**Freins et leviers de la mobilisation sociale :  
L’histoire de la codétermination en France et en Allemagne**

Nicolas Aubert

Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, Aix-en-Provence, France

Xavier Hollandts

Kedge Business School, Bordeaux, France

Peter Wirtz

EM Lyon Business School, Lyon, France

**Résumé**

Cet article propose une étude comparative et historique des facteurs de mobilisation (Davis et Thompson, 1994) autour de la codétermination en France et en Allemagne. L’opportunité politique, les intérêts partagés des acteurs, la présence d’une infrastructure sociale, la dynamique de la mobilisation et la présence d’une institution socle ont permis à la codétermination de s’imposer en Allemagne (Gomez et Wirtz, 2018). Ces ingrédients n’étaient pas présents en France malgré une réflexion originale sur la nature de l’entreprise justifiant la codétermination. Nous contribuons ainsi à la compréhension de l’institutionnalisation d’une idéologie politique et montrons comment deux pays relativement proches politiquement peuvent emprunter des trajectoires différentes.

Mots-clés : Codétermination, Mitbestimmung, gouvernement de l’entreprise, participation des salariés, dialogue social

A l’heure de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, où la prise en compte des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) devient une demande sociale croissante, la codétermination des salariés au sein du conseil d’administration mérite une attention particulière. S’agissant d’une représentation significative des salariés au sein des conseils d’administration (ou de surveillance), la codétermination représente en effet un mécanisme organisationnel permettant d’introduire concrètement une dimension sociale dans l’une des instances les plus importantes de la gouvernance des entreprises. Il convient alors dans un premier temps de définir plus précisément ce que nous entendons par codétermination dans le présent travail. Comme l’Allemagne est souvent pointée dans la littérature comme ayant le système de gouvernance avec le degré de codétermination le plus fort, et que la compréhension de la mobilisation réussie en sa faveur fait l’objet de notre étude comparative, nous utiliserons par la suite une définition restrictive et précise, qui correspond à l’acception allemande consacrée par le *Mitbestimmungsgesetz* (loi de codétermination). En effet, en France, le terme « codétermination » (littéralement Mitbestimmung en allemand) est parfois utilisé indifféremment pour désigner deux réalités, qui sont identifiées comme étant distinctes dans le droit des sociétés allemand, à savoir la *Unternehmensmitbestimmung* et la *Betriebsmitbestimmung*. Des deux, la présente étude est focalisée sur la seule *Unternehmensmitbestimmung,* à savoir la représentation des salariés au sein du conseil de surveillance, la plus haute instance de contrôle stratégique à la tête de l’entreprise. La *Betriebsmitbestimmung*, quant à elle, concerne plutôt l’organisation du niveau opérationnel des entreprises, touchant aux conditions de travail, par exemple, et où l’influence des salariés s’exerce à travers les comités d’entreprise (*Betriebsrat*). Cette dernière réalité pourrait d’ailleurs utilement être désignée par le terme de « cogestion », afin de réserver le terme « codétermination », à l’instance de gouvernance au niveau stratégique le plus élevé qu’est le conseil de surveillance ou le conseil d’administration. La temporalité de l’institutionnalisation de la *Unternehmensmitbestimmung* et de la *Betriebsmitbestimmung* n’a d’ailleurs pas été la même outre Rhin. La première s’est opérée avec deux lois : *Mitbestimmungsgesetz* (1951) et *Mitbestimmungsgestetz* (1976), alors que la seconde a été définie sur le plan légal par le *Betriebsverfassungsgesetz* de 1952, qui ne touche pas tout à fait à la même réalité organisationnelle.

En France, la question de la codétermination a resurgi récemment dans le cadre des discussions qui ont conduit à la loi PACTE de juin 2019. Or, la codétermination existe à des degrés variables selon les pays. Les études comparatives des divers systèmes de gouvernance nationaux montrent typiquement qu’elle est exceptionnellement forte en Allemagne (Jackson, 2005), avec une représentation paritaire entre salariés et actionnaires dans les conseils des plus grandes entreprises. Ce serait d’ailleurs là un trait particulièrement caractéristique du système de gouvernance allemand, jusqu’à considérer qu’il s’agirait de la conséquence d’une culture spécifiquement allemande (Albert, 1991 ; Wirtz, 2002). Or, Gomez et Wirtz (2018) montrent que le culturalisme explique mal la genèse de la codétermination allemande. Au contraire, son institutionnalisation apparaît en réalité plutôt comme le résultat d’un effort de mobilisation qui a pu être menée par certains acteurs syndicaux dans un contexte socio-historique particulier, à la fin des années 1940 et au début de la décennie 1950 (*Montanmitbestimmung* 1951) d’abord, et au cours des années 1970 ensuite (*Mitbestimmungsgesetz* 1976). Or, si la codétermination n’est pas le produit d’un déterminisme culturel mais le résultat d’un effort de mobilisation volontaire, une institutionnalisation dans divers contextes nationaux ne relève donc, en théorie, pas de l’impossible. Et de fait, la codétermination a aussi fait l’objet de discussions dans l’histoire politique et économique de la France d’après-guerre, sans pour autant conduire au même résultat, alors que certains des arguments de fond invoqués par ses promoteurs de l’époque étaient proches de ceux qui la soutenaient en Allemagne (Aubert et Hollandts, 2022). On est alors en droit de se demander ce qui a conduit à cette divergence des résultats, avec une institutionnalisation forte et durable de la codétermination paritaire des plus grandes entreprises allemandes, alors que l’initiative menée sous la bannière de « la réforme de l’entreprise », pour reprendre la formule du rapport Sudreau (1975), est en grande partie restée lettre morte en France (Aubert et Hollandts, 2022).

L’objectif du présent article est alors de fournir une étude comparative de la mobilisation autour de la codétermination en France et en Allemagne et ce, afin de mieux comprendre les leviers facilitateurs et les éventuels freins. Gomez et Wirtz (2018), dans leur étude de l’institutionnalisation de la codétermination allemande dans le secteur charbon-acier après la deuxième guerre mondiale, ont montré que le succès de ce mouvement social était le fruit de la présence simultanée des quatre dimensions de la mobilisation identifiées dans le travail de Davis et Thompson (1994) (opportunité politique, intérêts partagés, infrastructure sociale, dynamique de la mobilisation). Aux quatre dimensions de la mobilisation identifiées par Davis et Thompson (1994), Gomez et Wirtz (2018) ajoutent la notion d’institution socle. Le soutien d’une institution socle, non directement concernée par l’issue de la mobilisation, est néanmoins instrumental dans le cadrage du débat et de l’argumentaire des promoteurs. L’Eglise catholique a joué le rôle d’institution socle en Allemagne pour permettre d’institutionnaliser la codétermination. L’enjeu de la comparaison avec le cas français est de comprendre pourquoi, malgré des idées politiques et sociales comparables au sein des élites politiques des deux pays dans l’après-guerre, la codétermination au sein des conseils de surveillance a rapidement pris une forme institutionnalisée forte en Allemagne et s’est ensuite généralisée, alors que les conseils d’administration français n’ont jamais fait la même place aux représentants des salariés. Quelle est l’importance de la dynamique de mobilisation sociale et de ses quatre dimensions identifiées par Davis et Thompson ? Toutes les dimensions doivent-elles être présentes et alignées pour conduire à une mobilisation efficace et une institutionnalisation rapide ? Quel est le rôle et l’importance du recours à une institution socle dans le processus ?

Comme méthode de travail, nous avons choisi une analyse comparative des processus historiques de mobilisation autour de la codétermination en France et en Allemagne. Pour ce faire, nous avons répliqué la méthode d’analyse employée par Gomez et Wirtz (2018) pour le codage de leurs données qualitatives historiques sur un matériau comparable collecté pour le cas français, comme il a pu être identifié dans la description historique du mouvement de la réforme de l’entreprise par Aubert et Hollandts (2022). L’un des principaux résultats est le constat que l’échec de l’institutionnalisation d’une codétermination forte et généralisée en France, que ce soit immédiatement après la guerre ou dans les années 1970, est dû à l’absence de la démonstration d’un intérêt partagé autour de cet enjeu social précis. Cette absence d’intérêt partagé est partiellement liée à la nature particulière de l’infrastructure sociale et organisationnelle du syndicalisme français, ce qui n’empêche pas pour autant la résurgence et la présence de l’idée d’une codétermination dans le débat public sur le long terme, bien que l’impact soit plus faible qu’en Allemagne, comme en témoigne la récente loi PACTE.

Cette recherche fait des contributions à plusieurs champs. De façon générale, la question de la participation des salariés aux instances de gouvernance intéresse les travaux au sujet de la responsabilité sociale de l’entreprise, dont elle est un des leviers potentiels (Ghirardello et al., 2018). Les freins à l’institutionnalisation de la codétermination des conseils d’administration en France permettent aussi de mieux comprendre la dynamique temporelle spécifique du système de gouvernance des entreprises françaises (Wirtz, 2020). Notre article contribue ainsi à l’approfondissement de la littérature sur les systèmes nationaux de gouvernance d’entreprise (Charreaux, 2006). Enfin, nous contribuons également à la théorie de la mobilisation sociale en identifiant la mécanique des freins d’un mouvement social, alors que les recherches antérieures étaient focalisées sur les seuls cas de mobilisation réussie (Davis et Thompson, 1994 ; Gomez et Wirtz, 2018).

L’article est organisé de la manière suivante. La section 1 développe la littérature académique sur la théorie de la mobilisation et la gouvernance d’entreprise et présente la méthode mise en œuvre pour le repérage des dimensions de la mobilisation. La section 2 rapporte nos analyses de l’institutionnalisation de la codétermination en Allemagne et en France. La section 3 propose une discussion de ces analyses. La section 4 conclue l’article.

