



**HAL**  
open science

## Pacte social et gouvernance de l'entreprise. Pour un nouvel équilibre entre les parties prenantes

Éric Vatteville

► **To cite this version:**

Éric Vatteville. Pacte social et gouvernance de l'entreprise. Pour un nouvel équilibre entre les parties prenantes. Management & sciences sociales, 2014, Développement et renforcement du lien social, 16, pp.4-13. hal-01856611

**HAL Id: hal-01856611**

**<https://hal.science/hal-01856611>**

Submitted on 13 Aug 2018

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

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

Copyright

---

# ***Pacte social et gouvernance de l'entreprise.***

## ***Pour un nouvel équilibre entre les parties prenantes***

**Éric Vatteville**

Professeur émérite des Universités

Professeur, Directeur de Recherche ESSCA Ecole de Management, Angers LUNAM

eric.vatteville@univ-rouen.fr

*Les crises financières du début du XXIème siècle ont mis en évidence les limites de l'intégrisme actionnarial. Elles ont suscité un élargissement des attentes de la société vis-à-vis de l'entreprise et conduit à prôner un système de gouvernance partenariale, reflet d'un nouveau pacte social agrandissant le cercle des bénéficiaires de la création de valeur.*

*Pour instituer l'entreprise, objet juridique mal identifié, il faut formaliser un compromis stable entre la justice et l'efficacité. Selon l'intensité de l'exigence réformatrice, deux chemins peuvent être empruntés. D'un côté une transformation radicale conduisant à une définition nouvelle des structures juridiques du pouvoir, des droits et des obligations des parties prenantes. D'un autre, un renforcement progressif d'un contre-pouvoir face à la suprématie actionnariale, solution moins ambitieuse mais néanmoins capable de rénover le dialogue social.*

*Une avancée démocratique dans la gouvernance de l'entreprise, fût-elle dans un premier temps limitée aux apporteurs de travail, pourrait rétablir un peu de confiance dans une société qui en est fort dépourvue.*

*Mots clés : gouvernance démocratique, pacte social, parties prenantes, contre-pouvoirs, responsabilité sociale de l'entreprise.*

*« La sortie de crise passera nécessairement par un effort pour réinventer l'entreprise. »  
(B. Segrestin et A. Hatchuel, 2012).*

Depuis un demi-siècle la théorie financière et l'analyse des organisations n'ont pas cheminé du même pas. La première a été un puissant vecteur de la mondialisation au travers de la révolution des trois D : décroisement des marchés, déréglementation, désinter-

médiation<sup>1</sup>. Elle a simultanément propagé une vision homogène de l'économie et du management, réduisant l'entreprise au statut d'objet de

---

*1. Baisse de la part du crédit bancaire dans le fonctionnement de l'économie.*

placement dont l'activité est jugée selon la logique du marché financier. Il en découle, pour les dirigeants de l'entreprise, un objectif normatif simple, unique et totalisant, la maximisation de la valeur de leur firme<sup>2</sup>. Ce critère permet de juger et de hiérarchiser toutes les décisions de gestion. Il a favorisé la naissance d'une construction institutionnelle – la gouvernance d'entreprise – destinée à aligner les comportements des managers sur les exigences des propriétaires. Un véritable dogme s'est propagé irrésistiblement sur l'ensemble de la planète, porté par la puissance financière de l'économie dominante (les États-Unis). Il s'intègre aisément dans le système socioculturel nord-américain où le contrat est le fondement des relations entre les citoyens. Le marché est l'institution cardinale de la société et la poursuite de l'enrichissement individuel le moteur du progrès. Dans le capitalisme contractuel, la vertu principale de l'homme économique est son égoïsme. Il n'est pas surprenant qu'il ait accordé à la création de valeur actionnariale un véritable monopole dans la poursuite de l'avantage collectif.

