reste globalement de mise quant à l'implication croissante des salariés et de leurs représentants dans la gestion des entreprises. Il en est de même du côté syndical, bien que l'on commence à observer une relative ouverture à cette idée, y compris de la part de la CGT, à travers sa



fédération de la métallurgie qui avance des propositions de modernisation face à la crise de la sidérurgie (Linhart, 1991).

### ***2. 3 Des tentatives de réforme de l'entreprise « par le haut »***

Depuis la guerre, c'est incontestablement le gaullisme qui, à la recherche d'une troisième voie entre capitalisme et communisme, est porteur des idées de réforme de l'entreprise<sup>21</sup> et des différentes initiatives législatives en la matière. En dehors du CJP, les décisions d'intéressement facultatif aux bénéficiaires (1959) puis de participation obligatoire (1967) imposées par le Général de Gaulle de retour au pouvoir sont considérées par le patronat comme des intrusions insupportables dans la vie de l'entreprise<sup>22</sup>. Elles suscitent alors de vives critiques du CNPF (Le Crom, 1998), même si elles se limitent dans les faits à l'intéressement pécuniaire des salariés et ne permettent pas de faire participer ceux-ci aux décisions. Elles sont également critiquées à l'époque par les syndicats (hormis la CFTC et la CGC), qui y voient surtout un moyen de contourner les instances représentatives, dont le rôle est de contester l'autorité patronale. Pourtant, depuis les années 1960, un courant "moderniste" issu de la haute administration publique a proposé d'introduire des éléments du modèle allemand de la codétermination dans le système français, pensant ainsi créer des conditions d'une meilleure efficacité économique et sociale tout en essayant de répondre aux aspirations considérées comme légitimes des salariés.

#### *2.3.1 Le rapport Bloch Lainé*

Le livre de F. Bloch-Lainé paru en 1963 "Pour une réforme de l'entreprise", rédigé dans le cadre du Club Jean Moulin (un cercle de technocrates de gauche), est représentatif de ce courant. L'auteur, alors président de la Caisse des Dépôts et Consignations, met en cause la propriété comme fondement de la légitimité des pouvoirs. Il propose une gestion collégiale et la réalisation d'une "démocratie industrielle" en instaurant, dans les grandes entreprises, une "commission de surveillance" composée de représentants du capital et du personnel. Ses propositions se heurtent à l'époque à l'opposition d'une large frange du patronat et à son hostilité à toute réforme de l'entreprise, mais aussi à celle de la plupart des organisations

---

<sup>21</sup> Le projet d'association capital/travail est avancé par de Gaulle en 1948, bien que ses racines soient plus anciennes (Voir *Revue Panoramiques*, n°46, mai-juin 2000). Il a une dimension utopique et trouve de ce point de vue une filiation avec la doctrine de Marcel Loichot connue sous le nom de pancapitalisme de même que les idées personalistes des années 1930. Elles seront par la suite soutenues par des hommes de gauche à l'origine, notamment Louis Vallon et René Capitant, venus au gaullisme par la résistance (Le Crom, 1998).

<sup>22</sup> L'ordonnance de 1967, si elle rend la participation obligatoire, n'est pourtant que l'aboutissement édulcoré de l'amendement Vallon, qui prévoyait une participation des travailleurs y compris aux décisions de gestion. De surcroît, elle ne s'applique qu'aux entreprises de plus de 100 salariés.

syndicales, qui y perçoivent un retour de l'épouvantail corporatiste dans un contexte de forte conflictualité entre syndicats et patronat (Le Crom, 1995).

### 2.3.2 *Le rapport Sudreau*

Le rapport Sudreau (du nom de son auteur, gaulliste de gauche, ancien résistant et haut fonctionnaire) paraît quelques années après (1975) et revient sur la nécessité d'une réforme de l'entreprise. Ses propositions, issues d'une commission mise en place par V. Giscard d'Estaing, visent à réévaluer la place des salariés dans la prise de décision. Il est diversement apprécié par les forces politiques et sociales en présence. Le patronat y est hostile. Côté syndical, là encore seules la CFTC et la CGC y réservent un accueil favorable, bien qu'il suscite également l'intérêt manifeste de la CFDT sur certains points. La reconnaissance juridique de la section syndicale d'entreprise pour laquelle l'organisation syndicale a particulièrement milité, le conflit des Lip en 1973 et l'idéologie autogestionnaire (encore située dans le cadre d'un projet plus large de transformation du système capitaliste) laissent des traces ambivalentes. Ces événements contribuent d'un côté à remettre en cause l'attitude de rejet systématique de toute participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise et à légitimer au contraire un certain degré d'implication, tout en rejetant toute tentative visant à une coresponsabilité des dirigeants syndicaux dans la gestion capitaliste de l'entreprise<sup>23</sup>. C'est pourquoi les propositions du rapport Sudreau visant à mettre en place une formule de co-surveillance basée sur l'introduction facultative de représentants des salariés dans les CA (ou les conseils de surveillance), dotés des seuls droits d'information et de contrôle, se heurtent à l'opposition des trois principales confédérations syndicales CGT, CGT-FO et CFDT, hostiles traditionnellement à la « cogestion » à l'allemande (Soubie, 1984) tout comme d'ailleurs la principale organisation patronale de l'époque (CNPF). Certaines des propositions du rapport auront donc des suites rapidement, telles que l'établissement d'un bilan social rendu obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés en 1977. D'autres en revanche devront attendre l'arrivée de la Gauche au pouvoir pour en voir un début d'application<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Quelques années plus tard, l'abandon de la doctrine autogestionnaire et de tout projet de transformation sociale par la centrale syndicale dans un contexte de crise économique laissera le pas à un syndicalisme de propositions centré sur l'entreprise (Linhart, 1991 et Pernot, 2005).

<sup>24</sup> C'est le cas de la loi sur la démocratisation du secteur public visant à introduire la présence facultative de représentants de salariés dans les CA (ou CS) en les dotant de droits d'information et de contrôle (mais pas de droits à la gestion) ou encore de la loi de 1984 permettant la création d'une procédure d'alerte ouverte au CE dans les entreprises en difficulté.

### **3. Le tournant des années 1980 : l'entreprise au centre de toutes les attentes**

Le nouveau gouvernement, issu de la victoire de F. Mitterrand aux élections présidentielles de 1981, contribue à transformer la représentation de l'entreprise, notamment celle qu'en ont les organisations syndicales. Les lois Auroux de 1982 qui viennent renforcer les prérogatives économiques des CE et la loi de 1983 sur la démocratisation du secteur public sont censées encourager une implication, un engagement progressif de ces dernières dans la gestion des entreprises. Mais la concomitance des ces lois avec l'avènement d'une politique de rigueur salariale (blocage des salaires et désinflation compétitive) prive les organisations syndicales d'un réel levier d'action à ce niveau décentralisé et renforce au contraire le pouvoir de négociation des employeurs.

