



**HAL**  
open science

**La réforme de l'entreprise. Un modèle français de codétermination, de Nicolas Aubert et Xavier Hollandts (préface d'Olivier Favereau)**

Anne Stévenot

► **To cite this version:**

Anne Stévenot. La réforme de l'entreprise. Un modèle français de codétermination, de Nicolas Aubert et Xavier Hollandts (préface d'Olivier Favereau). *Revue Française de Gestion*, 2023, 49 (310), pp.137-144. 10.3166/rfg310.137-144 . hal-04227841

**HAL Id: hal-04227841**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04227841>**

Submitted on 4 Oct 2023

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Manuscrit auteur accepté pour publication

## Recension de l'ouvrage de Nicolas Aubert et Xavier Hollandts (préface d'Olivier Favereau), *La Réforme de l'entreprise : un modèle français de codétermination*, 2022, Presses Universitaires d'Aix-Marseille Université (PUAM), 164 pages.

**Anne Stévenot**

Université de Lorraine, CEREFIGE, F-54000 Nancy

**HAL :**

Avec pour problématique centrale la place des salariés dans l'entreprise, cet ouvrage de Nicolas Aubert et Xavier Hollandts arrive à point nommé, à un moment où les questions de reconnaissance du travail et de partage de la valeur sont au cœur des débats en France. On pense notamment à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 10 février 2023, entre le patronat et les syndicats de salariés, qui vise à diffuser le partage de la valeur créée avec les salariés, y compris dans les plus petites entreprises (de 11 à 49 salariés), bien peu concernées jusqu'ici par les dispositifs de participation financière.

Au-delà de l'actualité du thème, cet ouvrage s'inscrit dans la continuité des travaux de recherche qui animent, depuis une quinzaine d'années, les deux auteurs sur les questions de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises, reposant ainsi sur une expertise reconnue tant dans le milieu académique, au niveau national et international, que dans les milieux socio-économiques. Professeur en sciences de gestion à Aix-Marseille Université, Nicolas Aubert est également professeur associé à l'Institut pour l'étude de l'actionariat salarié et du partage des profits de l'Université Rutgers aux États-Unis. Membre du conseil scientifique de la Fédération Française des Associations d'Actionnaires salariés (FAS), il participe au jury du Grand Prix de l'actionariat salarié et du prix épargne salariale du Forum pour l'Investissement Responsable (FIR). Avec Hubert Clerbois, consultant EPS Partner, il est notamment l'auteur en 2021 de l'ouvrage *Épargne Entreprise*,

*intéressement, participation : associer les salariés aux performances* (EMS, Éditions Management et Société). Xavier Hollandts est quant à lui docteur et habilité à diriger des recherches en sciences de gestion. Il enseigne l'entrepreneuriat et la stratégie à KEDGE Business School. Porteur de la chaire de recherche Alter-Gouvernance de 2012 à 2019, il a co-rédigé le *Référentiel de gouvernance des coopératives agricoles* (Hollandts, Valiorgue, 2016) et a publié l'ouvrage *Gouverner les coopératives agricoles* (Hollandts, 2021).

Dans le cadre d'une collaboration régulière et fructueuse, Nicolas Aubert et Xavier Hollandts ont ainsi publié de nombreux articles sur les déterminants et les enjeux en termes de performances de la place des salariés et des salariés actionnaires dans les conseils d'administration ou de surveillance (notamment Aubert, Hollandts, 2021 ; Sintès, Hollandts, 2021 ; Aubert, Hollandts, 2019 ; Aubert, Kern, Hollandts, 2017 ; Aubert, Chassagnon, Hollandts, 2016 ; Hollandts, Guedri, Aubert, 2011). Soucieux de vouloir comprendre en profondeur les choix politiques et les évolutions juridiques en matière de participation des salariés à la gouvernance, pour mieux en appréhender les enjeux pour la performance des organisations, Nicolas Aubert et Xavier Hollandts ont engagé il y a plusieurs années un travail de recherche minutieux dont ce texte sur *La Réforme de l'entreprise* est l'aboutissement.