Les crises financières du début du XXI<sup>ème</sup> siècle (2000-2002 ; 2007 ...) ont mis en évidence les limites de cet intégrisme actionnarial et suscité un élargissement des attentes de la société vis-à-vis de l'entreprise au moment où l'interprétation de son fonctionnement se transformait. Une entreprise n'existe que par la fidélité de ses partenaires, de tous les acteurs, individus ou groupes, qui peuvent influencer la réalisation de ses objectifs ou être affectés par leur poursuite, les désormais fameuses « parties prenantes » (Freeman, 2010). La marchandisation des relations sociales a eu des effets dévastateurs sur la cohésion des organisations productives. L'évolution de la sensibilité collective est marquée par une exigence croissante de responsabilité et par le besoin de voir reconnaître une performance hors marché, tournée vers le développement du lien social, la préservation du désir de vivre ensemble, de « faire société », de relier les individus dispersés dans un groupe

homogène et harmonieux (Paugam, 2008). Des commentateurs de plus en plus nombreux prônent un système de gouvernance partenariale, reflet d'un nouveau pacte social agrandissant le cercle des bénéficiaires de la création de valeur. Il s'agit de définir un nouvel équilibre entre les parties prenantes pour développer la capacité à construire un projet collectif fondé sur la confiance, « *source miraculeuse du lien social* » (Marzano, 2010) et affranchi de tout despotisme managérial, fût-il éclairé.

La notion de pacte social demeure floue, malheureusement. La plupart des utilisateurs de l'expression se gardent prudemment d'en donner une définition juridique précise<sup>3</sup>. La question est délicate. Traditionnellement elle concerne deux échelles d'observation bien différentes : la société commerciale et la société globale, la Nation. Dans le cas de la première, la loi en droit français précise que les statuts constituent le pacte social ; il s'agit d'une convention expresse ou tacite entre deux ou plusieurs parties. (Au cas particulier ce contrat dessine le modèle d'organisation d'une entité juridique dont la finalité est le partage des bénéfices). La seconde, la Nation, a été l'objet de l'attention des penseurs politiques depuis la Renaissance (Terrel, 2001). Pour eux le pacte social, ou contrat social, est une convention par laquelle les hommes s'unissent en société et défèrent le pouvoir et l'autorité à certains d'entre eux.

L'entreprise, objet juridique mal identifié (Bachet, 2007 ; Segrestin et Hatchuel, 2012), se situe entre les deux précédentes notions. Pour instituer cette entité il faut formaliser un compromis stable entre l'efficacité et la justice, entre l'impératif de compétitivité et l'aspiration à l'émancipation collective. L'exigence démocratique peut emprunter

2. C'est-à-dire la maximisation de la richesse des propriétaires, les actionnaires dans les sociétés anonymes.

3. À l'instar des sénateurs J. Bourdin et P. Schillinger dans leur volumineux rapport d'information publié en 2011, Prospective du pacte social dans l'entreprise (Délégation sénatoriale à la Prospective n° 227).

deux chemins. D'un côté une réforme radicale conduisant à une définition nouvelle des structures juridiques du pouvoir, à un nouveau système légal fixant des droits et des obligations. D'un autre un renforcement progressif d'un contrepouvoir face à la suprématie actionnariale, solution moins ambitieuse reposant sur un système moral porté par des valeurs et des devoirs et censé renouer le dialogue social. Nous présenterons successivement ces deux perspectives, elles formeront les deux parties de cette communication. L'une comme l'autre conduisent à un changement de la légitimité managériale. Nous l'évoquerons pour conclure au terme d'une argumentation dont le caractère doctrinal est consciemment assumé et le rattachement au courant des études critiques en management clairement affirmé.

## Les fondements d'une gouvernance démocratique

Le caractère démocratique de la gouvernance ne peut se manifester qu'à travers la délibération à propos des affaires communes, par un accord sur les règles qui obligent. La mise en pratique d'un tel processus se heurte à de sérieuses difficultés pratiques et idéologiques. D'une part les évolutions socioéconomiques vers l'entreprise-réseau aux frontières incertaines et vers la flexibilité généralisée<sup>4</sup> lui opposent de sérieux obstacles. D'autre part l'absolutisme actionnarial, caractéristique du « moment libéral » (Pesqueux, 2007), a fait pénétrer dans les esprits un étrange conformisme érigeant le marché en institution cardinale de la société et laissant croire que cette « nouvelle providence » (Dufour, 2007) pouvait débarrasser les collectivités humaines de la question de l'accord collectif et de la recherche du bien commun.