1. **Revue de la littérature : Théorie de la mobilisation et gouvernement d’entreprise**

Il existe une importante littérature comparative concernant les divers systèmes nationaux de gouvernance d’entreprise par le monde (Charreaux, 2006 ; Filatotchev et al., 2013). Une grande partie de ces travaux dépeint cependant les systèmes de gouvernance comme une réalité relativement statique. Dans les typologies de systèmes nationaux, on trouve typiquement une classification en fonction de la prise en compte des intérêts d’un nombre plus ou moins élevé de diverses parties prenantes : à un extrême de l’échelle, on trouve les systèmes anglo-américains, dont la gouvernance serait quasi-exclusivement tournée vers la protection des parties prenantes financières (notamment des actionnaires), à l’autre extrême, se situeraient des systèmes pluralistes, tels que le Japon, tournés vers les intérêts de parties prenantes multiples (Yoshimori, 1995). Les pays d’Europe continentale, comme la France et l’Allemagne, se situeraient à mi-chemin sur cette échelle, entre le monisme anglo-saxon et le pluralisme japonais, privilégiant à des degrés variables telle ou telle partie prenante. Le rôle des salariés, notamment, apparaît comme exceptionnellement fort en Allemagne, ce qui serait le résultat d’une culture rhénane particulièrement consensuelle (Albert, 1991). Différentes explications sont proposées pour comprendre l’existence de telles différences entre systèmes nationaux (Charreaux, 2006). Parmi les explications les plus répandues se trouve l’approche juridico-financière qui fait dépendre la nature d’un système de gouvernance de la tradition légale des pays concernés (droit commun *vs*. droit civil : La Porta et al., 2000). Selon cette approche, le primat de l’intérêt des actionnaires aux Etats-Unis serait le résultat des spécificités des origines du droit américain. Des travaux adoptant une perspective historique montrent cependant qu’un système de gouvernance comme celui des Etats-Unis a beaucoup évolué au cours du temps et que la protection des intérêts des actionnaires n’y a pas toujours dominé. Elle est, en fait, relativement récente à l’échelle de l’histoire du capitalisme (Gomez, 2003). Lazonick et O’Sullivan (1997) montrent, en effet, que le capitalisme actionnarial américain n’est pas la résultante d’un cadre légal préexistant particulièrement protecteur, mais issu de la problématique de la transmission du capital des grandes firmes entrepreneuriales parvenues à maturité au début du 20ème siècle. Le renforcement de la protection légale des intérêts financiers se serait alors opéré plus tardivement, comme une adaptation institutionnelle aux mutations du système capitaliste américain, familial au départ, managérial ensuite, actionnarial enfin (Gomez, 2003). Selon Roe (2003), qui prend également ses distances avec l’explication purement légaliste, le déterminant essentiel de la prise en compte des intérêts des investisseurs ou de ceux des salariés serait l’idéologie politique dominante d’un pays qui tendrait à s’institutionnaliser à travers la législation. Ainsi, les pays qualifiés de sociaux-démocrates favoriseraient les salariés, alors que les pays libéraux accorderaient la primauté aux actionnaires. Une telle approche laisse cependant deux questions ouvertes : 1. Quels sont, concrètement, les mécanismes qui permettent de comprendre l’institutionnalisation d’une idéologie politique à travers la législation dans la dynamique d’évolution d’un système de gouvernance ? 2. Comment rendre compte du fait que deux pays, qui sont relativement proches sur l’échelle politique de Roe, comme la France et l’Allemagne, ont des trajectoires institutionnelles aussi différentes ? Cette dernière question apparaît comme particulièrement pertinente au niveau de la codétermination des salariés, progressivement institutionnalisée à un niveau très élevé par la loi allemande entre la fin des années 1940 et les années 1970, alors qu’elle n’a jamais atteint le même niveau en France, malgré plusieurs initiatives fondées sur des idées proches (Aubert et Hollandts, 2022).

Le travail de Davis et Thompson (1994), qui permet une compréhension de l’avènement du capitalisme actionnarial aux Etats-Unis au cours des années 1980 grâce à la théorie de la mobilisation sociale, semble fournir un fondement conceptuel particulièrement prometteur pour répondre à ce double questionnement. Pour répondre à la première question, Davis et Thompson montrent, en effet, que le capitalisme actionnarial américain n’est pas le résultat d’un déterminisme idéologique libéral (ni d’un déterminisme inhérent à la tradition légale du pays) mais d’une lutte politique concrète des années 1980, qui ne s’est pas imposée par elle-même, et dont le succès a été tributaire d’un effort de mobilisation important. Pour la réussite de cette mobilisation, Davis et Thompson (1994) identifient quatre dimensions, dont l’alignement simultané apparaît comme une condition nécessaire d’une institutionnalisation réussie : le contexte d'opportunité politique, les intérêts des acteurs, l’infrastructure organisationnelle, la dynamique de la mobilisation. Selon les auteurs, c’est la présence de ces quatre dimensions au même moment qui permet de comprendre le passage d’un capitalisme managérial à un capitalisme actionnarial aux USA.

Il faut d’abord qu’une telle mobilisation puisse profiter d’un contexte d’opportunité politique, caractérisé par des changements importants, voire par des ruptures sociétales. Ce contexte concerne l'ensemble des relations de pouvoir dans l'environnement politique et, en particulier, la manière dont les perturbations et l'instabilité affectent le *statu quo* en augmentant les chances de réussite de la mobilisation (Davis et Thompson, 1994). L’instabilité institutionnelle apparaît ainsi comme un terreau particulièrement fertile pour une mobilisation sociale réussie. Pour la problématique du contrôle des grandes entreprises américaines cotées, l’importante vague des fusions-acquisitions rendues possibles par l’invention des *junk bonds* pour le financement des grandes prises de contrôles hostiles dans le contexte de la forte déréglementation des années Reagan aurait constitué une telle rupture et, donc, un contexte d’opportunité politique particulièrement favorable à la mobilisation des actionnaires. Une deuxième dimension de la mobilisation concerne les intérêts défendus. Selon Davis et Thompson (1994), les intérêts d'un groupe sont définis par les gains et les pertes résultant de son interaction avec d'autres groupes. Il faut être en mesure de constituer un front puissant défendant des intérêts partagés. Or, la mobilisation pour le contrôle actionnarial fut menée par de grands investisseurs institutionnels, représentant une part majeure de l’épargne des ménages américains (dont les retraites dépendent essentiellement des investissements en bourse), alors que les intérêts du patronat américain, qui aurait pu s’y opposer pour maintenir le capitalisme managérial qui avait dominé jusque-là, étaient fractionnés. Certains dirigeants profitaient en effet eux-mêmes de la vague de prises de contrôle promues par les investisseurs institutionnels et faisaient cause commune avec le front actionnarial constitué des petits porteurs et des investisseurs institutionnels. Ainsi, le patronat était incapable d’opposer un front uni face à une mobilisation particulièrement dynamique des actionnaires provenant de toutes les franges de la population. Cette mobilisation était ensuite menée par des acteurs de ce que Davis et Thompson (1994) qualifient de véritable « *industrie* » de la mobilisation. Selon les auteurs, elle se serait constituée en peu de temps (environ deux ans) avec l’émergence d’organisations comme ISS (Institutional Shareholder Services) et des réseaux liés, qui auraient permis la formation d’une véritable infrastructure organisationnelle de la mobilisation. L’existence d’une telle infrastructure est la troisième dimension de la mobilisation sociale réussie. L’infrastructure sociale correspond à l’intensité de l'identité commune et de liens sociaux reliant les individus ou les organisations d'un groupe qui affectent sa capacité à agir sur ses intérêts. Enfin, la dynamique concrète du processus de mobilisation dépendant des acteurs qui s’y engagent, avec énergie et conviction, constitue la quatrième dimension. La mobilisation est le processus par lequel un groupe acquiert le contrôle collectif des ressources nécessaires à l'action collective. Ainsi, les acteurs de « *l’industrie* » de la mobilisation actionnariale se sont engagés dans un effort de lobbying intense auprès des différents acteurs politiques et économiques.

**2. Méthodologie**

L’une des contributions du présent travail est l’examen de la plausibilité de la théorie de la mobilisation sociale dans d’autres contextes que le capitalisme actionnarial américain. Il s’agit de savoir si cette théorie possède une portée plus générale et nous permet de comprendre l’institutionnalisation (ou non) d’autres types de systèmes de gouvernance.

A ce titre, le choix d’une comparaison des dynamiques de mobilisation de la France et de l’Allemagne est *a priori* très pertinent pour au moins deux raisons. Premièrement, la codétermination paritaire au sein des conseils de surveillance allemands est la plus forte observée à ce jour. Aucun autre système de gouvernance national ne connaît une représentation des salariés dans la même proportion que les actionnaires (50%) dans les grandes sociétés de capitaux (de plus de 2000 salariés). A ce titre, on peut considérer le système de gouvernance allemand comme le parfait contre-exemple de la gouvernance actionnariale américaine. Pour étudier la plausibilité de la théorie de Davis et Thompson et sa robustesse à l’égard d’un environnement institutionnel différent, ce cas est donc particulièrement intéressant. Deuxièmement, selon les théories politistes comme celle de Roe ou juridico-financières comme celle de La Porta et al., la France et l’Allemagne seraient très proches (traditions légales de droit civil et classement plutôt à gauche sur les échelles politistes utilisées). Or, la force de la codétermination des salariés au sein des conseils n’a jamais atteint le même degré en France qu’en Allemagne. Il parait alors *a priori* raisonnable d’aller chercher la cause de cette différence, non pas dans les conditions de départ (qui sont similaires), mais dans des différences des processus de mobilisation concrets et des acteurs ayant milité pour la codétermination, en s’appuyant sur des leviers particuliers.

Pour réaliser ce travail, nous avons eu recours à des sources historiques concernant chacun des deux pays. Ceux-ci nous permettent de retracer l’histoire de la cogestion sur une période totale qui débute à la fin de la seconde guerre mondiale et qui s’étend jusqu’à la deuxième décennie du présent millénaire. Pour analyser la dynamique institutionnelle des systèmes de gouvernance respectifs, nous avons découpé la période globale en quatre sous-périodes, qui marquent chacune un contexte d’opportunité politique particulier.

Les sources allemandes interrogées sont les suivantes : biographies : Adenauer (1965), Lauschke (2005), Mertsching (2006) ; prises de position et témoignages des acteurs de l’époque et de leurs observateurs : Deus (1950), Hengsbach et al. (1990), Krämer (2000), Langner (1980), Müller-Armack (1948), Potthoff (1955), Rauscher (1968), Raymond (1954), von Nell-Breuning (1968) ; édition de sources : Müller-List (1984) ; encyclique sociale Quadragesimo anno ; rapports Biedenkopf (1970 et 2006). Les documents, en allemand pour la plupart, ont fait l’objet d’une analyse thématique systématique selon les quatre dimensions de la mobilisation proposées par Davis et Thompson (1994).

Les sources françaises : ouvrages (Desbuquois et Bigo, 1946 ; Bacon, 1949 ; Bloch-Lainé, 1963, Rosanvallon, 1976 ; Beffa et Clerc, 2013), des rapports officiels au gouvernement (Lasserre, 1950 ; Sudreau, 1975 ; Auroux, 1981 ; Balligand et De Foucault, 2000 ; Cornut-Gentille et Godfrain, 2005 ; Gallois, 2012 ; Notat et Sénard, 2018 ; Frerot et Hurstel, 2018) et plus d’une dizaine de lois et règlements. Ces sources ont également été codées selon le cadre de Davis et Thompson. Les résultats de ce codage sont résumés en annexe.