La crise de l'emploi, qui touche de grands secteurs industriels (sidérurgie, mines et textile) conduit les organisations syndicales à se préoccuper davantage du sort de l'entreprise, des contraintes qui pèsent sur elle (notamment la compétitivité). Ce faisant, elles vont être progressivement amenées à adopter une approche pragmatique et plus compréhensive des contraintes de l'interlocuteur patronal. La CGT, encore à l'époque sous l'influence du Parti communiste français, est sensible aux réflexions qui s'engagent autour de la recherche de nouveaux critères de gestion et de l'efficacité économique et sociale. La CFDT, qui a commencé son « recentrage », pense désormais pouvoir dépasser les antagonismes d'intérêt par une négociation contractuelle constructive. Elle est prête à considérer l'entreprise comme un lieu de « coopération conflictuelle » et à abandonner l'idée de l'autogestion sans pour autant revendiquer des droits de cogestion<sup>25</sup>, alors que la CGT-FO, moins implantée que la CGT et la CFDT à ce niveau, continue de brandir le risque « d'intégration » des syndicats à la logique patronale.

#### ***3.1 La mise en place d'un nouveau régime macroéconomique***

L'abandon d'une politique keynésienne de relance par la demande et la mise en œuvre d'une politique de rigueur salariale puis de désinflation compétitive engagée par le gouvernement Fabius dès la première moitié des années 1980 déplacent les lieux de la régulation économique et sociale des niveaux interprofessionnel et de la branche vers l'entreprise. Le déclin de la négociation de branche (notamment en matière de salaire) et la montée concomitante de la négociation d'entreprise (lois Auroux), inaugurent un véritable tournant dans les relations professionnelles françaises. J-M. Pernot (2005) considère que cette remise

---

<sup>25</sup> Cf. H. Blassel : « L'entreprise, points de repère dans la réflexion de la CFDT », *CFDT Aujourd'hui*, n°76, novembre-décembre 1985.

en cause des niveaux de régulation et de la hiérarchie des normes est à l'origine de l'affaiblissement plus prononcé qu'ailleurs du déclin de la puissance syndicale française. Car les syndicats, y voyant un moyen de renforcer leur pouvoir, vont globalement accompagner ce mouvement d'autonomisation de la négociation contractuelle au niveau de l'entreprise.

Pourtant, ce mouvement va davantage profiter aux employeurs qui se trouvent, pour deux raisons, en position de dicter les nouvelles règles du jeu au niveau décentralisé. D'une part, les organisations syndicales sont faiblement et inégalement implantées dans l'entreprise, rendant ce face-à-face fort déséquilibré ; d'autre part, la politique macroéconomique d'austérité salariale engagée par la gauche affaiblit le pouvoir des syndicats dans la négociation salariale, dans un contexte de chômage massif. Les grands groupes français, qui s'ouvrent alors à la concurrence internationale, cherchent à améliorer la productivité du travail et à ajuster leurs coûts au plus près de ceux du marché et de leurs concurrents. La négociation d'entreprise leur en donnera les moyens, leur permettant d'introduire de nouvelles formes de flexibilité, d'organisation du travail et d'intégration des compétences des travailleurs au travers des diverses expériences de management participatif tout en contournant les organisations syndicales (Durand, 1987 et Linhart, 1991). Elle favorisera le développement de formes de rémunération individuelles et variables (primes, intéressement, etc.), induisant un certain « retour du marché » dans la fixation des normes salariales et du temps de travail, à l'insu des organisations syndicales tout en conservant à l'Etat un rôle central dans la détermination du socle de base du statut salarial (Fayolle & al., 2005).

### ***3.2 Les lois Auroux de 1982 : l'affirmation d'une citoyenneté d'entreprise et la tentative d'une intégration des travailleurs***

Ces lois affichent explicitement un objectif de renouvellement de la démocratie participative, n'hésitant pas à comparer les représentants du personnel aux représentants du peuple. Pourtant, le CE n'a toujours aucun pouvoir délibérant, sans contrôle sur les décisions d'investissement de même que sur la nomination des directions d'entreprise. Les lois Auroux améliorent encore les droits d'information du CE (extension du champ de cette information), avec la possibilité d'un recours à l'expert dans des cas plus nombreux (licenciement collectif, procédure d'alerte) et l'obligation préalable de consultation à toute décision importante, assortie d'une obligation de réponse motivée pour le chef d'entreprise sous peine de délit d'entrave. Ces nouveaux droits contestent ainsi « le monopole de l'employeur à l'expertise légitime ». Les lois Auroux autorisent aussi la création de comités de groupe, aux attributions moins importantes que le CE sans toucher à l'empilement des structures de représentation du

personnel (DP, CE, DS). Depuis, ces droits d'information et de consultation ont été renforcés par différentes lois<sup>26</sup>.

Leur principal impact est de déplacer le centre de gravité de la négociation collective de la branche vers l'entreprise, en obligeant à une négociation annuelle au niveau décentralisé. Mais ces lois permettent aussi aux employeurs de désamorcer les relations conflictuelles et de mettre en œuvre de nouvelles stratégies managériales d'intégration des compétences des travailleurs (cercles de qualité, etc.) pour améliorer la productivité et répondre au nouveau contexte concurrentiel. Elles consacrent de la sorte le pouvoir patronal et l'espèce de monarchie constitutionnelle qui gouverne l'entreprise en protégeant « l'unité de direction et de décision » de celle-ci. Et comme le souligne Supiot (1998), elles enterrent toute aspiration autogestionnaire ou cogestionnaire. Cette consécration se marquera par exemple dans le refus de conférer au CE un droit de veto en matière de licenciements, ou un droit à la négociation du règlement intérieur (qui reste l'attribut du PDG). Ce refus n'a jamais été remis en cause depuis<sup>27</sup>.

### ***3.3 La loi de démocratisation de 1983... des entreprises du seul secteur public***

Cette initiative législative reçoit un vaste domaine d'application du fait de l'ampleur du programme des nationalisations réalisé par le gouvernement Mauroy dès 1981. Elle généralise la présence d'administrateurs salariés élus dans les conseils d'administration des entreprises contrôlées majoritairement par la puissance publique. Dans les entreprises publiques de 200 à 1000 salariés, deux sièges sont attribués aux représentants élus des salariés tandis que dans celles de plus de 1000 salariés, c'est 1/3 des sièges qui leur est réservé<sup>28</sup>. Leur mandat est gratuit d'où leur responsabilité atténuée par rapport aux autres administrateurs.