La suprématie actionnariale, pourtant, ne repose pas sur une base juridique indiscutable. Elle est le fruit d'une

construction idéologique doublement critiquable. D'une part elle repose sur une justification ambiguë de l'assomption du risque<sup>5</sup> et d'autre part elle s'appuie sur un détournement des principes démocratiques par l'application d'un suffrage fortement censitaire. Les spécialistes du droit des affaires reconnaissent aujourd'hui que l'intérêt social dépasse celui des actionnaires comme en témoigne l'extension du recours à la notion d'abus de biens sociaux (Pereira, 2013). L'accord se réalise facilement sur les insuffisances du modèle traditionnel de la gouvernance, le débat renaît lorsqu'il s'agit d'inventer de nouvelles structures pour redistribuer les pouvoirs. Toute refondation démocratique du pacte social implique un accord entre les parties prenantes sur la nature des institutions à mettre en place et sur les règles organisant leur fonctionnement. La démarche pourrait s'inspirer de la théorie du double contrat élaborée par les penseurs politiques des XVII<sup>ème</sup> et XVIII<sup>ème</sup> siècles (Terrel, 2001). Elle distingue un pacte d'association qui crée l'entité<sup>6</sup> et un pacte de soumission au souverain désigné auquel il appartient d'agir pour le bien commun<sup>7</sup>. Les difficultés techniques ne sont pas négligeables. Tout d'abord il faut définir le « juste » niveau de démocratie, celui qui permettra de minimiser

---

4. Cette double évolution a notablement diminué l'effectivité de certaines branches du droit (le droit fiscal avec le recul du consentement à l'impôt, le droit du travail avec la dislocation de la relation d'emploi).

5. L'observation de la réalité contemporaine lui retire une grande part de sa portée. D'un côté le risque est partagé avec d'autres parties prenantes (les salariés tout particulièrement) ; d'un autre le statut de créanciers ultimes des actionnaires est de moins en moins significatif en raison des liens de plus en plus éphémères qu'ils entretiennent avec leur société. (La durée moyenne de détention des actions depuis la généralisation du trading à haute fréquence était de 22 secondes en 2012 sur le marché américain, contre 7 ans en 1940, d'après la Newsletter « Coulisseries des marchés » du 28 septembre 2012).

6. Un « contrat d'entreprise » (Segrestin et Hatchuel, 2012) définissant l'organisation des solidarités dans l'action pourrait jouer ce premier rôle.

7. Le contrat de travail, caractérisé par le lien de subordination du salarié à l'employeur, se rapproche de cette seconde exigence.

les coûts de transaction, c'est-à-dire le champ d'action des nouvelles règles et les acteurs légitimes pour exercer ce nouveau pouvoir. Ensuite il est nécessaire d'établir l'architecture des institutions juridiques susceptibles de favoriser l'apparition d'une légitimité démocratique. Ces deux difficultés seront examinées au cours des deux points de cette première partie.

## **Le champ et les acteurs du nouveau pouvoir**

L'espace ouvert au processus démocratique peut être plus ou moins étendu. Il va s'élargissant lorsque l'on passe de l'accès à la propriété au contrôle et enfin à la direction. Les deux premiers champs relèvent du renforcement des contre-pouvoirs des parties prenantes – leur contribution au management est minime, le dernier seul permet une association véritable à l'exercice du pouvoir, une participation à la décision stratégique, tout particulièrement la nomination et la révocation de l'équipe dirigeante. L'autonomie de décision est la caractéristique centrale de l'entreprise<sup>8</sup>, elle ne peut être écartée de la refondation démocratique du pacte social. Celle-ci exige ensuite que soient identifiées les parties prenantes les mieux fondées à coopérer à une gouvernance rénovée.

La théorie des parties prenantes ne répond pas à cette interrogation. Telle qu'elle s'est constituée aux États-Unis (Freeman, 1984, 2010), elle apparaît comme un système défensif destiné à préserver la liberté stratégique de l'entreprise dans un environnement hostile, sans remettre en cause la finalité financière traditionnelle (Acquier, 2013). Un point de vue très voisin a été défendu en France : « *La finalité d'une segmentation des parties prenantes est de mieux connaître les attentes de celles-ci pour les hiérarchiser et ainsi procéder à un ciblage : gouverner les parties prenantes clés en les impliquant et en les informant le mieux possible* » (Igalens et Point, 2009 p. 9). Cette

vision utilitariste et instrumentale a un potentiel réformateur limité. Elle n'apporte qu'une modeste contribution à l'identification des parties prenantes saillantes dans une perspective de démocratisation de la gouvernance. Mitchell et al. (1997) les caractérisent par trois attributs : le pouvoir, la légitimité, l'urgence revendicative.