Le cadre théorique de la mobilisation sociale d’après Davis et Thompson (1994), nous sert alors de grille herméneutique pour l’interprétation structurée de ces sources. Pour rappel, il comporte quatre dimensions de la mobilisation, dont la présence ou l’absence a été systématiquement repérée dans l’ensemble des sources traitées, à la façon d’un codage thématique de données qualitatives (Miles et Huberman, 1994). L’essentiel du codage des sources allemandes, à l’exception des rapports Biedenkopf, c’est-à-dire celles qui concernent l’institutionnalisation initiale de la codétermination par la loi de 1951, avait été codé préalablement par Gomez et Wirtz (2018). Par conséquent, les tableaux de codage concernant l’Allemagne n’ont pas été reproduits dans le présent article, contrairement au codage des sources françaises, dont la grille figure en annexe du présent article (cf. annexe).

Sur le plan méthodologique, le présent article comporte, par ailleurs, un double apport par rapport à Gomez et Wirtz (2018). En effet, ce dernier travail est focalisé sur un seul système national de gouvernance, à savoir celui de l’Allemagne, alors que la présente recherche est comparative. Cela augmente potentiellement la validité externe des résultats. En effet, que ce soit le travail de Davis et Thompson (1994) ou celui de Gomez et Wirtz (2018), les cas uniques sont seulement des cas de mobilisations réussies, aboutissant à l’institutionnalisation d’une gouvernance nouvelle (actionnariale dans un cas, codéterminée dans l’autre). Or, l’étude de la plausibilité de la théorie de la mobilisation gagnerait en force en étudiant au moins un cas où une ou plusieurs des dimensions pointées par Davis et Thompson sont absentes, pour voir si cela change le résultat en termes d’institutionnalisation.

Notre deuxième apport est d’élargir l’horizon temporel, pour étudier la présence (ou pas) et l’importance de la mobilisation sociale dans des dynamiques institutionnelles plus longues.

1. **L’institutionnalisation de la codétermination en Allemagne et en France**

Le tableau 1 résume l’essentiel des résultats comparatifs pour les deux pays. Il montre, dans le cas allemand, deux moments de mobilisation particulièrement importants, (1) pour l’institutionnalisation dans un secteur économique particulier (charbon-acier), d’abord (à la fin des années 1940), (2) pour l’extension générale du système, ensuite (au milieu des années 1970). A l’inverse de l’Allemagne, la France n’a pas connu de mobilisation intense comparable en faveur de la codétermination au sein des conseils d’administration. Des éléments de codétermination, qui n’ont jusqu’à présent jamais atteint le même degré qu’en Allemagne, y ont été introduits au cours du temps. Mais l’évolution institutionnelle semble ici davantage incrémentale, et ses résultats en termes de présence des salariés au sein des conseils restent relativement modestes (e.g. loi PACTE).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1945-1960** | **1960-1970** | **1970-1980** | **2000-2020** |
| **Allemagne** | Opportunité politique : Règles provisoires imposées par les britanniques  Nécessité pour le gouvernement de maintien de paix sociale  Katholikentag 1948  Mobilisation des ouvriers  Livre “Mitbestimmung” de Nell-Breuning[[1]](#footnote-1) 1950  Loi de 1951 | Contexte politique peu favorable : gouvernement conservateur-libéral ; puis grande coalition  1962 : DGB propose d’élargir l’application de la loi de 1951 à tous les secteurs d’activité, sans relais politique fort  Tentative de contre-mobilisation du patronat, avec création du « Arbeitskreis Mitbestimmung » en 1964 comme groupe de pression du patronat  1968 Première commission Biedenkopf ;  2nd livre sur la « Mitbestimmung » de Nell-Breuning (1968) | Contexte politique devient favorable : Elections de nov. 1972 : *Sozialdemokratische Partei Deutschlands* (SPD) ressort renforcé  Mobilisation politique : Obtention d’un compromis politique entre SPD et FDP, soutenu par l’aile sociale-catholique de la CDU  Loi de 1976  Jugement de la Cour constitutionnelle de mars 1979 : loi de 76 n’est pas contraire à la Constitution | Le patronat conteste la codétermination, mais ne parvient pas à mobiliser largement pour son abolition. On relève quelques tentatives pour « échapper » au régime de codétermination (siège social à l’étranger ou adoption du statut de société européenne.  Rapport 2ème commission Biedenkopf (2006) : globalement favorable, mais position divergente hostile du patronat annexée  Décision de la chancelière de ne pas toucher à la codétermination. |
| **France** | Contexte favorable à l’émergence des idées et des propositions de réforme dans le cadre de la reconstruction du pays (notamment programme du CNR – 1944)  Proposition de loi Bacon 1946  Rapport Lassere 1950 | La 4ème République ne favorise pas l’émergence de majorités solides à l’Assemblée Nationale. Les idées de réforme sont surtout portées par l’aile gauche du gaullisme, qui sera toujours minoritaire dans son propre camp.  Bloch-Lainé (1963)  Loichot (1966)  Lois sur intéressement (1959) et participation (1966) | Contexte politique plus favorable avec l’élection de Giscard d’Estaing : volonté de réforme  Discours d’A. Riboud au CNPF (1972)  Rapport Sudreau (1975)  15 thèses sur l’autogestion  Loi Beullac (1977)  Lois Auroux (1982-83) | Contexte politique peu favorable dans les années 2000 (financiarisation) et succession de crises. Alternance politique entre la gauche et la droite.  Rapports Balligand-De Foucault (2000), Rapport Cornut-Gentille et Godfrain (2005) Gallois (2012) et Notat Sénard (2018)  Lois Fabius (2001), 2013, 2015 et 2019 |

**Tableau 1 : Jalons historiques de l’institutionnalisation de la codétermination en France et en Allemagne[[2]](#footnote-2)**

* 1. **Institutionnalisation de la codétermination en Allemagne en 1951 et 1976**

Dans l’Allemagne d’après-guerre, le contexte d’opportunité politique était particulièrement favorable. En effet, après la défaite du troisième Reich, l’Allemagne était en ruines. Cela ne concernait pas seulement les villes, mais beaucoup des institutions majeures de la société et de la vie publique, telles que les partis politiques. L’Allemagne était alors occupée, et la partie Ouest a vu émerger l’Allemagne fédérale en quelques années, sous surveillance des alliés soucieux d’empêcher toute résurgence du nazisme. Ce contexte de grands bouleversements et de relatif vide institutionnel fût donc particulièrement propice à des expériences sociales et à la mobilisation en leur faveur. Le cœur industriel de l’Allemagne était la vallée de la Ruhr, où l’industrie charbon-acier avait joué un rôle de soutien de l’effort de guerre. Après la fin de la guerre, cette zone fut sous administration militaire britannique, ce qui permit une expérimentation grandeur nature au niveau de la gouvernance des grandes firmes industrielles. En effet, soucieux de casser le pouvoir économique des grands industriels qui avaient pu appuyer la dictature nazie, les britanniques imposèrent le contrôle partiaire par les salariés des conseils de surveillance du secteur charbon acier. C’était à l’origine une solution provisoire, imposée par le gouvernement militaire britannique dans l’attente d’une réorganisation à venir des diverses institutions allemandes. Rien ne prédéterminait, en ce moment-là, la pérennisation de la mesure dans la législation de l’Allemagne fédérale naissante. C’est ce que montrent clairement les sources éditées (Müller-List, 1984) concernant les débats publics et parlementaires, ainsi que les correspondances des divers acteurs impliqués. Le terreau du contexte socio-politique était favorable à la codétermination, mais ce n’était pas une cause suffisante pour son institutionnalisation sous la forme d’une loi fédérale, d’autant plus que la *Montanmitbestimmung* fut à l’origine une expérience de la seule zone d’occupation britannique. L’institutionnalisation à l’échelle du pays était, donc, loin d’être acquise, et il fallut pour cela une mobilisation sociale intense. Chronologiquement, le contexte d’opportunité politique était donc premier, mais sans la dynamique de mobilisation qui s’ensuivit le résultat n’aurait pas été le même.

Cette mobilisation fut concrètement menée de façon énergique par le charismatique leader syndical Hans Böckler, président de la puissante centrale syndicale unifiée, DGB, formée dans les années d’après-guerre par la fusion du syndicalisme chrétien catholique avec le syndicalisme proche de la social-démocratie. Cette fusion des forces syndicales permit au mouvement social de pouvoir s’appuyer sur une forte infrastructure organisationnelle. En effet, compte tenu de la destruction morale et institutionnelle de l’Allemagne, l’Eglise catholique fut l’une des très rares institutions encore debout après la guerre, et un des seuls lieux où le public allemand avait le droit de se rassembler. Les autres institutions de la vie publique devaient se reformer progressivement, dont les partis politiques. Le parti social-démocrate put se reconstituer assez rapidement après la guerre, mais sur le côté davantage conservateur du paysage politique, l’originalité fut la création d’un parti chrétien démocrate (CDU), qui permit rapidement à Konrad Adenauer d’être élu comme premier chancelier de la jeune République Fédérale Allemande (RFA). L’Eglise catholique allemande, qui avait fait acte de résistance au néo-paganisme de l’idéologie nazie, jouit alors d’une certaine caution morale. S’agissant d’un grand parti populaire, la spécificité de la CDU (union chrétien démocrate) était de rassembler en un seul parti deux courants forts : les ouvriers chrétiens, et un courant davantage conservateur, proche des milieux patronaux. Ce furent alors les réseaux catholiques qui constituèrent une infrastructure instrumentale dans l’effort de mobilisation de la codétermination. En effet, le Katholikentag, grand rassemblement annuel de laïcs catholiques fut interdit par les nazis, mais put reprendre après la guerre. Ce rassemblement représente un moment de réflexion concernant la position de l’Église sur les questions sociétales. Or, le Katholikentag de 1948 fit précisément voter une résolution très explicite en faveur de la codétermination des salariés. Dès lors, les leaders de la mobilisation, dont Böckler, qui fut lui-même plutôt éloigné de l’Eglise, purent invoquer la position officielle de cette dernière pour légitimer leur revendication et fonder l’argumentation d’un intérêt largement partagé, non seulement par les sociaux-démocrates et la partie du syndicalisme qui leur était proche, mais aussi par au moins une frange significative de la CDU. Cela permit de présenter un front de mobilisation particulièrement fort et uni. L’institution-socle que fut l’Eglise Catholique ouest-allemande d’après-guerre était donc instrumentale pour conférer le sens d’un intérêt partagé transcendant les intérêts particuliers et catégoriels. La mobilisation sociale menée par Böckler, avec l’appui des réseaux dont faisaient partie les ouvriers catholiques, prit une tournure décisive avec le vote d’une grève, très majoritairement soutenue par toutes les tendances syndicales unifiées. Adenauer, soucieux de la paix sociale dans la jeune république naissante, demanda alors au patronat et aux syndicalistes de négocier une solution. La grève fut évitée et la loi de codétermination du secteur charbon-acier put entrer en vigueur en 1951.