A l'époque, CGT-FO et CFDT, très hostiles à la cogestion, critiquent sévèrement le contenu de la loi alors que la CGT juge qu'elle représente une étape essentielle dans la mise en œuvre des nationalisations (Barreau, 1994). Les divergences des grandes centrales portent notamment sur le mode de désignation des administrateurs salariés (désignés par les OS, élus sur listes syndicales).

---

<sup>26</sup> Celle du 1<sup>er</sup> mars 1984 qui donne au CE le droit de déclencher une procédure d'alerte et de demander une expertise de gestion en passant par celle de 1989 qui veut « associer » le CE à la gestion prévisionnelle des emplois et aux actions de formation jusqu'à la loi de cohésion sociale de 2005 sur laquelle on reviendra.

<sup>27</sup> A l'exception de feu la loi de modernisation sociale dont l'un des articles annulés par la droite prévoyait un tel droit.

<sup>28</sup> Lorsqu'il existe un CE, ses représentants viennent siéger aux côtés des autres administrateurs salariés élus, mais sans voix délibérative.

Cette loi verra cependant ses effets très rapidement limités par le programme de re-privatisation engagé par la droite revenue au pouvoir dès 1986, processus discontinu mais ininterrompu depuis cette date, quelle que soit l'origine politique des gouvernements qui se sont succédé.

### ***3.4 Sa timide ouverture au secteur privé pour accompagner la vague des privatisations***

Dans le contexte des privatisations, une ordonnance de 1986 offre la faculté aux sociétés anonymes de prévoir dans leur statut la présence (limitée) d'administrateurs élus au CA ou conseil de surveillance avec voix délibérative afin de prolonger éventuellement la situation acquise dans le secteur public. Le gouvernement Chirac (notamment son ministre de l'économie, E. Balladur) veut marquer là sa volonté de perpétuer la représentation d'administrateurs salariés élus au CA des sociétés nationalisées et de promouvoir la présence d'administrateurs représentant les salariés actionnaires. La relance en force des privatisations en 1993 entraîne le vote d'une loi similaire, visant à améliorer la participation des salariés dans l'entreprise. Avec la loi de 1994 sur l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise, il est désormais possible d'élargir le CA à deux ou trois membres salariés, ainsi qu'à un représentant des salariés actionnaires lorsque ceux-ci possèdent au moins 5 % du capital de la société. Le nombre de ces représentants élus ne peut être supérieur à quatre, ni excéder le 1/3 du nombre des autres administrateurs. La durée du mandat est fixée par les statuts et ne peut être supérieure à 6 ans. Très peu d'entreprises feront usage de cette faculté<sup>29</sup>. Il s'agit essentiellement d'une dizaine d'entreprises privatisées tout au plus (Saint-Gobain, Paribas, CCF ou Société Générale, etc.) et encore plus rares sont celles, toujours restées privées, qui l'ont expérimenté<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> La décision en revient à une AG extraordinaire des actionnaires car elle suppose une modification des statuts et la loi ne prévoit en outre aucune sanction.

<sup>30</sup> Celles-ci n'ont d'ailleurs ouvert leur CA (ou conseil de surveillance) qu'aux salariés actionnaires et n'ont pas d'administrateurs représentant les salariés en tant que tels. Au sein des sociétés du CAC 40 en 2004, 15 CA (ou CS) avaient des administrateurs salariés, actionnaires ou non : 4 (AGF, Renault, Thales et Thomson) disposaient des deux types de représentants, 6 n'avaient que des administrateurs salariés (Arcelor, BNP Paribas, Crédit Agricole, France Télécom, SG et TF1) tandis que 5 ne comptaient à l'inverse que des représentants d'actionnaires salariés (Alcatel, Axa, Bouygues, Essilor et Total). Les deux types d'administrateurs salariés se distinguent néanmoins par leur profil : les premiers sont souvent d'anciens syndicalistes ouvriers, techniciens ou employés tandis que les seconds appartiennent essentiellement à la catégorie des cadres dirigeants (Bertin-Mouro et Lapôtre, 2003).

#### **4. Le gouvernement d'entreprise « revu et corrigé » par le capitalisme financier à partir de la décennie 1990**

L'émergence en France du débat sur le gouvernement d'entreprise résulte de plusieurs facteurs issus d'un contexte économique et financier profondément renouvelé. Les années 1990 ont été l'occasion d'un regain de la conception « libérale » ou encore « contractuelle » de l'entreprise avec l'affirmation de la doctrine de souveraineté actionnariale, qui a incontestablement conquis du terrain en France de même qu'ailleurs en Europe. Elle a conduit à une relative recomposition des pouvoirs au sein de l'entreprise en faveur des actionnaires, au moins formellement, bien qu'on puisse y voir aussi la permanence dans la volonté de puissance des dirigeants (Lordon, 2002) et leur nouvelle âpreté aux gains. Dans ce contexte, les syndicats ont cherché à utiliser de nouveaux leviers d'action, espérant recouvrer au niveau de la « corporate governance » d'entreprise des marges de manœuvre et de l'influence qu'ils ont perdu à d'autres niveaux, victimes d'un affaiblissement tendanciel généralisé (Pernot, 2005).

##### ***4.1 Un contexte macro profondément transformé***

La libéralisation des marchés financiers, associée à l'émergence d'un nouveau régime de concurrence (déstabilisation des principaux oligopoles nationaux) et d'inflation (stabilité des coûts salariaux vs inflation des actifs financiers), a eu des répercussions profondes sur le mode de gouvernance des entreprises et sur les formes de réactivité des organisations syndicales. La déréglementation financière, impulsée par les Etats-Unis et le Royaume-Uni, a touché la France dès les années 1980 (fin de l'encadrement du crédit, abolition du contrôle des changes, décloisonnement des marchés financiers, titrisation de la dette publique, création des marchés de produits dérivés, etc.). Elle a été délibérément orchestrée par la puissance publique, soucieuse de financer son déficit budgétaire et sa dette par un mode de financement non inflationniste.

En conséquence, le gouvernement a mis en œuvre un processus de privatisation des principaux groupes français, en deux phases initialement. La re-privatisation en 1986 des entreprises nationalisées cinq ans plus tôt a déclenché un vaste mouvement de pantouflage (départ de hauts fonctionnaires vers le secteur privé) qui ne s'est pas démenti depuis. Ce mouvement a propulsé aux commandes des principales entreprises françaises une nouvelle génération de dirigeants, plus jeune et plus ouverte aux nouvelles pratiques managériales que leurs aînés, bien qu'issue du même moule des « grandes écoles ». La seconde phase de privatisations initiée à partir de 1993 a constitué le moment clé d'une immixtion croissante

des investisseurs institutionnels étrangers (principalement anglo-saxons) et des marchés financiers dans la vie de ces grands groupes, en même temps que se produisait le renouvellement quasi général des dirigeants à la tête des grands groupes français, favorisé en outre par la débâcle gestionnaire de certains grands patrons (J-Y. Haberer au Crédit Lyonnais, P. Suard chez Alcatel-Alsthom).