La plupart des parties prenantes participent à la vie de l'entreprise sans renoncer à leur autonomie de décision (les fournisseurs, les clients, les banques ... et à plus forte raison les administrations ou les ONG). Les risques qu'elles supportent ne sont en rien comparables à ceux encourus par les acteurs qui demeurent subordonnés à l'autorité de gestion. Les salariés, dans cette perspective, soumettent leur employabilité, leur rémunération, leur sécurité aux décisions de leur employeur. Ils s'engagent dans une relation asymétrique et incertaine qui appelle une contrepartie : la participation à la désignation des dirigeants et à l'élaboration des stratégies, meilleur moyen d'obtenir leur adhésion à la poursuite du bien commun. Cette légitimité politique – l'intérêt de l'entreprise dépasse largement celui des actionnaires – se double d'une légitimité économique. La théorie néoclassique de la croissance s'est édifiée sur une analyse de la combinaison du capital et du travail, résumé par la célèbre fonction de production Cobb–Douglas revue par Solow (1956) sans qu'en soit tirée la moindre conclusion sur le partage du pouvoir. La période contemporaine a pourtant mis en évidence l'importance du capital humain incorporé dans le facteur travail. Dans une économie de la connaissance, la contribution des salariés est cruciale ; seuls ils peuvent activer le capital technique, seuls ils peuvent orienter l'action collective vers l'innovation, seuls ils peuvent faire de l'entreprise une communauté inscrite dans la durée.

---

8. Elle figure au premier rang de toutes les nomenclatures statistiques tentant de saisir cette entité.

---

Le périmètre des acteurs à intégrer dans les processus de gouvernance ne peut pas se limiter aux actionnaires, mais il ne peut pas non plus englober l'ensemble des parties prenantes. Les salariés seuls investissent durablement leur capacité d'action dans l'œuvre commune. Leurs comportements déterminent la force stratégique interne de l'organisation (Savall et Zardet, 2011). Leur capacité à coopérer, à anticiper, joue un rôle fondamental dans la création de valeur. Il est regrettable de les priver du stimulant que constitue la démocratie. Les salariés, en outre, ne sont pas plus mal placés que les actionnaires, créanciers résiduels, pour surveiller efficacement les managers et garantir la qualité de leur gestion. Notre réflexion, dans le second point, se limitera donc à l'étude des modalités de l'insertion des salariés dans les institutions d'une gouvernance renouvelée<sup>9</sup>.

## Les institutions juridiques

« *Le pacte social concrétise une relation de travail fondée sur un équilibre des droits et des devoirs réciproques entre l'organisation et les salariés* » (Peretti, 2012). Pour fournir des repères et une identité à ses collaborateurs, l'entreprise doit passer du nœud de contrats à la communauté d'acteurs structurée par une architecture institutionnelle productrice d'un ordre juridique nouveau. Il doit être porteur d'équité autant que d'efficacité pour mettre fin à une situation où l'intérêt des actionnaires a fini par prévaloir sur celui de l'entreprise elle-même. Le renouvellement démocratique de la gouvernance passe par une mise en scène de règles du jeu inédites, conciliant les deux sources de légitimité observables dans toute entreprise : la possession d'un capital financier et la détention d'un capital humain. Sur le modèle de l'organisation politique des États, la démocratisation doit s'inscrire à la fois dans le pouvoir législatif et dans le pouvoir exécutif. Nous évoquerons successivement ces deux perspectives.

## Le pouvoir législatif

Pour la première, nous devons à Isabelle Ferreras (2012) la proposition de l'institution d'un « bicaméralisme économique » reposant sur une chambre des représentants des apporteurs en capital et une chambre des représentants des investisseurs en travail. Son argumentation se déroule en trois étapes. Tout d'abord, le constat de nature historique que tous les régimes démocratiques nés au cours des deux derniers siècles ont instauré deux chambres<sup>10</sup>. Ensuite, l'observation que les entreprises ont atteint une puissance telle aujourd'hui, parfois supérieure à celle des nations, qu'elle met en question le problème de la dévolution du pouvoir en leur sein et du monopole de plus en plus discutable de l'oligarchie financière représentée par les actionnaires. Enfin, au nom d'une rationalité politique, l'introduction d'une chambre des travailleurs conférerait un statut démocratique à la dernière des grandes institutions à en être dépourvue.