Les quatre dimensions de la mobilisation du cadre conceptuel de Davis et Thompson (1994) étaient donc bien alignées au moment de l’institutionnalisation de la codétermination sur le plan législatif : un contexte d’opportunité politique caractérisé par une rupture très forte, une infrastructure organisationnelle (sous la forme des réseaux catholiques et syndicaux unifiés), l’argumentation en faveur d’un intérêt partagé fondé sur l’invocation de la position de l’Eglise perçue comme légitime par une partie majoritaire de la population, et un processus de mobilisation concret, mené par un leadership charismatique et très visible.

Dès le début des années 1960, le DGB était prêt à se remobiliser pour obtenir l’extension du modèle de codétermination charbon-acier à l’ensemble des secteurs d’activité. Le contexte politique fut cependant peu favorable en ce moment-là. Les institutions de la République fédérale s’étaient mises en place et la population bénéficiait de ce qui a été appelé le « miracle économique » allemand. Le gouvernement fût conservateur-libéral (CDU-FDP), d’abord, suivi par une grande coalition (CDU et SPD). Cette dernière aurait pu être davantage encline à écouter la position du DGB, mais il est à noter qu’une contre-mobilisation du patronat vit le jour, avec la création, en 1964, d’un groupe de pression pour combattre de façon virulente la codétermination. Tout au plus, le gouvernement de la grande coalition entre CDU et SPD réussit à mettre en place une commission de réflexion pour préparer une éventuelle réforme législative à venir. Ce fut la première commission Biedenkopf en 1968[[3]](#footnote-3), qui publia son rapport et ses recommandations pour l’extension de la codétermination en 1970. Le contexte politique changea radicalement, lorsqu’en novembre 1972, le SPD sortit renforcé des élections. Cela permit une mobilisation politique, et un compromis fût élaboré entre SPD et FDP (le parti libéral), également soutenu par l’aile social-catholique de la CDU, aboutissant finalement au vote de la loi de codétermination de 1976, qui étendit la représentation massive des ouvriers à l’ensemble des secteurs d’activité, bien que certaines modalités techniques firent que ce système restait en dessous des attentes des syndicats. Le patronat, quant à lui, fut vent debout contre cette loi, et alla porter l’affaire devant la Cour constitutionnelle de Karlsruhe, mais cette dernière déclara finalement dans un jugement rendu en 1979 que la codétermination était conforme à la loi fondamentale (*Grundgesetz*).

Plus récemment, après le tournant du millénaire, le patronat entreprit une nouvelle tentative pour se débarrasser de la codétermination, profitant d’une initiative du gouvernement pour moderniser le droit des sociétés. Une commission fut instaurée pour réfléchir à une modernisation du cadre légal de la codétermination, ce fût la deuxième commission Biedenkopf (Biedenkopf, 2006). Les scientifiques de la commission rendirent une évaluation plutôt favorable de la codétermination, ainsi que les représentants syndicaux, mais les représentants patronaux réclamaient une réduction de la proportion des salariés représentés au conseil. La chancelière Merkel trancha finalement en déclarant que la codétermination était une partie intégrante des acquis du modèle de l’économie sociale de marché à l’allemande.

* 1. **L’échec de l’institutionnalisation de la codétermination en France**

A la différence de l’Allemagne, la France n’a pas connu la coïncidence des quatre dimensions de la mobilisation identifiées par Davis et Thompson (1994) alors même que le pays a toujours développé une réflexion autonome et originale sur le sujet. Depuis près d’un siècle, des responsables politiques et intellectuels français se sont aussi interrogés sur la nature de l’entreprise et ont conclu à la nécessité de reformer l’entreprise en profondeur, et notamment au niveau de sa gouvernance. Aubert et Hollandts (2022) retracent les jalons du courant de la réforme de l’entreprise qui s’illustre de 1945 à 1975[[4]](#footnote-4), une période qui coïncide avec celle analysée par Gomez et Wirtz (2018) où la codétermination s’impose en Allemagne. Parmi les jalons que l’on peut rattacher à la réforme de l’entreprise, on retrouve des ouvrages (Desbuquois et Bigo, 1946 ; Bacon, 1949 ; Bloch-Lainé, 1963, Rosanvallon, 1976 ; Beffa et Clerc, 2013) des rapports officiels au gouvernement (Lasserre, 1950 ; Sudreau, 1975 ; Auroux, 1981 ; Balligand et De Foucault, 2000 ; Cornut-Gentille et Godfrain, 2005 ; Gallois, 2012 ; Notat et Sénard, 2018 ; Frerot et Hurstel, 2018) et plus d’une dizaine de lois et règlements. La réforme de l’entreprise résulte d’influences très diverses et a été portée par des responsables politiques de bords différents. Ce courant considère l’entreprise comme une communauté humaine où les salariés doivent prendre part aux profits, au capital et aux décisions. Les deux premières modalités de la participation se sont imposées en France, mais pas la dernière qui concerne plus particulièrement la codétermination. Les mécanismes de participation financière voulus par les gaullistes sociaux auraient dû permettre de promouvoir une participation plus large ou éventuellement constituer un tremplin pour la participation politique au sein des conseils d’administration, à savoir la codétermination. La participation financière ne représente qu’une version « réduite » d’une potentielle Réforme de l’entreprise (Borzeix et al, 2015 ; Bevort, 2013). La réforme de l’entreprise a connu une forme d’apogée avec le rapport Sudreau commandé par Valéry Giscard d’Estaing. Ce rapport préconisait notamment la « cosurveillance » consistant à attribuer un tiers des sièges des conseils d’administration ou de surveillance aux salariés. Cette préconisation était donc proche d’une version réduite modèle de codétermination allemand, qui prévoit la codétermination paritaire pour les entreprises de plus de 2000 salariés, ainsi qu’une codétermination du tiers pour les entreprises de taille plus petite. Elle n’a cependant jamais été suivie d’effets sous la forme d’un cadre légal généralisé.

Le bilan de la Réforme de l’entreprise est, donc, à la fois important sur le plan intellectuel et des propositions, mais relativement mince si l’on observe les avancées ou traductions législatives concrètes. Pour Bourlange (2019 ; p. 7) : *« Les moments d’une nécessaire réforme sont activés, provoqués par des évènements politiques, économiques, sociétaux qui déclenchent une tentative de réforme ponctuée par un rapport intelligent, complet, mais souvent sans effet ».* Seulement depuis les années 2010, la question de la participation des salariés aux conseils s’impose à nouveau dans le débat avec des rapports (Gallois, 2012 et Notat et Sénard, 2018) et des lois (2013, 2015 et 2019) qui favorisent une participation minoritaire. La codétermination a aussi été portée par les travaux du collège des Bernardins dirigés par Olivier Favereau et qui ont justement inspiré les rapports et les lois qui ont suivi[[5]](#footnote-5).

En analysant la situation française à la lumière du cadre théorique de Davis et Thompson (1994), on constate qu’aucune des dimensions de la mobilisation n’était réellement présente en France, hormis le contexte d’opportunité politique, qui aurait pu fournir un terreau favorable.

Le contexte d’opportunité politique a, en effet, été propice à plusieurs reprises. Comme l’Allemagne, la France a connu une rupture institutionnelle importante quoique moins brutale à la fin de la seconde guerre mondiale, et le programme du CNR (Conseil National de la Résistance) comportait des éléments d’une réforme de l’entreprise. Mais l’union nationale fait ensuite place à la division et aucun parti ou syndicat important ne fait de la codétermination une priorité. L’ouvrage et la loi de Paul Bacon, ancien résistant, ministre et membre du mouvement républicain populaire (MRP) font exception, et De Gaulle qui aurait pu porter la réforme quitte le pouvoir en 1946 (il prononce un discours remarqué sur la « participation » à Saint Etienne le 4 janvier 1948). Le contexte n’est pas non plus favorable au moment du rapport Sudreau en 1975. La démission du premier ministre Jacques Chirac et le contexte économique relèguent la réforme de l’entreprise au second plan. Le débat est seulement relancé de façon audible et à grande échelle avec les rapports Gallois en 2012 et Notat Sénard en 2018, ainsi que les lois consécutives adoptées sous les présidences de François Hollande en 2013 et 2015 puis d’Emmanuel Macron en 2019.

Les intérêts des acteurs n’ont donc jamais véritablement convergé vers l’adoption de la codétermination. Les syndicats de salariés et patronaux sont les principaux acteurs concernés. A quelques exceptions et nuances près, ils étaient opposés la codétermination. Cette opposition est notamment très marquée pour le patronat et la CGT lors de la publication des rapports Lasserre en 1950 et Sudreau en 1975. La CFDT avait défendu l’autogestion dans les années 1970 aux côtés du parti socialiste unifié (PSU) de Michel Rocard et avec l’appui d’un intellectuel comme Pierre Rosanvallon. Mais l’autogestion demeurait éloignée de la codétermination, même si les deux pratiques supposent avec des degrés divers une participation plus importante que dans l’entreprise capitaliste traditionnelle. Les syndicats ouvriers n’ont ainsi jamais pu former un front uni et fort en faveur d’une mobilisation pour la codétermination en France. En conséquence, les idées de réforme en la matière n’ont pas bénéficié de l’appui d’une infrastructure organisationnelle pour soutenir un éventuel effort de mobilisation. Du côté patronal, seul le cercle Entreprise et Progrès se singularise avec une position plutôt favorable. Les intérêts des différents acteurs sociaux apparaissent donc comme fractionnés.