Une originalité de cet ouvrage tient à son positionnement singulier. Bien qu'il propose une

structuration chronologique, il n'est pas un ouvrage historique. Il n'est pas non plus un ouvrage de droit bien qu'il revienne précisément sur les évolutions législatives ou réglementaires depuis 1945. Ce n'est pas un ouvrage d'économie ou de gestion, même s'il n'ignore rien de l'influence de la financiarisation de l'économie et des enjeux de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale pour la gouvernance des entreprises. Cet ouvrage ne relève pas davantage de l'essai politique ou idéologique tant il est empreint d'humilité et d'un souci de fidélité, de respect vis-à-vis des auteurs, des penseurs et des porteurs de projets de la Réforme de l'entreprise. Ou alors peut-être est-il un peu tout cela à la fois.

Quoi qu'il en soit, comme le dit avec beaucoup de justesse Olivier Favereau, auteur de la très belle préface de l'ouvrage, il s'agit d'un ouvrage « pionnier », le seul à retracer « l'histoire des projets de Réforme de l'entreprise en France depuis 1945 » (p.9). Tout d'abord, Nicolas Aubert et Xavier Hollandts rappellent l'ancrage originel à la fois doctrinal et politique de cette vision ambitieuse et nouvelle de l'entreprise, portée par des figures illustres et admirables.

D'une part, les racines de la Réforme de l'entreprise se trouvent dans la doctrine sociale de l'Église Catholique, présente dans un corpus de textes et d'encycliques dont les publications commencent en 1891<sup>1</sup>. Faisant la double critique du marxisme et du libéralisme, l'Église considère que le conflit entre le Capital et le Travail doit être dépassé au profit d'une troisième voie qui permette leur association plutôt que leur opposition. Le postulat de la primauté du capital sur le travail est inversé : les travailleurs sont reconnus légitimes à participer à la gestion des entreprises, à être propriétaires du capital et à bénéficier de ses profits (Aubert, 2018).

Ces idées portées par l'Église se diffusent dans les organisations syndicales et patronales dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Elles inspirent les représentations

des futurs responsables politiques tels que Paul Bacon et François Bloch-Lainé (cf. leur ouvrage respectif, publié en 1949 pour le premier et en 1963 pour le second) ou encore le général de Gaulle qui se montre, tout au long de sa vie politique, animé par ce souci d'une troisième voie, entre capitalisme et communisme, la voie de la participation des salariés (aux bénéficiaires, au capital et à la gestion)<sup>2</sup>. Par la suite Pierre Sudreau, résistant, déporté, engagé politiquement notamment comme ministre, poursuit dans cette ligne et développe ces idées. Sudreau est nommé à la tête du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing. Le rapport du comité « Sudreau » publié en 1975 est présenté par Nicolas Aubert et Xavier Hollandts comme le point haut de l'histoire de la Réforme de l'entreprise, pour sa qualité d'analyse et d'imagination. Il porte un regard lumineux sur la problématique : il convient de distinguer l'entreprise et la société. Même si les salariés sont extérieurs à la société de capitaux, ils ont un rôle essentiel dans l'entreprise et en sont une des parties constitutives ce qui leur confère un droit légitime à la codétermination de l'entreprise.

Une discussion fort intéressante est alors proposée par les auteurs de l'ouvrage sur la terminologie. Participation à la surveillance, cogestion, codétermination sont autant de termes associés à la notion de participation des salariés mais qui recouvrent des réalités distinctes, correspondant à des degrés différents de participation : droit de contrôle, participation conjointe à la gestion de l'entreprise ou système de prise de décisions en commun en ce qui concerne la stratégie de l'entreprise. C'est cette dernière forme de participation à la gouvernance de l'entreprise qui intéresse Nicolas Aubert et Xavier Hollandts dans leur analyse de la Réforme de l'entreprise en France. Et c'est précisément dans le rapport dit « Sudreau » que l'on trouve la proposition d'un tiers d'administrateurs salariés dans les organes de gouvernance.

<sup>1</sup> Ces textes peuvent être consultés en suivant le lien : <https://www.doctrine-sociale-catholique.fr/les-textes-officiels>.

<sup>2</sup> À l'occasion d'un entretien télévisé du 7 juin 1968, le général de Gaulle exposait sa conception de la participation : « Il y a une troisième solution : c'est la participation. Elle change la condition de l'homme au milieu de la civilisation moderne. Dès lors que des

gens se mettent ensemble pour réaliser une œuvre économique commune, en apportant, qui les capitaux nécessaires, qui les compétences de direction, de gestion et de technique, qui le travail, ils forment une société dans laquelle chacun doit être intéressé tant au fonctionnement qu'à la rentabilité, donc aux profits ».