Le décroisement des participations à partir de 1994 a ouvert la voie aux OPA-OPE, parfois hostiles, ainsi qu'à des restructurations de grande ampleur des principaux groupes français. La mobilisation du nouveau credo gestionnaire de maximisation de la valeur actionnariale, en se déclinant sur divers registres au niveau des entreprises (organisation, stratégie, politique de rémunération), a considérablement fragilisé la situation des salariés et affaibli leur pouvoir de négociation. D'un autre côté, le repli du syndicalisme sur l'entreprise, favorisé par les lois Auroux et leur implication via les CE dans la négociation des mesures d'accompagnement des plans sociaux (devenus plans de sauvegarde de l'emploi) d'une part et d'autre part, par l'extension de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié, ont rendu les organisations syndicales plus perméables à des formes nouvelles d'intervention et d'exercice des responsabilités au niveau de l'entreprise, mettant fortement à l'épreuve leur refus principal de la cogestion.

#### ***4.2 Une évolution institutionnelle et législative fortement influencée par la « corporate governance » à l'anglo-saxonne***

A partir des années 2000, une succession de lois en France vont trouver leur inspiration dans les réponses législatives apportées aux faillites d'entreprise et aux scandales financiers ayant eu lieu aux Etats-Unis (Enron, WorldCom, etc.). Leur but affiché est de renforcer les critères de transparence de l'information, au principe incontesté d'une bonne gouvernance.

##### ***4.2.1 La loi NRE (2001)***

C'est la première loi qui, en France, tente d'importer le concept de « gouvernance » à l'anglo-saxonne en accordant un rôle clé à la transparence et à l'information des « parties prenantes », y compris des salariés, ce qui la distingue évidemment du droit des sociétés américaines. Cette loi accorde notamment de nouveaux droits d'intervention au CE et vise à renforcer leurs prérogatives dans le fonctionnement des assemblées générales (avec la possibilité de demander en justice la désignation d'un mandataire et la participation de deux membres du CE à l'AG) comme dans les processus de décision ou de contrôle externes (en cas d'OPA-OPE dans l'entreprise cible, ou dans le cas d'une entreprise concernée par une opération de



fusion ou de cession). La loi exige également de nouvelles règles de transparence dans la rémunération des dirigeants et limite à cinq le nombre possible de mandats d'administrateur par personne dans les sociétés françaises, exigence qui a été assouplie par la suite (loi Houillon) et qui est de toute façon encore mal appliquée. En outre, le seuil à partir duquel la présence de salariés actionnaires doit être organisée a été abaissé de 5 à 3 %<sup>31</sup>. On peut y voir une tentative de favoriser le décloisonnement des intérêts dans l'entreprise et de rendre possible d'éventuelles alliances entre salariés et actionnaires.

#### *4.2.2 La loi de modernisation sociale (2002) et sa remise en cause*

La loi est promulguée en janvier 2002 après deux ans d'atermoiement, en réaction à l'arrêt Samaritaine de 1997 (nullité du plan social par la Cour, condamnant l'employeur à réintégrer ses salariés) et aux licenciements boursiers qui se succèdent dans la deuxième moitié des années 1990<sup>32</sup>. Elle est censée renforcer encore un peu plus les droits d'information et de consultation des CE (en cas de cessation d'activité dans les entreprises de plus de 100 salariés) et les doter d'un droit d'opposition lors d'un projet de restructuration (à l'instar du droit de veto accordé au conseil d'établissement en Allemagne). L'idée sous-jacente est de permettre au CE d'intervenir en amont du processus de restructuration en lui donnant la possibilité de contester le bien fondé économique du projet. Onze de ses dispositions les plus critiquées seront d'abord suspendues pendant 18 mois par la droite revenue au pouvoir, puis finalement abrogées par la nouvelle loi de cohésion sociale (2005)<sup>33</sup>. Cette loi introduit néanmoins la gestion prévisionnelle des emplois (obligation de négocier tous les trois ans avec les syndicats pour les entreprises de plus de 300 salariés) et le droit au reclassement. Elle rend désormais obligatoire la représentation des salariés actionnaires dans les CA ou les conseils de surveillance lorsque le seuil de 3 % du capital social est atteint.

---

<sup>31</sup> Malgré cela, la présence de ces représentants reste marginale. Ces dispositions ayant un caractère largement volontaire et la loi ne prévoyant pas de sanction en cas de non respect, elles sont peu ou mal appliquées. Sur les 18 sociétés du CAC 40 dont l'actionnariat salarié dépassait le seuil de 3 % à mi-août 2005, la moitié d'entre elles seulement ont attribué un poste d'administrateur à un salarié-actionnaire.

<sup>32</sup> Michelin, Danone, Marks & Spencer qui annonce par e-mail aux salariés français les décisions de fermeture des magasins français du groupe.

<sup>33</sup> Sauf celle relative à l'obligation d'informer préalablement le CE en cas d'annonce publique pouvant entraîner des conséquences importantes en matière de conditions de travail ou d'emploi sera maintenue. La loi de cohésion sociale votée en 2005 propose une nouvelle version de la loi de modernisation sociale, revue et corrigée par la droite. L'emploi en est le thème majeur et devient un objet de négociation dans presque toutes ses dimensions (recrutement, vieillissement, gestion des compétences). Sa nouveauté réside dans les modalités de reclassement et l'anticipation du processus (accords de méthode).

#### *4.2.3 La Loi de sécurité financière (2003) : une réaffirmation des principes de corporate governance et du primat des actionnaires*

Cette loi (LSF) est en fait une réponse législative à la faiblesse des propositions du rapport Bouton, que les auteurs de ce rapport espéraient précisément éviter. Elle se veut l'équivalent de la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis<sup>34</sup>. Le thème de la gouvernance d'entreprise y figure mais n'y occupe qu'une place marginale (5 articles). Le texte réaffirme à cet égard le caractère central de l'AG des actionnaires, en tant qu'instance de contrôle des dirigeants et des administrateurs. L'actionnaire doit être en mesure d'effectuer un contrôle permanent sur la gestion de l'entreprise et la LSF prétend lui en fournir les moyens avec l'exigence d'une meilleure transparence de l'information (qualité et quantité) et l'obligation qu'elle fait aux sociétés de gestion de portefeuille d'exercer leurs droits de vote en assemblée. Le texte s'attache aussi à la désormais incontournable amélioration du fonctionnement des CA. Il est demandé aux présidents de sociétés de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du CA, lesquels pourront être soumis à un processus d'évaluation.