Certains réseaux ont certes fonctionné, mais sans réelle capacité à mobiliser au-delà des clivages traditionnels. La codétermination a donc manqué d’une infrastructure sociale qui l’aurait soutenue. Elle a toutefois pu compter sur le soutien plus ou moins direct de courants politiques différents dont l’influence sur la vie politique française a été considérable. Le soutien des gaullistes sociaux a été le plus direct. Celui de la deuxième gauche et de la CFDT a été moins direct car elles prônaient davantage l’autogestion jusqu’à la fin des années 1970. La CFDT soutient toujours une codétermination proche du modèle allemand. Enfin, après avoir créé le comité pour la réforme de l’entreprise, les centristes n’ont pas été en mesure ou n’ont pas souhaité mettre en œuvre la cosurveillance qui soulevait l’opposition de la majorité du patronat et des syndicats. Le comité Sudreau avait pourtant réuni des personnalités issues de la majorité des partenaires sociaux. Mais elles n’avaient pas mandat pour engager leurs organisations et le manque de portage politique par une majorité à l’Assemblée se fit criant.

Historiquement, il n’y a pas eu de véritable mobilisation en France, faute d’un *leader* charismatique, politique ou syndical, qui, avec l’appui d’une organisation forte et ses réseaux sociaux, aurait pu construire un consensus fondé sur un discours démontrant l’existence d’un intérêt largement partagé. Les propositions du courant de la réforme de l’entreprise émanaient, au contraire, souvent d’individus se situant à la marge de leur parti ou de leur organisation. Cela a constitué un handicap dans la diffusion de leurs idées et de leurs propositions. Les différents porteurs des réformes de l’entreprise évoluaient au sein d’une aile de leur formation syndicale ou politique et y étaient parfois marginalisés. Bacon, par exemple, ne représente qu’une fraction du MRP en dépit de sa double qualité de syndicaliste et d’homme politique. Louis Vallon, René Capitant et François Bloch-Lainé sont souvent classés dans le courant minoritaire des gaullistes dits sociaux. Pierre Sudreau, classé au centre-droit n’appartient pas à un parti politique de poids. Il ne bénéficie pas non plus d’un soutien suffisant auprès de la majorité présidentielle. Conscient de ce handicap, il tente d’ailleurs de médiatiser largement son rapport et son contenu. Il espère « dépasser » les partis politique en prenant la société à témoin. Il entame alors une grande tournée dans le pays et répond favorablement à de nombreuses sollicitations pour présenter le rapport et ses propositions devant des étudiants, des citoyens, des salariés, des chefs d’entreprise (Bourlange, 2017). Comme le souligne Jean-Claude Guibal (cité par Rimbaud, 2004), le rapport Sudreau est sans doute le dernier exemple de rapport guidé par une idéologie sous-jacente, d’essence sociale-démocrate et qui visait à changer les structures de l’entreprise pour modifier les mentalités et donc les pratiques, de gouvernance et de partage de pouvoir.

Enfin, aucune institution française n’a joué le rôle d’institution socle en France pour faciliter l’institutionnalisation de la codétermination. Les grands corps de l’Etat, si importants dans le paysage institutionnel français, auraient pu occuper cette place. En effet, l’Etat par le truchement notamment de ses hauts fonctionnaires avait la capacité à arbitrer (alternativement) entre les demandes ou besoins des entreprises ou des travailleurs et des syndicats. Les promoteurs de la réforme de l’entreprise ont souvent eu en commun d’exercer des fonctions dans la haute fonction publique et d’appartenir à une élite sociale.

* 1. **Comparaison avec le cas allemand**

Une comparaison des trajectoires de la France et de l’Allemagne en matière de codétermination selon les dimensions de la théorie de la mobilisation donne une image contrastée (cf. tableau 2). Ce qui caractérise l’Allemagne est un parfait alignement des quatre dimensions de la mobilisation, qui a pu s’appuyer sur une institution-socle dont la légitimité est largement reconnue et partagée dans l’Allemagne d’après-guerre, alors que la « réforme de l’entreprise » semble être cantonnée à une discussion au sein de cercles intellectuels relativement élitistes. Le contexte d’opportunité politique est à lui seul insuffisant pour permettre un véritable mouvement de mobilisation sociale. L’absence de recours efficace à une institution-socle pouvant conférer un sens d’intérêt commun ainsi qu’une caution morale et donner accès à des réseaux étendus est pendant longtemps un frein à une mobilisation effective, qui aurait pu permettre à la « réforme de l’entreprise » française de dépasser le simple stade d’idées. Par rapport à la situation allemande, on peut aussi souligner deux divisions importantes. Les syndicats sont tout d’abord divisés entre eux. Les positions idéologiques de la CGT s’opposent notamment à celles de la CFTC puis de la CFDT. La division règne aussi sur le sujet au sein des mouvements chrétiens patronaux et syndicaux. La CFTC et le centre français du patronat chrétien (CFPC) n’ont pas de position commune. Même s’ils avaient adopté une position commune, leur influence dans les années 70 était devenu négligeable par rapport à celle des mouvements syndicaux et patronaux allemands. Il est donc peu probable qu’une telle alliance eut été déterminante.

**Tableau 2 : Comparaison des dimensions de la mobilisation de Davis et Thompson (1994)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensions de la mobilisation** | Allemagne | France |
| **Contexte d’opportunité politique** | Rupture très forte des institutions après la défaite (occupation, avènement de la RFA) | Rupture institutionnelle importante après la victoire (CNR, 4ème, puis 5ème République). A la différence de l’Allemagne, les institutions principales sont restées en place. |
| **Intérêts** | Partagés par une majorité (au-delà de certains clivages syndicaux et politiques historiques) | Fractionnés (syndicats divisés sur la question) |
| **Infrastructure organisationnelle** | Réseaux actifs et étendus qui permettent de dépasser certains clivages politico-sociaux (syndicalisme catholique fusionné au sein du DGB ; frange catholique sociale de la CDU) | Certains réseaux ont fonctionné mais sans réelle capacité à mobiliser au-delà des clivages traditionnels |
| **Dynamique de la mobilisation** | Menée par des acteurs visibles et engagés (Böckler et Föcher ; menace crédible d’une grève lourde de conséquences pour la paix sociale de la jeune République Fédérale) | Absence de leader charismatique et puissant |
| **Institution socle** | Eglise catholique (Katholikentag, archevêque de Cologne, encycliques sociales, …) | Aucune *a priori* – aurait pu être incarnée par les grands corps de l’Etat mais n’a pas joué pour légitimer la perception d’un intérêt partagé pour la codétermination |

1. **Discussion**

A la suite de notre travail empirique comparatif, il ressort que la codétermination ne s’est pas installée en Allemagne de façon déterministe en raison d’une spécificité culturelle mais du fait de facteurs de mobilisation identifiés par Davis et Thompson (1994) et déjà mis en lumière par Gomez et Wirtz (2018). L’absence de plusieurs de ces facteurs de mobilisation a empêché la codétermination de s’imposer en France en dépit d’un contexte d’opportunité politique qui aurait pu être favorable pendant plusieurs périodes de son histoire. Les intérêts des acteurs ne convergeaient pas. La réforme de l’entreprise qui préconisait la codétermination ne disposait ni d’une infrastructure organisationnelle ni d’une dynamique de mobilisation suffisamment établies en France, où le dialogue social, comme les relations entre parties prenantes, sont marquées par une conflictualité plus ou moins exprimée ou latente. Et c’est sans doute à ce niveau que le courant de la Réforme entendait amener une approche novatrice au niveau de la conception de l’entreprise en tant que communauté humaine. L’analyse de Gomez et Wirtz (2018) avait également permis d’identifier le rôle d’institution socle joué par l’Eglise catholique dans l’Allemagne d’après-guerre. Bien qu’éloignée de et non directement concernée par les préoccupations opérationnelles de la sphère économique et commerciale, elle a été le catalyseur, dans l’immédiat après-guerre, de la perception d’un intérêt commun partagé de diverses franges de la population. Elle a à la fois permis (1) d’appuyer un discours légitimant l’intérêt partagé et (2) de fournir une infrastructure sociale, et donc des ressources organisationnelles, à l’effort de mobilisation. C’est sans doute sur ce point que le cas allemand nous enseigne la nécessite et le rôle précieux joué par l’institution socle (tel que Gomez et Wirtz (2018) l’ont mis en évidence) pour permettre aux quatre dimensions de la mobilisation de disposer d’un appui pour converger.

La France ne disposait pas d’une telle institution qui aurait pu jouer ce rôle clé. Ou, en tout cas, si elle a pu exister, les acteurs d’une potentielle mobilisation en faveur de la réforme de l’entreprise n’ont pas su s’en saisir. Au fil des débats sur la codétermination, l’idée est passée au second plan au profit de propositions plus techniques et moins politiques. Depuis les lois Auroux, il n’y a pas eu de débat sur la dissymétrie du pouvoir en entreprise alors que cette ambition était présente dans l’ensemble des propositions de 1945 à 1975. Pendant cette période, il s’agissait de mettre en place des dispositifs de partage du pouvoir et de démocratie économique, alors qu’il s’agit désormais d’organiser la diversité au sommet de la gouvernance. La tension consubstantielle au projet de Réforme de l’entreprise constitue un nœud gordien de la question de la participation et du pouvoir en entreprise (Chapas et Hollandts, 2017). Bevort (2013) souligne que toute forme de participation est par nature en tension avec le principe (juridique et managérial) de subordination.

Pourtant, on peut voir que les exemples étrangers de codétermination (à l’instar des modèles allemands ou nordiques) existent et montrent que des arrangements institutionnels sont possibles. Ce modèle a d’ailleurs joué alternativement le rôle de référence ou de repoussoir, en fonction des époques ou des sensibilités. On retrouve encore la référence au modèle allemand dans le rapport Gallois de 2012 qui sera traduit dans la loi de 2013, et qui a relancé en France la question de la présence des salariés au sein des conseils d’administration ou de surveillance. Le débat porte spécifiquement sur le nombre de salariés à inclure dans les conseils d’administration ou de surveillance. La loi PACTE de 2019 fixe ce nombre à 3, à partir d’un conseil de 12 membres. Cette proportion est éloignée de la proportion en vigueur en Allemagne, qui est *a minima* d’un tiers (du conseil de surveillance) en dessous de 2000 salariés, voire de la moitié au-delà. Les lois récentes ont ainsi réduit le débat à la détermination d’une quantité éloignée des aspirations de Bacon à Sudreau. Ces dernières entendaient réformer plus fondamentalement l’entreprise et le rapport des salariés à l’entreprise afin de tendre vers une entreprise moins conflictuelle en équilibrant les rapports de force entre capital et travail.