La traduction législative du rapport demeure pourtant limitée. Bénéficiant d'un soutien politique plus fort et d'une majorité plus importante que Pierre Sudreau, c'est Jean Auroux, ministre du Travail sous François Mitterrand, qui a pu, au début des années 1980, aller plus loin dans les réformes du droit du travail. Grâce à une passionnante discussion avec Jean Auroux lui-même, les auteurs de l'ouvrage nous font saisir avec subtilité les coulisses socio-politiques des réformes et les facteurs qui ont pu concourir à leurs succès et à leurs échecs. Dans un contexte économique tendu et marqué par des revendications sociales, la priorité était de rétablir un rapport de confiance entre les syndicats et l'entreprise. Par ailleurs, le vaste programme de nationalisations impliquait déjà de fait une présence plus importante d'administrateurs salariés dans les conseils des entreprises publiques. L'on comprend alors que l'action du ministre Auroux fut centrée sur le développement du droit d'expression des salariés et le déploiement de la négociation d'entreprise, avec le souci de partager le pouvoir économique, plutôt que sur la codétermination. Du côté des syndicats, le moment n'était pas vraiment favorable non plus : notamment à la CFDT, le modèle en tête était plus celui de l'autogestion que de la codétermination.

Depuis une quinzaine d'années, malgré la financiarisation de l'économie et de l'entreprise et face aux pressions normatives de la vision actionnariale, les cercles de réflexion (juristes, économistes...) s'animent de nouveau autour de cette question de la place des salariés dans la gouvernance. On pense notamment aux travaux, de nature interdisciplinaire, menés par le Collège des Bernardins (Favereau, 2014, 2019 ; Ségrestin, Levillain, Hatchuel, Vernac, 2014 ; Gomez, 2019...). Comme le note très justement Olivier Favereau (2016), cette période est marquée par un glissement sémantique retracé par les auteurs : « non plus « réformer » l'entreprise, mais

la « refonder », ou mieux la « penser » - enfin ! » (préface de l'ouvrage, p.16). Le débat porte en effet sur la nature de l'entreprise, confondue de façon abusive avec la société (entité juridique réunissant les seuls associés/actionnaires). La question de la définition et du sens de l'entreprise au XXIème siècle revient au-devant de la scène politique au moment de l'arrivée à la Présidence d'Emmanuel Macron. Une commission est alors installée par le gouvernement. Si le rapport Notat-Sénard (2018) est étayé et ambitieux, il ne trouve qu'une traduction très limitée dans la loi PACTE de 2019, en abaissant de 12 à 8 membres le seuil au-delà duquel il devient obligatoire d'avoir un second représentant des salariés dans le conseil d'administration des grandes entreprises<sup>3</sup>.

Du projet de transformation de la société, on est passé en réalité à des mesures « techniques », considèrent Nicolas Aubert et Xavier Hollandts. L'effort de réforme semble avoir davantage porté sur le renforcement des considérations sociétales et environnementales au travers de la modification de l'article 1833 du Code Civil<sup>4</sup>. Ce faisant, selon les deux auteurs, l'État cherche plus « à limiter les externalités négatives de l'activité économique des entreprises » qu'à « définir positivement ce que devrait être le bien commun en entreprise » (p.137). En revanche, dans le même temps, il accorde « la possibilité aux entreprises d'intervenir sur des sujets relatifs au bien commun ! » (p.137), au travers du statut

<sup>3</sup> Sont concernées les entreprises qui comptent au moins 1.000 salariés en France ou au moins 5.000 salariés dans le monde.

<sup>4</sup> L'article 1833 du Code Civil est désormais rédigé comme suit "Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. [La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité]". L'article L. 225-35 du code

de commerce est quant à lui modifié comme suit : « Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, [conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du code civil] ».

d'entreprise à mission<sup>5</sup> ou de la raison d'être<sup>6</sup> (Hollandts, Bourgeois, 2021). On observe alors une sorte de déplacement de l'enjeu fondamental de la réforme de l'entreprise, voire de dévoiement.