#### *4.3 Des pratiques syndicales renouvelées au sein des grandes entreprises*

Les années 1990 consacrent la restauration de l'autorité et du pouvoir des propriétaires de capital sur les dirigeants. Du moins telle est la rhétorique qui se répand largement en France au cours de cette période (Lordon, 2000), facilitée par quelques échecs managériaux retentissants et par la montée en puissance des investisseurs anglo-saxons dans le capital des grandes entreprises françaises. Le nouveau credo de la valeur actionnariale et des principes de *corporate governance* qui lui sont associés n'offre évidemment aucune place particulière aux travailleurs et à leurs représentants. Pourtant, l'ancrage des syndicats dans l'entreprise, via leur investissement dans les CE ou en tant que parties signataires des accords contractuels, continue de se renforcer au cours de cette période, dans un contexte de restructurations permanentes, d'introduction des 35h et de flexibilisation du temps de travail et des emplois.

Les discussions et négociations d'accompagnement social qui s'engagent à l'occasion des plans de restructuration par l'intermédiaire des CE sensibilisent les organisations syndicales à l'environnement économique des entreprises et à l'acceptation croissante du poids des contraintes macroéconomiques. Avec les lois Aubry I et II, le temps de travail n'est plus du seul ressort de la direction et devient une question de gouvernance d'entreprise (IRES, 2005). L'entreprise apparaît en effet comme un lieu privilégié du compromis négocié en la matière

---

<sup>34</sup> Voir note 15.

entre les organisations syndicales et les directions d'entreprise. A cette occasion, la propension des organisations syndicales à signer des accords augmente d'ailleurs notablement, en particulier pour la CGT et la CGT-FO (CGP, 2001)<sup>35</sup>. En 1999, le nombre d'accords d'entreprise triple sous l'impulsion de la 1<sup>ère</sup> loi Aubry du 13 juin 1998. Cette année là, la réduction du temps de travail (RTT) fait l'objet de huit accords sur dix à ce niveau. Globalement, ces lois vont permettre aux grandes entreprises d'adapter leur organisation à la flexibilité productive, en réponse au nouveau régime de concurrence et aux opportunités nouvelles offertes par les technologies de l'information et de la communication (Askenazy et al., 2004).

Après les accords de RTT et les transformations dans l'organisation du travail qui s'en suivent, c'est le développement de l'épargne salariale, relancée par la loi Fabius de 2001 et deux ans après par la loi sur la réforme des retraites (dite loi Fillon de 2003), qui va prendre le relais de la négociation contractuelle d'entreprise. En 2004 comme en 2003, les accords de participation, d'intéressement et d'épargne salariale arrivent en effet loin en tête devant les autres thèmes de la négociation (les salaires et le temps de travail notamment)<sup>36</sup>. Ces accords impliquent le plus souvent une participation des représentants syndicaux dans la gestion des fonds d'épargne salariale au travers des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE). Ils s'y engagent très sérieusement pour certains, investissant dans l'apprentissage approfondi des techniques et du vocabulaire financier. De sorte que quatre confédérations (CFDT, la CFTC, la CGC et la CGT) ont choisi en 2002 d'unir leurs forces dans la création d'un Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES), pour tenter de peser collectivement sur les choix de gestion des fonds et de faire émerger d'autres normes (sécurité des placements notamment) que la seule rentabilité financière.

Dans ce contexte, le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise, promu par les entreprises et inscrit dans différents dispositifs législatifs (Besse, 2005), est repris au cours de ces années dans les discours syndicaux. La plupart des organisations syndicales s'y réfèrent en effet plus ou moins, non sans nuances il est vrai qui vont de l'adhésion enthousiaste à l'hostilité méfiante (Fayolle, 2006). Au-delà du discours revendicatif, ce thème est cependant

---

<sup>35</sup> En 2000, la CGT signe 41,6 % des accords, juste derrière la CFDT alors qu'elle n'en signait que 23 % entre juillet 1998 et juin 1999. Quant à la CGT-FO, elle en signe 30 % contre 19 % sur la période 1998-99 (CGP, 2001).

<sup>36</sup> Cf. *La négociation collective en 2004*, DRT/DARES, Ministère de l'emploi, éditions législatives, Paris, 2005.

loin d'être devenu pour ces dernières un terrain d'intervention et de dialogue avec les employeurs<sup>37</sup>.

Toutes ces évolutions ont achevé de familiariser les syndicats avec l'apprentissage de la gestion économique et de légitimer leur revendication d'un droit de regard et d'intervention dans la gestion de l'entreprise. De ce point de vue, les pratiques syndicales à la base ont parfois devancé l'évolution des discours au sommet des organisations. Elles ont en tout cas contribué à faire émerger chez la plupart des organisations syndicales (à l'exception de CGT-FO) une revendication croissante, celle d'une place et d'une influence accrue des syndicats en tant que partie prenante dans les instances de décision de l'entreprise (notamment leur présence dans les conseils d'administration) en vue d'y trouver l'information nécessaire à l'exercice d'un véritable contre-pouvoir. Ce faisant, la frontière entre cette démarche proactive et le refus principal de la cogestion est devenue de plus en plus ténue.

Face à cette évolution des pratiques syndicales, la réticence patronale au partage du pouvoir avec les salariés et leurs représentants reste quant à elle toujours de mise, ce que confirme clairement la composition des CA des plus grandes entreprises françaises (Sauviat, 2005) tout comme les réactions globalement et résolument hostiles des élites dirigeantes françaises sur cette question<sup>38</sup>.

#### **4.4 L'entreprise partenariale et l'activisme actionnarial, horizons indépassables du syndicalisme ?**

Les scandales financiers aux Etats-Unis et en Europe ont incontestablement révélé l'inefficacité d'un contrôle externe de l'entreprise et de ses dirigeants par les actionnaires. Ils ont aussi sanctionné l'illégitimité de la doctrine de la souveraineté actionnariale dans sa prétention à imposer une finalité exclusive à l'entreprise, la création de valeur pour l'actionnaire (Aglietta & Rebérioux, 2004). Faut-il pour autant voir dans « l'entreprise partenariale » et l'activisme actionnarial promu par les syndicats les remèdes aux maux du capitalisme financier et le dernier rempart à l'idéologie de la valeur actionnariale ?

Cette double question mérite débat. La première traverse de fait le débat académique (Aglietta, 1999 et Blackburn, 1999) et syndical international (TUAC, 2005)<sup>39</sup>. Elle invite à une certaine prudence dans la réponse, au regard des expériences étrangères et du contexte de

<sup>37</sup> Cf. « Le reporting social des entreprises : un enjeu du dialogue social ? » C. Franciosi et S. Itier, *Alpha Etudes*, juin 2005.