Les difficultés d'une telle réforme ne doivent pas être sous-estimées. Elle prend inévitablement appui sur un ensemble de dispositifs techniques (mode de scrutin, mode de désignation des candidats, durée des mandats, périodicité des sessions, définition de l'étendue des compétences ...) recouvrant chacun des enjeux d'influence susceptibles, dans la conjoncture sociale française, de bloquer toutes les velléités réformatrices. Par ailleurs, le modèle bicaméral présente en lui-même quelques inconvénients dans une perspective managériale. La réunion d'une double majorité peut s'avérer difficile à réaliser et le système conduire à un blocage institutionnel

---

9. Il n'est plus permis de les oublier au nom d'une efficacité financière qui n'a pas protégé l'économie mondiale de deux crises profondes depuis le début du siècle.

10. L'une représentant les intérêts des élites de l'ancien régime et l'autre ouverte aux nouvelles classes sociales désireuses de les supplanter et suffisamment fortes pour s'emparer d'une partie du pouvoir.

entre les deux chambres<sup>11</sup>. En outre la complexité des procédures de navettes entre les deux assemblées ralentit la prise de décision. Elle a été retenue, précisément pour cette raison dans l'organisation politique, avec l'idée de freiner les emballements de la chambre basse. Sa transposition à l'entreprise, dans une conjoncture économique marquée par l'urgence, ne paraît pas souhaitable.

Les moyens de démocratisation d'une assemblée unique ne peuvent pas être laissés de côté<sup>12</sup>. Les représentants des salariés, voire d'autres parties prenantes, peuvent y être accueillis sans modification trop profonde des usages en cours. Indépendamment du problème de leur poids dans les votes, leur présence leur ouvre un espace pour une prise de parole (Hirschman, 1995) qu'il serait possible d'assortir d'un veto suspensif, dans une perspective tribunitienne. La rationalité politique prendrait alors le pas sur la rationalité instrumentale.

## Le pouvoir exécutif

Le pouvoir exécutif nécessite lui aussi quelques aménagements. L'organe collégial chargé du gouvernement de l'entreprise (conseil d'administration ou directoire et conseil de surveillance, dans les sociétés anonymes) est nommé par l'assemblée générale. Le changement dans la composition de cette dernière ne peut que rejaillir sur la composition de l'équipe dirigeante. Néanmoins il paraît souhaitable de prévoir une parité entre les représentants des deux parties prenantes privilégiées (les actionnaires et les salariés). Les fonctions de contrôle de la qualité de la gestion et d'établissement des objectifs de la politique générale ne devraient pas s'en trouver entravés pour autant. Le point clé est la désignation du président de l'organe exécutif auquel revient la tâche d'animer le management (régulation, tactique, stratégie). L'élection par le conseil est la procédure de

nomination couramment préconisée. L'opération est confrontée à une double difficulté : la nature du lien juridique entre le dirigeant et l'entreprise, et la définition du profil souhaitable du titulaire du poste. Pour régler la première, une suggestion digne d'intérêt est le remplacement du mandat par une habilitation (Segrestin et Hatchuel, 2012)<sup>13</sup>. La seconde impose une réflexion sur les qualités nécessaires pour remplir la fonction. Les compétences essentielles deviennent l'aptitude à repérer les défis communs et la capacité à les surmonter en organisant une action collective solidaire fondée sur la création de liens entre les acteurs tout autant que sur la multiplication des transactions marchandes.

Une gouvernance démocratique repose sur l'harmonisation de trois composantes, familières pour les gestionnaires : la délibération sur les fins, la négociation sur les moyens, l'expérimentation sur les possibles (Ferrerias, 2013). Elle n'exige pas un bouleversement majeur de l'architecture juridique en vigueur mais, touchant à la dévolution du pouvoir dans une société hiérarchique et inégalitaire, elle a peu de chances d'être inscrite à l'agenda du législateur dans un délai court. Pour moderniser le pacte social, les pouvoirs publics, dans notre pays, ont depuis longtemps manifesté leur préférence pour une démarche plus modeste, le renforcement de contrepouvoirs dans les entreprises. Notre seconde partie résumera cet effort.

11. À moins de décréter la supériorité de l'une des deux, ce qui détruirait le fondement égalitaire institué entre les deux parties prenantes.