Si la perspective historique, généalogique, très bien conduite ici, est satisfaisante pour notre culture, ce qui distingue particulièrement cet ouvrage, à notre sens, est qu'il propose en réalité une intrigue. Il s'agit en effet de comprendre l'itinéraire et le parcours d'idées et de convictions partagées par des hommes politiques, des hauts-fonctionnaires, des universitaires, des acteurs économiques, des dirigeants, éclairés et ambitieux pour l'entreprise, au travers des époques, de façon récurrente ou plutôt résurgente. Nous observons comment ces idées ont pu se former et s'exprimer, avec force et souvent de façon brillante en France, mais aussi comment étonnamment elles ont pu perdre de la consistance dans leur traduction effective, dans la loi ou dans les pratiques des acteurs (dirigeants, administrateurs, syndicats, salariés) au sein des entreprises... Rendez-vous manqués ? Questions de circonstances, d'opportunités ? Obstacles culturels ? Résistances au changement ? Difficultés d'appropriation ?

Bien que cet ouvrage pose en filigrane ces questions et permette de saisir certains aléas, il ne prétend pas apporter de réponse et c'est peut-être là, pour le lecteur, la source d'une certaine frustration. Pourquoi la majeure partie des autres pays européens ont-ils réussi à développer la codétermination, après la seconde guerre mondiale, et disposent-ils aujourd'hui d'un tiers au moins de représentants des salariés dans les conseils, voire de la moitié comme dans les grandes entreprises en Allemagne, tandis que la France demeure très en retrait (Clerc, 2018) ? Pourquoi avons-nous, en France, privilégié la participation financière (participation,

intéressement, plan d'épargne entreprise) et l'actionnariat salarié, plutôt que la participation des salariés à la gouvernance des entreprises dans le sens d'une codétermination ?

D'ailleurs -originalité française- c'est par la participation au capital (actionnariat salarié) que les salariés ont d'abord obtenu un premier droit à la représentation au conseil d'administration des entreprises. Comme le notent Crifo et Rebérioux (2019), la France fait alors figure d'exception par rapport aux autres pays en accordant en 2006 ce droit aux salariés actionnaires dès lors que l'actionnariat salarié représente plus de 3% du capital. Cette disposition pour les salariés actionnaires n'existe pas à l'étranger. Ce n'est que plusieurs années après, en 2013 qu'est introduite la possibilité dans les grandes entreprises cotées d'une représentation des salariés au conseil, c'est-à-dire bien plus tard et de façon bien moins étendue que dans la plupart des autres pays d'Europe continentale. Privilégierait-on en France une vision actionnariale de la gouvernance plutôt que partenariale ? Serait-on plus proche à cet égard des économies libérales que des économies dites coordonnées pour reprendre la dichotomie proposée par les approches en termes de Variété de Formes de capitalisme (VoC) (Hall, Soskice, 2001 ; Wood, Brewster, Brookes, 2014) ? Notre système de relations sociales expliquerait-il pour partie les freins à la codétermination ? Si la CFDT est aujourd'hui partisane d'un tel mode de gouvernance, d'autres syndicats (CGT, FO...) défendent la conception d'une opposition irréconciliable entre les intérêts du patronat et ceux du salariat, et restent donc idéologiquement hostiles à toute proposition de codétermination, vue alors comme un leurre, voire une compromission. Cela expliquerait-il en partie la difficulté d'une refonte pragmatique de

<sup>5</sup> L'article L. 210-10 du Code de commerce prévoit les conditions à remplir pour qu'une société puisse prétendre au statut de société à mission :

- Les statuts précisent une raison d'être (cf. article 1835 du code civil) ;
- Les statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;
- Les statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution des missions. Un comité de mission ou un référent de mission, pour les entreprises de moins de 50 salariés, est chargé de ce suivi.

- Une vérification est faite par un organisme tiers indépendant ;  
- La qualité de société à mission est publiée au greffe du tribunal de commerce.

<sup>6</sup> Depuis 2019, les entreprises peuvent modifier leurs statuts pour inscrire [une raison d'être](#) « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité » (article 1835 du Code Civil).

---

l'entreprise en France qui apparait à la lecture de cet ouvrage ?