La lecture des dynamiques de mobilisation comparées en France et en Allemagne à travers le prisme de la théorie de la mobilisation répond ainsi à nos deux interrogations initiales, à savoir (1) comment, concrètement, une idée politique concernant la codétermination peut finir par s’institutionnaliser en s’ancrant solidement dans la loi et dans les pratiques, et (2) pourquoi, malgré une idéologie politique dominante proche des deux pays selon l’échelle utilisée dans les travaux de Roe pour expliquer les systèmes nationaux de gouvernance, les deux pays étudiés dans le présent travail affichent finalement des mécanismes de gouvernance très différents en matière de représentation des salariés. La réponse passe par la bonne compréhension des dynamiques concrètes de la mobilisation, avec un alignement fort, dans un cas, et très faible, dans l’autre, des quatre dimensions mises en lumière par Davis et Thompson (1994).

Bien que certains perçoivent dans la codétermination un modèle de gouvernance qui serait aujourd’hui dominant au sein de l’Europe (Clerc, 2018), notre étude comparative approfondie des initiatives de codétermination françaises et allemandes montre que les institutions en la matière recouvrent finalement des réalités assez différentes en termes d’équilibre des pouvoirs dans les conseils. Ces différences entre pays européens sont le résultat de trajectoires d’institutionnalisation et d’efforts de mobilisation très différents, malgré la présence traditions légales et d’idées politiques initialement proches.

Nos analyses interrogent aussi l’avenir de la codétermination à l’heure de la remise en cause de la place du travail et de la « sociétalisation » progressive des entreprises. La codétermination, où actionnaires et salariés seraient les seules parties prenantes représentées, repose sur une opposition historique entre capital et travail qui peut paraître dépassée à certains égards. La participation des salariés à la gouvernance serait ainsi dépassée en raison des mutations récentes de l’espace, du temps et des modalités du travail. Mutations incarnées notamment par le travail digitalisé et à distance prenant des formes contractuelles différentes du salariat. La codétermination où seuls actionnaires et salariés seraient représentés serait également dépassée à l’heure de la « sociétalisation » des entreprises décrites par Gomez (2022) « *c’est-à-dire à une évaluation de la production de richesse qui intègre ses effets sur la société tout entière* ». Dans cet esprit, les comités de mission des sociétés à mission vérifient par exemple que chaque décision prise prend bien en compte les critères sociaux et environnementaux. Ces comités qui n’ont certes qu’un rôle d’évaluation de la mission de l’entreprise n’intègrent qu’un représentant des salariés. La représentation du travail peut ainsi se voir disputer son rôle de partie prenante constitutive. Les mutations du travail et la « sociétalisation » sont de nouveaux défis posés à la codétermination, et on peut s’interroger sur les formes que prend la mobilisation sociale sur ces sujets. Notamment, la théorie de la mobilisation, qui nous a permis de mieux comprendre les ressorts et les freins de la mobilisation historique en faveur de la codétermination, est-elle également apte à approfondir notre compréhension de la dynamique de « sociétalisation » actuelle ? Quelle serait l’institution socle, à l’échelle nationale, voire internationale, susceptible d’être le catalyseur d’un large effort de mobilisation partagé vers la sociétalisation ? Ce questionnement est une piste pour des recherches futures. Celles-ci devraient approfondir le concept de l’institution socle, ainsi que la méthode de son identification dans un terrain empirique. Pour progresser dans cette direction, Gomez et Wirtz fournissent quelques indications. Pour ces auteurs, l’institution socle peut être repérée « selon 3 couples d’antithèses : 1) elles sont nécessaires pour qu’un cadrage institutionnel puisse se réaliser, mais pas suffisantes car elles ne font que s’inscrire dans le jeu de la mobilisation des intérêts tel que le décrivent Davis et Thompson (1993) ; 2) elles sont à la marge des questions de gouvernance, pour ne pas être directement partie prenante des négociations donc détentrice d’un discours parmi d’autres, mais elles n’y sont pas étrangères du fait qu’elles développent un point de vue sur les principes généraux de gouvernance ; 3) elles sont influentes dans la mesure où leur voix (*voice*) compte pour cadrer les discours, mais pas obligeantes parce qu’elles ne sont pas directement parties prenantes des négociations et des compromis réalisés. » (Gomez et Wirtz, 2008, p 57).

1. **Conclusion**

Cet article propose une étude comparative et historique des facteurs de mobilisation sociale autour de la codétermination en France et en Allemagne afin de mieux comprendre les leviers facilitateurs et les éventuels freins. L’opportunité politique, les intérêts partagés des acteurs, la présence d’une infrastructure sociale, la dynamique de la mobilisation et la présence d’une institution socle ont permis à la codétermination de s’imposer en Allemagne. Ces ingrédients identifiés par Gomez et Wirtz (2018) n’étaient pas présents en France malgré une réflexion originale sur la nature de l’entreprise justifiant la codétermination. Nous contribuons ainsi à une compréhension plus fine que la théorie politiste de Roe (2003) de l’institutionnalisation (ou l’absence d’institutionnalisation) d’une idéologie partenariale en matière de gouvernance des entreprises au sein de deux systèmes nationaux de gouvernance (Charreaux, 2006). Nous montrons comment deux pays relativement proches politiquement peuvent emprunter des trajectoires différentes.

**Références**

Adenauer K. (1965), *Erinnerungen 1945-1953*, 6ème édition: 1987, Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt.

Albert, M. (1991), Capitalisme Contre Capitalisme, Seuil Points, Paris

Aubert, N., & Hollandts, X. (2022). *La réforme de l'entreprise: un modèle français de codétermination*. Presses Universitaires d’Aix-Marseille.

Auroux, J. (1981), Les droits des travailleurs : rapport au Président de la République et au premier Ministre. Documentation Française.

Bacon P. (1949), La Réforme de l’entreprise capitaliste, SERP.

Balligand, J. P., de Foucauld, J. B. (2000), L'Epargne Salariale au cœur du contrat social. La documentation française.

Beffa J-L. et Clerc C. (2013), Les chances d'une codétermination à la française, Prisme n°26.

Bevort, A. (2013), De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?, Participations, (1), 33-51.

Biedenkopf K. (2006), *Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer*, Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung.

Biedenkopf K. (1970), *Mitbestimmung im Unternehmen.* Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung. BT-Drucksache VI/334, 1970.

Bloch-Lainé F. (1963), Pour une Réforme de l’entreprise, Le Seuil.

Borzeix A., Charles J. et Zimmermann B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d’un vieux débat, Sociologie du Travail, vol. 57 - n° 1, 2015.

Bourlange P. (2017), « Le président du Comité d’étude pour la Réforme de l’entreprise » in Pierre Sudreau, Claire Andrieu et Michel Margairaz (dir.), Presses Universitaires des Rennes.

Bourlange P. (2019), L’Entreprise ou la réforme impossible, Edilivre.

Clerc, C. (2018). La codétermination: un modèle européen?. Revue d’économie financière, (2), 181-194.

Desbuquois G. et Bigo P. (1945), Les réformes de l’entreprise et la pensée chrétienne, Paris, Editions Spes.

Dubois, A. (1960), Confidences d'un patron sur la réforme de l'entreprise, Economie et Humanisme, Paris.

Dubreuil, H. (1948), La Réforme de l’entreprise : vers un salaire humain, Paris, Editions OCIA.

Caire, G. (1984), Les lois Auroux. Relations industrielles/Industrial Relations, 39(2), 235-258.

Chapas B., Hollandts X. (2017), La participation dans le monde du travail : une perspective d’autogouvernement, Gérer et Comprendre, n°129, pp 59-68

Charreaux, G. (2006). « Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux ». in Charreaux, G. et Wirtz, P. Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives. Economica. Paris, p. 297-356.

Cornut-Gentille, M. F., & Godfrain, J. (2005), Une ambition: la participation pour tous. Rapport au Premier ministre de la mission parlementaire confiée à MM François Cornut-Gentille et Jacques Godfrain. Paris.

Davis, G. F., & Thompson, T. A. (1994). A social movement perspective on corporate control. *Administrative science quarterly*, 141-173.

Deus F. (1950), « Die neue deutsche Gewerkschaftsbewegung und die christliche (katholische) Gesellschaftslehre », *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 1/1950, p. 13-16.

Deus F. (1950), « Die Bochumer Beschlüsse », *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 3/1950, p. 121-124.

Favereau, O., 2014, Entreprises : la grande déformation, Parole et Silence

Favereau, O., 2016, Penser le travail pour penser l’entreprise, Presses des Mines

Filatotchev, I., Jackson, G., & Nakajima, C. (2013). Corporate governance and national institutions: A review and emerging research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, *30*(4), 965-986.

Frerot A. et Hurstel D., (2018), Le rôle sociétal de l’entreprise. Eléments de réflexion pour une réforme, Le Club des Juristes.

Gallois, L. (2012), Pacte pour la compétitivité de l'industrie française: rapport au Premier ministre, 5 novembre 2012. Documentation française.

Ghirardello, A., Seignour, A., & Vercher-Chaptal, C. (2018, March). Les performances de la Codétermination. In Colloque du Collège des Bernardins" Gouvernement de l’entreprise, création de commun".

Gomez, P. Y. (2003). Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, *6*(4), 183-208.

GOMEZ, P. Y., & WIRTZ, P. (2008). Institutionnalisation des régimes de gouvernance et rôle des institutions-socles: le cas de la cogestion allemande. Economies et sociétés (Paris), 42(10), 1869-1900.

Gomez, P. Y., & Wirtz, P. (2018). Successfully mobilizing for employee board representation: Lessons to be learned from post-war Germany. *Journal of Management History*.

Hengsbach F., Möhring-Hesse M., Schroeder W. (1990), *Ein unbekannter Bekannter: Eine Auseinandersetzung mit dem Werk von Oswald von Nell-Breuning SJ,* Ketteler Verlag.

Krämer W. (2000), « Mitbestimmung im Betrieb, auch in wirtschaftlichen Fragen : Die Forderung der Strukturreformer auf dem Bochumer Katholikentag 1949 », *in* H. Ludwig et K. Gabriel (éds.), *Gesellschaftliche Integration durch Arbeit: Über die Zukunftsfähigkeit sozialkatholischer Traditionen von Arbeit und Demokratie am Ende der Industriegesellschaft*, LIT Verlag, p. 135-168.

Langner A. (1980), *Katholizismus, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik 1945-1963*, Schöningh.

Langner A. (1980), « Wirtschaftliche Ordnungsvorstellungen im deutschen Katholizismus 1945-1963 », *in* A. Langner, *Katholizismus, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik 1945-1963*, Schöningh, p. 27-108.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of financial economics*, *58*(1-2), 3-27.

Lasserre G. (1964), La Réforme de l’entreprise, Actes du colloque de L’Institut des Etudes Coopératives, Editions des de L’Institut des Etudes Coopératives.