12. Les collectivités territoriales fonctionnent le plus souvent avec une organisation monocamérale.

13. Le mandat, central dans la théorie de l'agence, est un acte unilatéral par lequel les actionnaires donnent au directeur le pouvoir de gérer en leur nom et dans leur intérêt. L'habilitation pourrait résulter d'une délibération entre les représentants des parties prenantes, conférant la capacité à une personne d'accomplir les actes nécessaires à la sauvegarde et au développement des potentiels mis en commun.

---

## Le renforcement de contre-pouvoirs

L'idée a toujours prévalu dans notre pays, que la solution de la question sociale dans l'entreprise et des conditions d'exercice du pouvoir managérial passait par la réglementation publique bien plus que par la négociation de stratégies collégalement définies en situation de coresponsabilité des parties prenantes. La conquête de la majorité politique est devenue le moyen d'action privilégié pour susciter et consolider le pouvoir compensateur des syndicats de salariés, laissant quelque peu de côté la question de la participation des apporteurs de travail à la gouvernance de l'entreprise. La cogestion à la française, que nous évoquerons dans un premier point, est demeurée une pratique accessoire. L'élargissement de l'intérêt commun a pris depuis un quart de siècle un tout autre chemin, la promotion de la responsabilité sociale de l'entreprise ; elle nous retiendra dans un second point.

### La cogestion à la française : une gouvernance inégalitaire

La place des salariés dans l'entreprise a été l'objet de multiples débats et a donné naissance à de nombreuses lois depuis la Seconde Guerre Mondiale<sup>14</sup>. Cette prolifération législative est plutôt un signe de la faiblesse de l'ambition réformatrice que de sa fermeté. Les textes se sont empilés, plus ou moins cohérents, plus ou moins bien mis en application, sans toucher au cœur du pouvoir dans les firmes. On peut leur découvrir une double orientation : le droit des salariés au partage des bénéfices et le développement des institutions représentatives du personnel. Ni l'un ni l'autre ne remettent véritablement en question la suprématie actionnariale dans les processus de la gouvernance (Bourdin et Schilling, 2011).

La première orientation n'est pas le résultat d'une négociation entre les partenaires

sociaux, mais la conséquence d'une politique de redistribution décidée par l'Etat et imposée aux unités de production. De nombreux arrangements juridiques ont tenté d'organiser ce prélèvement : l'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale, la loi sur la prime de partage des profits ... Ils n'ont pas eu de conséquences significatives sur le niveau de vie des salariés<sup>15</sup> et surtout, ils n'ont pas touché à la fonction objectif traditionnelle de l'entreprise (la maximisation de la richesse des propriétaires).

La seconde orientation a conduit à une structure institutionnelle complexe. La loi a prévu l'élection de délégués du personnel et de comités d'entreprises<sup>16</sup> et la constitution d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail auxquels il faut éventuellement ajouter un comité de groupe (loi du 28 octobre 1982) et un comité européen (Directive du 22 septembre 1994). Les compétences attribuées à ces instances permettent tout au plus de parler d'une association des salariés à la gouvernance. Elles établissent un droit à l'information et des obligations de consultation bien éloignées d'une participation aux décisions.

Une loi récente cependant (la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi)<sup>17</sup> laisse entrevoir la possibilité d'une évolution dans

---

14. Le début de cette époque avait été marqué par le Programme du Conseil National de la Résistance (15 mars 1944). Ce document publié sous le titre *Les jours heureux* avait prévu « le droit d'accès, dans le cadre de l'entreprise, aux fonctions de direction et d'administration pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires » ; éventualité renforcée par le Preamble de la Constitution de 1946 disposant que « tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises ».

15. La plupart ont pour fondement un solde comptable dont la dimension est fortement dépendante des pratiques d'optimisation fiscale mises en œuvre par les directions financières.

16. Avec des seuils d'effectifs pour le déclenchement de la procédure, respectivement 10 et 50 personnes.

17. Transposition de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013, « Pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés ».