Le dernier chapitre du livre (ré)ouvre cependant de nouvelles perspectives pour la Réforme de l'entreprise. Les fortes aspirations à faire évoluer la relation d'emploi, suite à la pandémie, au développement du télétravail, à l'émergence de nouvelles formes d'emploi (Géa, Stévenot, 2021), sont-elles de nature à produire un « alignement des planètes » plus favorable à ce que les salariés soient davantage représentés et impliqués dans la

gouvernance des entreprises ? Si la loi PACTE (2019) s'est montrée décevante, au regard des attentes que les débats en amont avaient éveillées, l'élargissement de la définition de l'intérêt de la société « aux enjeux sociaux et environnementaux de son activité » qu'elle introduit à l'article 1833 du Code Civil offre, du point de vue de Nicolas Aubert et Xavier Hollandts, une nouvelle voie. Une question se pose alors : la prise de conscience plus fondamentale de ce bien commun-là amènera-t-elle, s'agissant de la place des salariés dans la gouvernance des entreprises, à changer (enfin) de paradigme ?

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aubert N. (2018). « La participation des travailleurs dans la doctrine sociale de l'Église », *Société, droit et religion*, n°8 (1), 95-105.
- Aubert, N., & Clerbois, H. (2021). *Épargne entreprise, intéressement et participation : associer les salariés aux performances*. Éditions EMS.
- Aubert, N., & Hollandts, X. (2021). « Les administrateurs salariés : levier du dialogue social au coeur de la gouvernance des entreprises », in Géa F., Stévenot A. (dir.) (2021). *Le dialogue social : l'avènement d'un modèle ?*. Ed. Bruylant. Coll. Paradigmes, 367-382.
- Aubert, N., Chassagnon, V., & Hollandts, X. (2016). « Actionnariat salarié, gouvernance et performance de la firme : une étude de cas économétrique portant sur un groupe français coté ». *Revue d'économie industrielle*, (154), 151-176.
- Aubert, N., Kern, A., & Hollandts, X. (2017). "Employee stock ownership and the cost of capital". *Research in International Business and Finance*, 41, 67-78.
- Bacon P. (1949). *La Réforme de l'entreprise capitaliste*. SERP.
- Bloch-Lainé F. (1963), *Pour une réforme de l'entreprise*. Ed. Le Seuil.
- Clerc, C. (2018). « La codétermination : un modèle européen ? ». *Revue d'économie financière*, (2), 181-194, p.188.
- Crifo P., Rebérioux A. (2019). *La participation des salariés*. Presses de SciencesPo.
- Favereau O. (2014). *Entreprises : la grande déformation*. Collège des Bernardins, coll. Humanités.
- Favereau O. (2019). *Rapport sur les modèles de gouvernance de l'entreprise : évaluation et prospective des modèles actuels*. Vol. 2, Rapport pour l'OIT.
- Favereau, O. (2016). *Penser le travail pour penser l'entreprise*. Presses de l'École nationale supérieure des mines, Paris.
- Géa F., Stévenot A. (dir.) (2021). *Le dialogue social : l'avènement d'un modèle ?*. Ed. Bruylant. Coll. Paradigmes.
- Gomez P.-Y. (2019). *L'esprit malin du capitalisme*. Déclée de Brouwer.
- Hall P.A., Soskice D.W. (2001), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press.
- Hollandts X. (2021). *Gouverner les coopératives agricoles : stratégies et outils*. Ed. Quae.
- Hollandts X., Valiorgue B. (2016). *Référentiel de gouvernance des coopératives agricoles*, Fondation Université d'Auvergne, Chaire Alter-Gouvernance chaire.
- Hollandts, X., & Aubert, N. (2019). « La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise ». *Finance Contrôle Stratégie*, (22-1).
- Hollandts, X., & Bourgeois, C. (2021). « Raison d'être et gouvernance de l'entreprise ». *Finance Contrôle Stratégie*, (24-1).
- Hollandts, X., Guedri, Z., & Aubert, N. (2011). « Les déterminants de la représentation des actionnaires salariés au conseil d'administration ou de surveillance ». *Management international*, 15(4), 69-82.
- 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.
- Segrestin, B., Levillain, K., Hatchuel, A., & Vernac, S. (2014). « « L'objet social étendu » : une voie pour réaligner le droit et la théorie des parties prenantes ». *Finance Contrôle Stratégie*, (17-3).
- Sintès, C., & Hollandts, X. (2021). "Employee Participation in Corporate Governance: What Impact Does It Have on Performance and Cash Distribution Policy in the SBF 120 (2000-2014)?" *Économie et Statistique*, 528(1), p. 85-108.
- Sudreau P. (1975). *La Réforme de l'entreprise*. La Documentation française.
- Wood, G., Brewster, C., & Brookes, M. (Eds.). (2014). *Human resource management and the institutional perspective*. Routledge.