

**Collège des Bernardins**  
**Département Economie Homme Société**

**Séance du 24 juin 2010**

**Thomas Barreto : les coopératives et les raisons qui freinent leur développement**  
**Sébastien Gand : les firmes démocratiques et leur logique organisationnelle**  
**Stéphane Vernac : les projets récents de réforme de l'entreprise**

**RESUME<sup>1</sup>**

Cette séance est consacrée à trois exposés réalisés à partir de recherches en cours.

**Thomas Barreto** sur les coopératives et les raisons qui freinent leur développement, expose les principales caractéristiques du statut Scop puis réalise une présentation critique de la théorie économique sur les coopératives de production, en particulier les travaux néo-institutionnels (Alchian, Demsetz, Williamson, Hansmann), qui se focalisent sur la question de l'efficacité et le financement. Il conclue sur une perspective socio-économique non-standard de la coopérative de production en insistant sur le fait que le principe, central dans les scop, « un homme une voix » ne garantit pas nécessairement un fonctionnement démocratique.

**Sébastien Gand** sur les firmes démocratiques et leur logique organisationnelle présente l'évolution d'une entreprise autogestionnaire ayant dû faire face à une double crise de son métier et de sa gouvernance, crises qui l'ont amenée à faire évoluer l'organisation de son activité et ses modes de gouvernance. Au-delà, c'est sa conception originelle en tant qu'entreprise « alternative » qui a dû se repenser : sans pour autant verser dans le modèle classique, le cabinet a opéré une redéfinition du « démocratique » propre à répondre à de nouveaux enjeux de gestion. Un retour aux travaux de Chester Barnard ne permettrait-il pas de renouveler la pensée des formes d'entreprise alternatives (démocratiques, solidaires...) en se référant à nouveau à la notion de *common purpose* ?

**Stéphane Vernac** sur les projets récents de réforme de l'entreprise et les leçons que l'on peut en tirer, présente deux vagues successives de rapports sur la gouvernance des entreprises. S'il met en évidence l'invariant de la fiction de l'actionnaire propriétaire, il montre combien le public et l'objectif de ces rapports s'est déplacé, du politique et du juridique aux actionnaires et dirigeants, et combien, entre ces deux vagues de rapports, le positionnement vis-à-vis de l'entreprise et de la fonction de dirigeant s'est décalé, passant d'une défense de l'autorité du chef d'entreprise à un effacement des managers au profit des actionnaires. Le contenu lui-même s'est considérablement appauvri, au point d'abandonner toute réflexion sur de nouvelles formes d'entreprises. Ce type de rapports consacre la subordination du dirigeant à l'égard des actionnaires et empêche de réfléchir à un statut des dirigeants, ce que permettrait une réflexion élargie qui tiennent compte des liens entre les différentes branches du droit, s'agissant de l'entreprise, au-delà de la société.

---

<sup>1</sup> Résumé et compte-rendu par Frédérique Chave, CRG-Paris Ouest Nanterre La Défense

## COMPTE-RENDU n°1 Thomas Barreto

### LES COOPERATIVES ET LES RAISONS QUI FREINENT LEUR DEVELOPPEMENT

#### Les principales caractéristiques du statut Scop

Le statut Scop<sup>2</sup> s'appuie principalement sur une loi de 1978 qui en définit les principales caractéristiques :

La Scop est une société commerciale (SA ou SARL) mais selon le principe « un homme, une voix », les droits de vote des associés ne sont pas proportionnels à leur apport.

Au minimum 51% du capital et 65% des droits de vote doivent être détenus par les salariés. Le capital est donc ouvert à des acteurs extérieurs mais dans des proportions limitées.

Le résultat est obligatoirement réparti en trois « parts » : la part « travail » (participation des salariés. Dans cette part sont inclus les salariés non-associés ; elle représente 45% des bénéfices), la part « capital » (dividendes. Obligatoirement limités, ils peuvent être nuls ; ils représentent 10% des bénéfices en moyenne) et la part « réserves » (45% en moyenne).

Ces réserves sont dites « impartageables » : elles ne sont pas appropriables et servent exclusivement financer l'investissement et à combler les besoins de trésorerie.