Lauschke K. (2005), *Hans Böckler - Band 2: Gewerkschaftlicher Neubeginn 1945-1951*, Klartext Verlagsgesellschaft.

Lazonick, W., & O'Sullivan, M. (1997). Finance and industrial development. Part I: the United States and the United Kingdom1. Financial History Review, 4(1), 7-29.

Jackson, G. (2005), “Employee representation in the board compared: a fuzzy sets analysis of corporate governance, unionism and political institutions”, Industrielle Beziehungen, Vol. 12 No. 3, pp. 1-28.

Jackson, G. (2005b), “Contested boundaries: ambiguity and creativity in the evolution of German codetermination”, in Streeck, W. and Thelen, K. (Eds), Beyond Continuity, Oxford University Press, Oxford.

Lasserre, G. (1964), La Réforme de l’entreprise, Actes du colloque de L’Institut des Études Coopératives, Éditions de L’Institut des Études Coopératives

Loichot, M. (1966), La réforme pancapitaliste, Paris, Robert Laffont

Mertsching K. (2006), « Matthias Föcher : Ein christlicher Gewerkschafter in der Einheitsgewerkschaft », *Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen*, 35, p. 75-83.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. sage.

Müller-Armack A. (1948, Neuauflage 2004), *Das Jahrhundert ohne Gott: zur Kultursoziologie unserer Zeit*, Siegburg, Verlag Franz Schmitt.

Müller-List G. (1984), *Montanmitbestimmung*, collection „Quellen zur Geschichte des Parlamentarismus und der politischen Parteien“, vierte Reihe: Deutschland seit 1945, Droste Verlag, Düsseldorf.

Notat, N., & Sénard, J. D. (2018), L’entreprise, objet d’intérêt collectif. Rapport aux Ministres de la transition écologique et solidaire, de la justice, de l'économie et des finances du travail.

Potthoff E. (1955), « Montanindustrie in der Retorte : ein Beitrag zur Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung in den Jahren 1948-1951 », *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 1955-04, p. 209-217.

Rauscher A. (1968, 2. Aufl. 1969), *Mitbestimmung*, Köln, J.P. Bachem Verlag.

Raymond W. (1954), *Reden eines Arbeitgebers*, Werkschriften-Verlag.

Rimbaud, C., 2004, Pierre Sudreau, Le Cherche Midi.

Roe, M. J. (2003). *Political determinants of corporate governance: Political context, corporate impact*. Oxford University Press.

Roger, B. (éd.)., (2012), L’entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales, Paris, Lethielleux,

Roger B., 2015, Penser l’entreprise – nouvel horizon du politique, Parole et Silence

Roux, A. (1976), La Réforme de l'entreprise : Rapport présenté à l'Assemblée générale du C.N.P.F, Centre national du patronat français

Rosanvallon P., (1976), L'âge de l'autogestion, Paris, Seuil.

Segrestin, B. & Hatchuel A., 2012, Refonder l’entreprise, Seuil.

Segrestin B. et Levillain K. (dir.), 2018, La mission de l’entreprise responsable. Principes et normes de gestion, Presses des Mines

Sudreau P., (1975), La Réforme de l’entreprise, La documentation française et 10/18.

Von Nell-Breuning, O. (1968). *Streit um Mitbestimmung.* Europäische Verlagsanstalt.

Von Nell-Breuning, O. (1950). *Mitbestimmung*. Landshut.

Wirtz, P. (2002), Politique De Financement Et Gouvernement D’entreprise, Economica, Paris.

Wirtz, P. (2020). Changing Corporate Governance in France in the Late Twentieth Century. *The Palgrave Handbook of Management History*, 1141-1161.

Yoshimori, M. (1995). Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the West. *Long range planning*, *28*(4), 2-44.

**Annexe : Résultats du codage des dimensions de la mobilisation dans le cas français**Note: nous présentons dans le tableau ci-dessous les passages les plus représentatifs