<sup>38</sup> Cf. *Rapport annuel 2004/2005 du Conseil supérieur de la participation*, La documentation française, Paris, 2005.

<sup>39</sup> Le TUAC est la commission syndicale consultative auprès de l'OCDE qui regroupe les organisations syndicales des principaux pays membres de cette instance internationale.

mondialisation économique et financière qui détermine le comportement des firmes aujourd'hui. Nous avons déjà souligné dans nos précédents travaux les limites des stratégies syndicales, principalement nord-américaines, en matière d'activisme actionnarial (*working capital*) et les conflits potentiels d'intérêt auxquels une telle stratégie peut conduire (Sauviat et Pernot, 2000 et Sauviat, 2001). D'autres travaux ont également montré combien le pouvoir financier du salariat américain est réduit à portion congrue, voire nié par le droit du *trust*, qui représente la forme juridique privilégiée des fonds de pension aux Etats-Unis (Montagne, 2003 et 2005). D'autres travaux encore relatant l'expérience suédoise des fonds d'épargne salariale à gestion syndicale dans les années 1980 (Wage-earner funds ou WEFs) soulignent leur faible influence en tant qu'outil de démocratisation économique (Pontusson, 1992 et Whyman, 2004).

Le questionnement sur l'entreprise partenariale se démarque de celui sur l'activisme actionnarial. Il concerne les enjeux d'une présence syndicale forte et d'une participation des représentants des salariés dans les instances de décision des entreprises. Il repose en conséquence sur une forte implantation du syndicalisme en entreprise, doté d'une solide autonomie contractuelle et capable d'y exercer un véritable contre-pouvoir. Le « modèle rhénan », notamment son système de relations professionnelles, paraît répondre à de telles caractéristiques. Cependant, les profondes transformations qu'il a subies dans les années 1990 invitent à douter de sa capacité à opposer une résistance à la force homogénéisante de la concurrence mondialisée et à l'alignement du comportement des acteurs économiques sur les intérêts de la finance de marché.

De nombreux travaux ont pu constater l'érosion certes progressive mais néanmoins en profondeur du mode de gouvernance traditionnel des entreprises allemandes (participations croisées, rôle majeur des banques dans le financement des entreprises et dans les conseils de surveillance) de même que le démantèlement de l'Etat-providence bismarckien, même si la résistance de ce modèle et son avenir font encore largement débat au sein du monde universitaire et de la recherche en Allemagne (Jürgens & Rupp, 2002 et Jürgens & al., 2005). Ses institutions majeures, à savoir le système de co-détermination au niveau de l'entreprise, encadré et structuré par celui des conventions collectives de branche, fait aujourd'hui l'objet d'une offensive patronale sans précédent<sup>40</sup>. L'accroissement du poids des entreprises non affiliées échappant à la négociation collective de branche depuis la réunification et l'inclusion des nouveaux länder de l'est de même que le développement des clauses d'ouverture qui

---

<sup>40</sup> Notamment dans les entreprises de plus de 2000 salariés où depuis une loi de 1976, les représentants syndicaux détiennent la moitié des sièges au conseil de surveillance.

autorisent les entreprises à s'exonérer des normes et à signer des accords dérogatoires<sup>41</sup> sont autant de coups de boutoir au système allemand des relations professionnelles<sup>42</sup>. Les syndicats, affaiblis par la perte continuelle d'adhérents, pèsent d'un moindre poids dans les réformes sociales actuelles, dont certaines transforment l'Etat providence allemand en profondeur<sup>43</sup>. Mais surtout, ils sont devenus davantage vulnérables, dans le contexte de décentralisation de la négociation collective, de chantage à l'emploi et aux délocalisations et de montée d'un certain corporatisme d'entreprise. Aussi le prix à payer pour le syndicat d'un maintien du compromis entre sécurité de l'emploi et flexibilisation de la durée du travail est-il de plus en plus élevé en termes de concessions salariales (Jürgens & al., 2005).

L'exemple allemand montre que les droits de cogestion ne constituent pas des contre-pouvoirs suffisants lorsqu'ils ne sont pas articulés à des niveaux supérieurs de la négociation, mettant en œuvre des solidarités salariales plus larges en lieu et place de la concurrence. En conséquence, la présence d'administrateurs salariés, si elle est légitimement réclamée par la plupart des organisations syndicales<sup>44</sup>, n'est pas une garantie d'un fonctionnement délibératif de l'entreprise, sachant de surcroît que bon nombre de décisions sont prises avant la tenue du CA. Cette présence constitue certes une source supplémentaire d'information (bien que les informations y soient soigneusement filtrées) mais la représentation des salariés au CA ne peut, à elle seule, contribuer à changer profondément la nature des rapports sociaux dans l'entreprise. Une gouvernance équilibrée suppose des relais au niveau du dialogue social, à l'échelon national ou à l'échelon de la branche. En leur absence, le syndicalisme d'entreprise lie le salarié comme le syndicat aux intérêts de l'entreprise et dissout les solidarités salariales. Il encourt alors le risque de désolidarisation et de mise en concurrence des salariés au sein d'une même branche et entraîne parfois une sorte de patriotisme d'entreprise<sup>45</sup>. Le salarié

---

<sup>41</sup> Selon une étude citée par Jürgens & al. (2005), 42 % des entreprises y ont recours. Mais surtout observent ces auteurs, ces accords ne sont plus signés pour faire face à une crise spécifique de l'entreprise mais se banalisent, au motif d'améliorer la compétitivité d'entreprises déjà performantes et donc, de devancer une crise.

<sup>42</sup> La signature d'accords sur la flexibilité de la durée du travail et dans certains cas le retour aux 40h sans compensation salariale dans des entreprises emblématiques comme Siemens ou Mercedes, sous la menace des délocalisations, sont les signes tangibles que les conventions collectives de branche qui encadraient la négociation d'entreprise sont en train de céder. Cf. « Allemagne : le modèle social à l'épreuve », *Chronique internationale de l'IRE* n°92, janvier 2005.

<sup>43</sup> Notamment les lois Hartz portant réforme du marché du travail et du système d'indemnisation du chômage (Chagny, 2005) mais également la réforme des retraites à partir de la fin des années 1990 (instauration de fonds de pension complémentaires en 1998) et celle de l'assurance-maladie à partir des années 2000. Cf. *Chronique internationale de l'IRE*.

<sup>44</sup> C'est notamment une revendication de la CFTC, de la CFDT et de la CGC-CFE. La CGT s'y met à son tour et se propose d'élaborer une charte des administrateurs salariés.