une double direction : la stimulation de la compétitivité par le dialogue social et le partage du pouvoir dans les instances décisionnelles. D'une part ce texte prévoit une consultation précoce des instances représentatives du personnel sur la stratégie future de l'entreprise et sur l'utilisation du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). On peut y voir la reconnaissance d'une coresponsabilité de la direction et des salariés dans l'élaboration de la politique générale et d'un lien entre l'adhésion des collaborateurs et la performance (Mer, 2013). D'autre part le législateur impose aux entreprises françaises employant plus de 5000 personnes la présence d'administrateurs salariés nantis d'une voix délibérative. Il reprend ainsi, en la modérant sérieusement, la deuxième proposition du *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française* rédigé par Louis Gallois en 2012 (Gomez, 2013)<sup>18</sup>. Timide réforme qui demeure très éloignée de la parité entre les représentants du capital et du travail appliquée en Allemagne dès 1976 dans les entreprises dont l'effectif dépasse 2000 personnes ; et n'est appelée à toucher qu'un tout petit nombre de sociétés, moins de 300 ont plus de 5000 salariés en France. Les difficultés d'une introduction directe des principes démocratiques dans les mécanismes de la gouvernance ont conduit de nombreux observateurs à préconiser une tout autre démarche pour favoriser la réalisation d'un nouvel équilibre entre les parties prenantes : l'élargissement de l'intérêt commun par l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous y ferons allusion dans le second point.

## **L'élargissement de l'intérêt commun : la responsabilité sociale de l'entreprise**

La RSE a envahi la littérature consacrée au management sans freiner la marchandisation des relations sociales ni améliorer les conditions de la vie au travail. Elle n'en demeure pas moins dotée d'un réel potentiel

réformateur en matière de gouvernance. Elle est une étape dans la prise en charge de l'intérêt général. Il ne s'agit pas seulement de soumettre les managers à des standards, des référentiels, ou à des normes instaurant une régulation juridique d'origine privée<sup>19</sup>. La recherche du bien commun atténuée la compétition de tous contre tous. Elle appelle une transformation des modes de gestion et contient une promesse de démocratisation des structures du pouvoir dans l'entreprise.

D'une part la nouvelle définition de la RSE donnée par la Commission européenne apporte à la notion un contenu prospectif. En mettant l'accent sur les impacts des pratiques entrepreneuriales sur la société et sur l'environnement, elle recèle une incitation à l'anticipation, pour passer de la réparation des dommages à la prévention des nuisances. La crise écologique rend son entrée dans la sphère de la régulation publique contraignante de plus en plus probable. Pour le moment, le législateur français n'a pas imposé aux entreprises de nouvelles obligations de « faire », mais a simplement renforcé leur devoir de « dire »<sup>20</sup> (Desbarats, 2013) susceptible d'exprimer l'engagement volontaire des entreprises en faveur d'un développement juste et soutenable. D'autre part, la mise en œuvre d'un management responsable ne peut manquer d'entraîner une restructuration des pouvoirs dans l'entreprise. Elle repose sur des stratégies de coopération entre les acteurs, d'auto-

18. Un administrateur salarié si le conseil d'administration compte moins de 12 membres, deux s'il en compte davantage, alors que le rapport Gallois préconisait 4, sans dépasser le tiers des membres.

19. Certains commentateurs les présentent comme un nouveau mode de coordination des décisions des acteurs économiques susceptibles de supplanter le contrat librement consenti sur un marché et l'ordre émis à l'intérieur d'une structure hiérarchique. Pour le moment, une de leurs conséquences les plus visibles est l'octroi de rentes à des groupes privés. (Il n'est pas de meilleur exemple que les normes comptables élaborées par l'International Accounting Standard Board).

20. Devoir institutionnalisé par la loi sur les nouvelles réglementations économiques du 16 mai 2001, imposant aux sociétés cotées la rédaction annuelle d'un rapport environnemental et social.

---

organisation par des parties prenantes capables d'instituer entre elles des engagements crédibles sous surveillance mutuelle (Ostrom, 2010). Elle entraîne inévitablement la création d'une communauté d'apprentissage dont la pérennité dépend de la construction d'une gouvernance dans laquelle les parties prenantes contribuent à la réalisation d'objectifs universels (Vallaëys, 2013). Elles s'y engageront d'autant plus volontiers qu'une place leur aura été accordée dans des institutions fonctionnant selon un mode démocratique, c'est-à-dire capables d'intégrer la contestation critique. Une légitimité managériale nouvelle devrait en être la conséquence. Nous l'évoquerons pour conclure.