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensions de la mobilisation** | **Date** | **Description** | **Acteurs** | **Citations** |
| **Contexte d’opportunité politique** | 1944-1969 | Programme du CNR  Discours De Gaulle  Loi Bacon  Rapport Lasserre  Rencontre du Centre de recherche et d'action sociales (CERAS) avec  Bloch Lainé,  Discours de Chaban-Delmas sur la Nouvelle société | De Gaulle  Bacon  Lasserre  Bigo et Desbuquois, Capitant  Loichot  Bloch-Lainé, Chaban-Delmas et Delors | CNR : « - le droit d’accès, dans le cadre de l’entreprise, aux fonctions de direction et d’administration, pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l’économie ;  - la reconstitution, dans ses libertés traditionnelles, d’un syndicalisme indépendant, doté de larges pouvoirs dans l’organisation de la vie économique et sociale. »  Bigo Desbuquois : « « En pratique, la représentation n’exige pas davantage que deux ou trois membres désignés par le personnel, dans le conseil d’administration. La gestion pourrait, au contraire, avec les discriminations que nous avons dites, être assurée de manière paritaire par le capital et par le travail. Mais sur un terrain aussi difficile, il faut procéder par étapes et étendre progressivement la participation à de catégories de plus en plus larges de personnel, selon leur intégration plus ou moins profonde dans la vie de l’entreprise » (note du bas de la page 17).  Bacon : « Après l’étape du comité d’entreprise, simple organe consultatif, l’étape de la participation et de la cogestion sera bien près d’être franchie [..] Les privilèges du capital s’effaceront peu à peu devant les droits et les prérogatives du travail et les ouvriers pourront enfin administrer la preuve de leur capacité économique et financière » (Bacon, 1949  ; p. 36).  Proposition de Loi Bacon art. 6-9  Rapport Lasserre (p. 25) : « Voici l’idée de base : le travail étant, dans la production, un facteur au moins aussi important que le capital, il n’est pas juste que celui-ci possède seul la souveraineté de l’entreprise. Cette-ci doit être partagée, et le travail devenir l’associé du capital dans l’entreprise. Le capital doit céder au travail une fraction de ses prérogatives » |
|  | 1973-1975 | Comité et rapport Sudreau | Giscard  Sudreau  CFDT | Proposition 12 du rapport Sudreau:  « Ouvrir une nouvelle voie de participation : la cosurveillance.  Prendre des mesures nécessaires pour autoriser la représentation des salariés dans les conseils d’administration et de surveillance des sociétés qui le souhaitent. Susciter un débat public sur la possibilité d’introduire, à titre obligatoire et dans la proportion du tiers, des représentants des salariés dans les conseils d’administration et de surveillance des sociétés d’une certaine importance. Détermination du délai approprié et du mode de désignation. » |
| 1982-1983 et 1994 | Lois Auroux  Tournant de la rigueur  Loi de 1983 complétée ensuite par la loi Giraud 1994 (pour les anciennes entreprises publiques) | Bloch-Lainé  Auroux  Aubry  Giraud | Citoyenneté dans l’entreprise et reconnaissance du fait syndical.  Présence d’administrateurs représentants les salariés dans les entreprises publiques. |
| 2001 | Loi Fabius sur l’épargne salariale | Jospin | Présence (non obligatoire) d’un administrateur représentant les actionnaires salariés dès lors qu’ils détiennent plus de 3% du capital des entreprises cotées. |
| 2006 | Rapport Godfrain Cornut Gentielle  Loi Breton sur le développement de l’actionnariat salarié et de la participation | Chirac | Présence (obligatoire cette fois) d’un administrateur représentant les actionnaires salariés dès lors qu’ils détiennent plus de 3% du capital des entreprises cotées. |
| 2012 | Rapport Gallois | Gallois | p. 21: 2e proposition : introduire dans les Conseils d’Administration ou de Surveillance des entreprises de plus de 5 000 salariés, au moins 4 représentants des salariés, sans dépasser le tiers des membres, avec voix délibérative, y compris dans les comités des conseils. |
| 2013 | Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l’emploi. | Hollande  Ayrault | Un conseil composé de plus de 12 administrateurs devra nommer 2 administrateur représentant les salariés tandis qu’un conseil composé d’un nombre d’administrateurs inférieur ou égal à 12 ne devra en nommer qu’un  Seuils de désignation de 5000 salariés en France ou 10000 en France et à l’étranger |
| 2015 | Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l’emploi | Rebsamen | Abaissement des seuils de désignation à 1000 en France et 5000 en France et à l’étranger |
| 2018 | Rapport Notat Senard | Notat  Senard  Collège des Bernardins | p. 7: Recommandation n°6 : renforcer le nombre des administrateurs salariés dans les conseils d’administration ou de surveillance de plus de 1000 salariés partir de 2019, à deux salariés à partir de 8 administrateurs non-salariés et trois salariés à partir de 13 administrateurs non-salariés.  Cette rédaction devra être déclinée dans les mutuelles, et si possible aux SAS dotées d’un conseil.  Recommandation n°7 : faire le point sur la représentation des salariés dans les conseils par une mission tirant les enseignements de 12 ou 24 mois de pratique, avant d’envisager de l’étendre aux sociétés de 500 à 1000 salariés, ou d’augmenter la proportion des administrateurs salariés aux conseils. |
| 2019 | Loi PACTE | Macron  Philippe | Augmentation du nombre d’administrateurs salariés : Présence de 2 administrateurs salariés pour les conseils comportant plus de 8 membres (contre 12 auparavant)  Extension de la représentation des actionnaires salariés aux sociétés non cotées. |
| **Intérêts des acteurs** | Toute la période | Jeu à somme nulle pour différents acteurs (ce que gagnent les salariés, le patronat le perd)  Pas homogénéité des intérêts au sein d’une même catégorie d’acteurs (entre syndicats salariés, entre syndicats patronaux) | Majorité des syndicats | « Que disent avec plus ou moins d’insistance les bruits de couloir ? En substance : que la Réforme de l’entreprise est mal partie, qu’au fond personne n’en veut, ni le patronat, ni la majorité, ni les syndicats. Et qu’elle restera donc pour longtemps un aimable sujet de conversation » (Antoine Silber)  « le statu quo, front syndical contre front patronal, satisfait chacun des partenaires sociaux, qui conservent ainsi leur clientèle au détriment d’une modernisation des rapports sociaux dans l’entreprise » (Bourlange, 2017 ; p. 197). |
| 1963-2022 | Refus patronal  Rapport Lasserre | Lasserre  CNPF | Rapport Lasserre (p. 36) : « L’hostilité de l’immense majorité du patronat à l’égard de toute association véritable du travail et du capital est à la fois facile à constater et à comprendre. Elle implique en effet, au point de vue des profits et plus encore de la gestion des entreprises, de très lourds sacrifices qui constituent presque une abdication. » |
| 1963-2022 | CGT et autres syndicats défavorables  Rapport Lasserre | Majorité des syndicats | Rapport Lasserre (p. 111) : « Le conseil économique du travail qui était à l’organe d’étude établi en 1920 par la CGT proposa que la participation du personnel à la gestion fût rendue obligatoire dans toutes les entreprises […]. A la même époque, l’Union des catholiques sociaux, l’Union syndicale des techniciens de l’industrie, du commerce et de l’agriculture (l’U.S.T.I.C.A) ainsi que l’association française pour la protection légale des travailleurs présentèrent également quelques projets relatifs à la participation à la gestion. »  Avis de la CGT du Conseil économique et social 1946 : « 1° Qu’il convient de rejeter de la façon la plus définitive la formule de l’association capital-travail, dont le caractère typiquement fasciste, renouveau de la charte du travail de Pétain, doit être dénoncé vigoureusement ». |
| 1963-2022 | Divergences syndicales | Bloch Lainé | p. 97: « La situation syndicale française, dans laquelle des organisations syndicales rivales sont portées à s’accuser réciproquement de mollesse accroît cette méfiance. **La duperie de la cogestion allemande** s’y ajoute, pour expliquer une attitude qui semble contradictoire, faite d’une succession de pas en avant et de reculs ». (Bloch-Lainé, 1963) |
| 1963-2022 | Refus de la coopération de classe | Bloch Lainé | p. 97 : « [Les syndicats] ne voudraient pas que leur assistance, plus ou moins silencieuse, pût être interprétée à tout coup comme un acquiescement qui les engagerait ou les paralyserait. Ils redoutent d’être mélés à des décisions sur lesquelles ils ne sont pas en mesure de peser vraiment. Ils éprouvent le sentiment qu’en leur offrant de causer comme on le fait, on cherche à la intégrer dans un système qui leur reste étranger, à leur faire cautionner ce à quoi ils ont peu de part effective ». (Bloch-Lainé, 1963) |
| 1963-2022 | Rejet des dirigeants | CNPF | En 1975 : L’opposition du patronat se précise quelques mois plus tard. Le patronat réaffirme son opposition à toute tentative de « cogestion » ou de « cosurveillance » même minoritaire. De façon plus ou moins explicite, le patronat met dans la balance le monopole des organisations syndicales de la présentation des candidats au premier tour des élections du comité d’entreprise. Autour de cette question se joue une guerre sourde pour savoir si le patronat peut ouvrir ces postes à d’autres candidatures, moins opposées voire favorables à ses positions. (Aubert et Hollandts, 2022) |
| **Infrastructure sociale** | Toute la période | Pas de lobby ou de front unitaire ou de plateforme commune  Politiquement, toujours des courants minoritaires | Rocard  Chaban-Delmas  Delors  Giscard d’Estaing | A des époques différentes, la Réforme aurait pu bénéficier du soutien politique de la gauche (PSU de Michel Rocard), de la droite (Gaullistes sociaux représentés par Chaban-Delmas) et au centre (Républicains indépendants de Valéry Giscard d’Estaing).  L’échec des gaullistes de gauche menés par Chaban-Delmas :  Les gaullistes de gauche auraient pu être une infrastructure sociale qui mobilise mais elle a échoué à s’imposer comme un courant dominant au sein du gaullisme (échec de Chaban-Delmas et de la nouvelle société :  Dans ses Mémoires, Jacques Delors (assistant de Chaban-Delmas de 1971 à 1972) dit de Chaban-Delmas « qu’il a été et qu’il est resté le premier des gaullistes sociaux et qu’il était un partisan convaincu des idées du général de Gaulle sur la participation » Jacques Delors, Mémoires, Paris, Plon, « Pocket », 2004, p. 95.  L’échec du PSU de Michel Rocard :  Michel Rocard, nouvellement arrivé au PS, depuis le PSU, est par exemple désavoué par la fédération de Paris pour sa prise de parole favorable au rapport Sudreau : « Le parti socialiste n'a jamais prétendu que les procédures contractuelles étaient un bien en soi, car les rapports salariés-patronat ne peuvent se concevoir en dehors de la lutte des classes. Dans ces conditions, la fédération du P.S. souligne que les positions personnelles qu'a pu prendre tel ou tel de ses adhérents (et particulièrement Michel Rocard, dont les déclarations ont connu un large écho) n'engagent en aucune façon le parti socialiste ».  Giscard d’Estaing « le Président est minoritaire dans la majorité » :  Le rapport Sudreau de 1975 coïncide avec plusieurs retournements défavorables à la Réforme de l’entreprise. Tout d’abord, la démission de Jacques Chirac met le Président dans une situation difficile au sein même de sa majorité. Ensuite, c’est l’année où la crise économique frappe le plus durement le pays.  L’abandon par la CFDT de la référence autogestionnaire :  Le 41ème congrès de Strasbourg, fin novembre 1988, sera celui de l’abandon définitif de la référence socialiste, l’autogestion est confondue avec une vague démarche participative des salarié·es dans l’entreprise.  Le soutien à l’autogestion s’affaiblit à partir de la défaite du PS aux législatives de 1978 et de la crise.  <https://www.lesutopiques.org/quand-la-cfdt-voulait-le-socialisme-et-lautogestion/#sdfootnote17sym> |
| 1963-2022 | Crainte des syndicats | Bloch Lainé | p. 97 : Les syndicats craignent de n’avoir pas assez de militants expérimentés pour participer à des délibérations trop nombreuses et trop techniques |
| **Mobilisation** | Pas de mouvement favorable à la codétermination. Reste cantonné dans cénacles parisiens ?  La Réforme de l’entreprise a plutôt mobilisé contre elle le patronat et les syndicats | Absence de mobilisation | Aucun parti ou partenaire social | Sans infrastructure sociale suffisamment puissante pour l’imposer, la Réforme de l’entreprise ne peut résister aux critiques des partenaires sociaux syndicaux et patronaux. On peut citer les prises de position nombreuses contre la codétermination (Aubert et Hollandts, 2022).  Frilosité politique :  « Que disent avec plus ou moins d’insistance les bruits de couloir ? En substance : que la Réforme de l’entreprise est mal partie, qu’au fond personne n’en veut, ni le patronat, ni la majorité, ni les syndicats. Et qu’elle restera donc pour longtemps un aimable sujet de conversation » Silber A., « On réformera sec mais court », Le Point, 13/10/1975 cité par Chatriot (2012 ; p. 195).  Oppositions patronale et syndicale :  Comme le souligne Bevort (2013 ; p. 43), « Les rapports français pour une Réforme de l’entreprise, comme le rapport Sudreau en 1975, ne suscitent l’adhésion ni du patronat qui refuse de sortir de la logique traditionnelle de la consultation ou de la négociation collective de branche, ni des syndicats qui perçoivent cette participation comme un ferment d’intégration et de division des salariés face aux revendications des organisations syndicales ».  Oppositions politiques à droite et à gauche :  Une partie du Rassemblement pour la République (RPR) voit d’un mauvais œil ce rapport qui semble faire la promotion d’avancées sociales dans des organisations où règne le patronat.  Pierre Bérégovoy y développe des critiques assez fortes à l’encontre du rapport Sudreau : « absence de remise en cause du " lieu où le capitalisme exerce son pouvoir et sa domination ", acceptation des " fondements de l'économie capitaliste ", refus de la socialisation des moyens de production et de " l'auto-organisation des hommes ", tentative "d'intégration idéologique des travailleurs " au système actuel, confusion des genres par l'invention d'une " cosurveillance" » |

1. Le père jésuite Oswald von Nell-Breuning fut le principal auteur de l’encyclique sociale Quadragesimo Anno du pape Pie XI et un conseiller actif des syndicats et des gouvernements allemands. Il est considéré, en Allemagne, comme le « père » de la doctrine sociale de l’Eglise. [↑](#footnote-ref-1)
2. Légende du code couleurs : Noir = contexte d’opportunité politique ; Bleu = débat d’idées (livres, rapports, …) ; Vert = dynamiques de mobilisation ; Rouge = institutionnalisation [↑](#footnote-ref-2)
3. Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung. BT-Drucksache VI/334, 1970 [↑](#footnote-ref-3)
4. De Paul Bacon (1949) au rapport Sudreau (1975), tous les ouvrages ou rapports majeurs s’intitulent ou reprennent l’expression « *Réforme de l’entreprise* ». Par ordre alphabétique : Bacon P. (1949), La Réforme de l’entreprise capitaliste, SERP ; Bloch-Lainé, F. (1963), Pour une Réforme de l’entreprise, Le Seuil ; Desbuquois, G. et Bigo, P. (1945), Les réformes de l’entreprise et la pensée chrétienne, Paris, Éditions Spes ; Dubois, A. (1960), Confidences d'un patron sur la réforme de l'entreprise, Economie et Humanisme, Paris, les Editions ouvrières ; Dubreuil, H. (1948), La Réforme de l’entreprise : vers un salaire humain, Paris, Editions OCIA ; Lasserre, G. (1964), La Réforme de l’entreprise, Actes du colloque de L’Institut des Études Coopératives, Éditions de L’Institut des Études Coopératives ; Loichot, M. (1966), La réforme pancapitaliste, Paris, Robert Laffont ; Roux, A. (1976), La Réforme de l'entreprise : Rapport présenté à l'Assemblée générale du C.N.P.F, Centre national du patronat français ; Sudreau, P. (1975), La Réforme de l’entreprise, La Documentation française et 10/18. [↑](#footnote-ref-4)
5. On peut notamment citer Roger, B. (éd.)., 2012, L’entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales, Paris, Lethielleux,; Segrestin, B. & Hatchuel A., 2012, Refonder l’entreprise, Seuil ; Favereau, O., 2014, Entreprises : la grande déformation, Parole et Silence ; Favereau, O., 2016, Penser le travail pour penser l’entreprise, Presses des Mines; Roger B., 2015, Penser l’entreprise – nouvel horizon du politique, Parole et Silence  ; Segrestin B. et Levillain K. (dir.), 2018, La mission de l’entreprise responsable. Principes et normes de gestion, Presses des Mines. Toutes ces publications sont issues d’un triple programme du Collège des Bernardins : « *L’entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales* » (2009-2011), « *L’entreprise : propriété, création collective, monde commun* » (2012-2014), « *Gouvernement de l’entreprise & création de commun* » (2015-2018). [↑](#footnote-ref-5)