<sup>45</sup> Lordon (2002) a en particulier montré comment, dans le contexte des OPE bancaires en France, on a vu un administrateur salarié CGT de la BNP être amené à défendre et à valider par son vote en conseil d'administration (il s'abstiendra alors que son homologue CFDT votera contre) le projet de fusion avec la SG, engagé par la

comme le syndicat est en effet poussé dans ce contexte à épouser les contraintes de l'entreprise en matière de concurrence et de compétitivité aux niveaux national, régional et mondial, faisant front commun avec l'employeur plutôt qu'avec d'autres salariés et leurs représentants dès lors que leurs intérêts pour la défense de l'emploi et du salaire se confondent avec ceux de l'entreprise en termes de performances de productivité, de compétitivité, voire de survie. Il accentue ce faisant la césure entre les salariés en poste (les *insiders*), sur lesquels l'employeur comme le syndicat concentrent toute leur attention, et les exclus (les *outsiders*) dont le niveau des conditions d'existence est laissé à l'initiative des Etats.

Les comités d'entreprise européens (CEE), institués par une directive de 1994, n'échappent pas à ce type de problèmes. Ils sont indéniablement des instruments utiles pour les salariés et leurs représentants qui savent s'en emparer. D'une part, ces derniers trouvent là l'occasion parfois unique d'y rencontrer leurs dirigeants au plus haut niveau, de poser non seulement des questions nouvelles mais de mobiliser leurs droits à l'information-consultation de telle sorte qu'ils produisent aussi des connaissances originales sur leur environnement économique et social (Béthoux, 2004). Ils présentent d'autre part l'avantage significatif de décloisonner les cultures syndicales nationales et de créer à la fois un espace public de dialogue à ce niveau mais aussi un espace de solidarité transnationale. Enfin, certains événements majeurs ont pu montrer la façon dont, à l'occasion des restructurations, les CEE ont su innover dans la mobilisation de modalités d'action originales, qui participent du processus de construction d'un droit communautaire en matière d'information-consultation des travailleurs (Béthoux et al., 2005)

Toutefois, ils peinent jusqu'à présent à se constituer en véritables outils de la négociation collective transnationale et à infléchir les décisions managériales (Rehfeldt, 2002 et Béthoux & al., 2005). De surcroît, n'étant pas relayés ou encadrés par des accords de branche à ce niveau, ils ne sont qu'un faible rempart au risque de mise en concurrence des salariats nationaux par la direction du groupe, notamment à l'occasion d'un plan de restructuration qui se décline nécessairement au niveau des différents sites mondiaux (et européens) et suscite un arbitrage entre pays dans la mise en œuvre des fermetures de site.

---

direction de sa banque (Michel Pébereau) et la façon dont il est entré à cette occasion en conflit avec ses camarades de la CGT (Société Générale), opposés au projet.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aglietta M., 1999 : *Régulation et crises du capitalisme*, Odile Jacob, Paris.
- Aglietta M. et Rebérioux A., 2004 : *Dérives du capitalisme financier*, Bibliothèque Albin Michel Economie, Paris.
- Alcouffe C., 1999 : « Judges and CEOs, Aspects of French corporate governance », *document de travail du LHIRE*, n°4.
- Askenazy P., Bloch London C. et Roger M., 2004 : « La RTT 1997-2003 : dynamique de construction des lois Aubry et premières évaluations », *Economie et Statistique*, n°376-377.
- Barreau J., 1994 : « Administrateur-salarié et élection », dans *La citoyenneté aujourd'hui : extension ou régression*, par Merle P. et Vatin F. (sous la dir. De), Presses universitaires de Rennes.
- Beaudoin J. et Neveu E., 1987 : « La Gauche et l'entreprise » dans *L'entreprise : nouveaux apports*, dans Jugault J. (études coordonnées par), Economica, Paris.
- Bertin-Mouroit B. et Lapôtre M., 2003 : « Gouvernement d'entreprise : fonctionnement des organes de contrôle et rôle des représentants des salariés », *Agence d'objectif IRES*, novembre.
- Besse G., 2005 : « A qui profite la RSE ? La responsabilité sociétale des entreprises peut-elle réguler les effets sociaux de la mondialisation ? », *Droit social*, n°11, novembre.
- Béthoux E., 2004 : « CEE et mobilisation du droit : l'information et la consultation des travailleurs au prisme des restructurations », *communication à l'AFS* », février.
- Béthoux E., Brouté R. et Didry C., 2005 : « De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisations des travailleurs dans les restructurations d'Alstom », *Document de travail Série Règles, Institutions, Conventions, IDHE*, n°06-02, janvier.
- Birnbaum P., 1977 : *Les sommets de l'Etat – Essai sur l'élite du pouvoir en France*, éditions du Seuil, Paris.
- Blackburn R., 1999 : “The new collectivism : Pension reform, grey capitalism and complex socialism”, *New Left Review*, n°233.
- Chagny O., 2005 : « Les réformes du marché du travail en Allemagne », *Revue de l'IRES*, n°48/2.
- CGP, 2001 : *RTT : les enseignements de l'observation*, Rapport de la commission présidée par H. Rouilleaut, Commissariat Général du Plan, la documentation française, Paris, juin.
- Cohen M., 1998 : *Le droit des CE et des comités de groupe*, 5<sup>ème</sup> édition LGDJ, 1998.



- Djelic M-L. et Zarlowski P., 2005 : « Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°4, octobre-décembre.
- Despax M., 1957 : *L'entreprise et le droit*, ed. LGDJ, Paris.
- Durand C., 1987 : « Une notion de la pratique sociale : la participation dans l'entreprise », *Pirtem*, Paris.
- Durand P., 1948 : « La notion juridique de l'entreprise » dans *Travaux de l'association Henri Capitant pour la culture juridique française*, T.3, Librairie Dalloz, Paris.
- Eymard-Duvernay F., 2005 : *Economie politique de l'entreprise*, Repères, La Découverte, Paris.
- Fayolle J., Husson M., Dufour C., Hege A. et Rehfeldt U., 2005 : « Négociations et dynamiques salariales comparées en Europe », *Rapport pour le Commissariat Général du Plan*, septembre.
- Fayolle J., 2006 : « Le débat sur la responsabilité sociale des entreprises en France », *Document de travail*, n°1, février.
- Gabrié H. et Jacquier J-L., 1994 : *La théorie moderne de l'entreprise – L'approche institutionnelle*, Economica, Paris.
- Gurvitch G., 1932 : *L'idée du droit social*, Sirey, Paris.
- IRES, 2005 : Les mutations de l'emploi en France, collection Repères, La Découverte, Paris.
- Jürgens U. & Rupp J., 2002 : “The German system of corporate governance – Characteristics and changes”, *Working paper WZB*, May.
- Jürgens U., Krzywdzinski M. & Teipen C., 2005 : “Governance compromises on the employment relationship in Germany – New trends in the automotive, telecom and video games industry”, *Working Paper* presented at the 13th Gerpisa international Colloquium, Paris, 16-17 juin.
- Le Crom J-P, 1995 : *Syndicats nous voilà ! Vichy et le corporatisme*, les éditions de l'atelier, Paris.
- Le Crom J-P, 1998 : « Tous capitalistes – L'ordonnance du 17 août 1967 sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises » dans Le Crom J-P (sous la direction de), *Deux siècles de droit du travail*, les éditions de l'atelier, Paris.
- Le Crom J-P, 2003 : *L'introuvable démocratie salariale – Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise*, éditions Syllepse, Paris.
- Linhart D., 1991 : *Le torticolis de l'autruche - L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, éditions du Seuil, Paris.