## Conclusion

Toute avancée démocratique dans la gouvernance de l'entreprise, fût-elle dans un premier temps limitée aux apporteurs de travail, pourrait rétablir un peu de confiance dans une société qui en est fort dépourvue (Algan et al., 2012). Le pluralisme partenarial ne peut qu'améliorer l'insertion de l'entreprise dans la cité. Il favorise la recherche d'un ordre juste, respectueux des droits de l'homme et de la nature. Il nous rapproche aussi d'un modèle d'entreprise équitable permettant de mieux vivre ensemble par la création d'un lien social humanisé et humanisant. Il ne se généralisera pas en l'absence d'une intervention déterminée du législateur. De son succès dépend, non pas la fin de l'Histoire, mais le passage d'une société marchande postulant l'unité des désirs humains à une civilisation cosmopolite assise sur la diversité des aspirations au bonheur et capable de restituer aux citoyens de nos pays le sentiment de maîtriser leur destin.

## Références bibliographiques

- Acquier, A. (2013). Une approche critique de la théorie des parties prenantes, contribution à l'ouvrage collectif *Repenser la RSE. L'École de Montréal*, Armand Colin.
- Algan, Y., Cahuc, P., Zylberberg, A. (2012). *La fabrique de la défiance ... et comment s'en sortir*, Albin Michel.
- Bachet, D. (2007). *Les fondements de l'entreprise*, Les Éditions de l'Atelier.
- Bourdin, J., Schillinger, P. (2011). *Prospective du pacte social dans l'entreprise*, Rapport d'information de la Délégation Sénatoriale à la Prospective.
- Desbarats, I. (2013). *La RSE à la française entre incitations et contraintes, contribution à l'ouvrage collectif Repenser la RSE. L'École de Montréal*, Armand Colin.
- Dufour, D.R. (2007). *Le divin marché. La révolution culturelle libérale*, Denoël.
- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicaméralisme économique*, PUF.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, (1ère édition, 1984).
- Gallois, L. (2012), *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, Rapport au Premier ministre, Commissariat Général à l'Investissement.
- Gomez, P.Y. (2013). Administrateurs salariés : une nouvelle occasion manquée, *Alternatives économiques* n° 329, novembre.
- Hirschman, A.O. (1995). *Défection et prise de parole*, Fayard.
- Igalens, J. & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod.
- Marzano, M. (2010). *Le contrat de défiance*, Grasset.
- Mer, F. (2013). La compétitivité par les parties prenantes, *Futuribles* n° 397, novembre-décembre.
- Mitchell R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Towards a Theory of Stakeholders Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22 (4).

---

Ostrom, E. (2010). *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck.

Paugam, S. (2009). *Le lien social*, PUF, collection « Que Sais-je » n° 3780.

Pereira, B. (2013). Fraude et intérêt social : la problématique de l'abus de biens sociaux, *Gérer et Comprendre* n° 113, septembre.

Peretti, J.M. (2012). *Pour une révolution managériale : redéfinir le pacte social entre dirigeants et salariés*, Le Monde Économie, 12 novembre.

Pesqueux, Y. (2007). *Gouvernance et privatisation*, PUF.

Savall, H. & Zardet, V. (2011). *Contribution de la théorie socioéconomique des organisations à la poursuite et valorisation de l'œuvre de François Perroux au XXIème siècle*, Contribution à l'ouvrage collectif Humanisme et travail chez François Perroux, Economica.

Segrestin, B. & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*, Seuil, collection « La république des idées ».

Solow, R.M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 70.

Terrel, J. (2001). *Les théories du pacte social. Droit naturel, souveraineté et contrat, de Bodin à Rousseau*, Seuil, collection « Points ».

Vallaëys, F. (2013). *Pour une vraie responsabilité sociale*. Clarifications, propositions, PUF.

#### Éric Vatteville

Professeur émérite de sciences de gestion à l'Université de Rouen (laboratoire NIMEC), ancien directeur de l'IAE de Rouen (1993-2003), professeur de GRH à l'ESSCA Angers École de Management, Docteur d'État ès-Sciences économiques. Diplôme d'expert-comptable. Licencié en droit. Licencié ès-lettres.

Ses domaines de recherche concernent principalement la stratégie des ressources humains, la diversité et la responsabilité sociale de l'entreprise, la construction d'outils d'observation (baromètre RH pour les PME, observatoire départemental de la diversité). Il a notamment rédigé le livre *Management stratégique de l'emploi* (EMS 2003) et il est l'auteur ou le Co-auteur d'articles dans la *Revue de Sciences de gestion*, la *revue Management et Avenir*, la *Revue de l'Organisation responsable* et dans plusieurs ouvrages collectifs.