- Lordon F., 2000 : *Fonds de pension, piège à cons ? Mirage de la démocratie actionnariale*, Editions Raisons d’agir, Paris.
- Lordon F., 2000 : « La ‘création de valeur’ comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la ‘valeur actionnariale’ », dans *Fonds de pension et ‘nouveau capitalisme’*, L’année de la régulation n°4, La Découverte, Paris.
- Lordon F., 2002 : *La politique du capital*, éditions Odile Jacob, Paris.
- Loubet del Bayle J-L, (1969) : *Les non-conformistes des années 30, Une tentative de renouvellement de la pensée politique française*, collection Points, éditions du Seuil, Paris.
- Lyon-Caen G. (1955) : *Manuel de droit du travail et de la sécurité sociale*, éd. LGDJ, n°19 à 21, Paris.
- Lyon-Caen G., 1984 : « Droit syndical et mouvement syndical », *Droit social*, n°1, janvier.
- Lyon-Caen G. et A. (1978) : « La doctrine de l’entreprise » dans *Dix ans de droit de l’entreprise*, ed. Litec, Paris.
- Montagne S., 2003 : *Les métamorphoses du trust : les fonds de pension américains entre protection et spéculation*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris X Nanterre, décembre.
- Montagne S., 2005 : « Pouvoir financier vs pouvoir salarial – Les fonds de pension américains : contribution du droit à la légitimité financière », *Annales*, n°6, novembre-décembre.
- Mouriaux R., 1996 : « Démocratie dans l’entreprise », *document de travail n°76*, FNSP-CEVIPOF, Paris.
- O’Sullivan M., 2000 : *Contest for corporate control – Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*, Oxford University press.
- Paillusseau J., 1987 : « Qu’est-ce que l’entreprise ? », dans J. Jugault (études coordonnées par) *L’entreprise : nouveaux apports*, Economica, Paris.
- Pernot J-M, 2005 : *Syndicats : lendemains de crise ?* Folio Actuel, Paris.
- Perroux F., 1938 : *Capitalisme et communauté de travail*, Sirey, Paris.
- Perroux F., 1942 : *Communauté*, PUF, Paris.
- Perroux F., 1947 : *La participation des salariés aux responsabilités de l’entrepreneur*, PUF, Paris.
- Peyrelevade J., 1998 : « La corporate governance ou les fondements incertains d’un nouveau pouvoir », *Notes de la fondation Saint-Simon*, juin.
- Pontusson J., 1992 : “Swedish wage-earner funds : an experiment in economic democracy”, *Industrial and labor Relations Review*, vol. 45, n°4, July.

Rebérioux A., 2002 : *Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme – De la valeur actionnariale à la citoyenneté industrielle*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris X Nanterre, décembre.

Rebérioux A., 2003 : « Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions », *Travail et Emploi*, n° 93, janvier.

Rebérioux A., 2006 : « La nature institutionnelle de l'entreprise – Confrontation des points de vue juridique et conventionnaliste », dans F. Eymard-Duvernay et O. Favereau (eds) : *Conventions et institutions*, La Découverte, Paris, à paraître.

Rehfeldt U., 1992 : « La cogestion : origines historiques et dynamiques actuelles du modèle », *Analyses et documents économiques*, n°50, avril.

Rehfeldt U., 2002 : « Des conseils de groupes mondiaux aux comités d'entreprise européens », dans Régis T. et Wolikow S. (sous la dir. de) : *Les syndicalismes en Europe - l'épreuve de l'international*, éditions Syllepse, Paris.

Ripert G., 1951 : *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.

Sauviat C. et J-M. Pernot, 2000 : « Fonds de pension et épargne salariale aux Etats-Unis : les limites du pouvoir syndical » dans *Fonds de pension et 'nouveau capitalisme'*, L'année de la régulation n°4, La Découverte, Paris.

Sauviat C., 2001 : « Syndicats et marchés financiers : bilan et limites des stratégies nord-américaines. Quelle valeur d'exemple pour les syndicats en Europe ? », La revue de l'IRES, n°36, 01/2.

Sauviat C., 2002a : « La loi Sarbanes-Oxley – Une réponse précipitée et partielle aux failles du système de contrôle des marchés financiers », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 79, novembre.

Sauviat C., 2002b : « La nouvelle gouvernance des entreprises en France », *L'état de la France*, éditions la découverte et Syros, Paris.

Sauviat C., 2004 : « Les fonds de pension et les fonds mutuels, acteurs majeurs de la finance mondialisée et du nouveau pouvoir actionnarial », dans F. Chesnais (sous la dir.), *La finance mondialisée*, éditions la découverte, Paris.

Sauviat C., 2005 : « Le rôle marginal des salariés dans la gouvernance des salariés en France », *Analyses & documents économiques*, n°99, juin.

Soubie R., 1984 : « L'entreprise dans la doctrine et la pratique syndicales », *Droit social*, N°1, janvier.

Supiot A., 1998 : « Autopsie du ‘citoyen dans l’entreprise’ » : le rapport Auroux sur les droits des travailleurs », dans Le Crom (sous la dir.), *Deux siècles de droit du travail*, les éditions de l’atelier, Paris.

Touchelay B., 2003 : « Gouvernement d’entreprise et perspectives historiques ‘Le patronat français et le partage du pouvoir dans l’entreprise entre 1946 et 1968’ », *Neuvièmes journées d’histoire de la comptabilité et du management*, 21 et 21 mars, Université de Paris Dauphine.

TUAC, 2005 : « Global Unions Discussion Paper – Worker’s Voice in Corporate Governance – A trade Union perspective », Paris, July.

Whyman P., 2004 : “An analysis of Wage-Earner Funds in Sweden : Distinguishing Myth from Reality”, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 25, n°3.