Autre point notable, les parts sociales ne sont pas revalorisées : elles conservent leur valeur nominale, il n'y a donc pas d'enrichissement possible pour leur détenteur.

#### La théorie économique orthodoxe sur la coopérative de production

Les approches des coopératives par la théorie néo-institutionnelle (théorie des contrats et économie des coûts de transaction) visent à expliquer la domination de l'entreprise capitaliste dans nos économies par son efficacité.

#### Alchian et Demsetz

Pour les deux auteurs<sup>3</sup>, l'existence de la firme s'explique par le fait que la production en équipe est plus efficace que celle d'individus séparés. Cependant, en équipe, l'incertitude sur la productivité individuelle favorise les comportements de « tire au flanc » (*shirking*) : le travailleur peut réduire son effort sans que sa rémunération en soit affectée. La solution pour s'assurer une productivité individuelle optimale et prévenir la « flânerie » est de mettre en place un système performant de contrôle du travail, avec un contrôleur spécialisé pour « vérifier la performance des membres de l'équipe ». Pour s'assurer sa motivation, sa rémunération doit être fonction du résultat de l'activité productive. Ainsi, l'entrepreneur capitaliste contrôle le travail avec d'autant plus d'ardeur que son revenu est directement fonction du surplus dégagé par la production<sup>4</sup>.

Au contraire, le principe même des coopératives (« firmes à profit partagés ») ne permettrait pas d'assurer un contrôle suffisant du travail : si le contrôle est dévolu à l'ensemble de la force de travail, chaque travailleur tendrait inmanquablement à tirer au flanc à la fois dans son travail, et au niveau du contrôle du travail des autres !

---

<sup>2</sup> Les Scop représentent 36000 travailleurs en France, soit moins de 1%

<sup>3</sup> A. Alchian et H. Demsetz, *Information costs and economic organization*. The American economic review, vol. 62, N°5, 1972

<sup>4</sup> Notons que selon ces auteurs, le contrôle de l'entrepreneur ne repose pas sur une relation d'autorité : la firme est pensée comme un ensemble de contrats bilatéraux entre l'entrepreneur et les travailleurs.

Quant à la propriété collective des actifs non physiques, elle serait néfaste dans la mesure où là aussi, les incitations des travailleurs à effectuer une bonne maintenance des machines seraient trop faibles. L'argumentation d'Alchian et Demsetz, centrée sur la notion d'efficacité, conclut donc à la supériorité de la firme capitaliste sur la firme coopérative.

### Contre-argument

La position de ces auteurs peut être critiquée sans sortir du cadre de la TSE. Dans la coopérative, bien que le contrôle effectué individuellement par chaque membre soit moins intensif que celui réalisé par l'employeur capitaliste, on peut penser qu'il sera globalement aussi efficace : les travailleurs peuvent facilement observer leurs collègues au travail ; ce phénomène a été qualifié de « contrôle réciproque »<sup>5</sup>. Il n'est donc pas évident que le contrôle soit moins efficace dans une entreprise coopérative.

En outre, Alchian et Demsetz reconnaissent que les travailleurs d'une coopérative seront plus fortement incités à travailler efficacement que dans une entreprise capitaliste car leur rémunération dépend directement du surplus réalisé : la motivation est plus grande et le besoin de contrôle, moins élevé dans la coopérative. D'autre part, les comportements de passager clandestin ne constituent pas un gros problème dans les coopératives de productions (Dow). De manière générale il semblerait que les coopératives de production utilisent moins de personnel pour les tâches de supervision et de contrôle.

### Williamson

Williamson est un autre auteur influent ayant cherché à démontrer la supériorité de la firme capitaliste – basée sur une relation d'autorité – sur les autres formes d'organisation productive.

Il compare notamment la relation d'autorité et le groupe de pairs.

Il affirme entre autres que la prise de décision dans la relation d'autorité reposant sur une seule personne (ou sur un groupe réduit de personnes), est plus rapide, ne nécessitant pas de procédures délibératives chronophages. Au contraire, dans le groupe de pairs, la prise de décision requiert un échange d'information coûteux en temps et en énergie. En outre, la direction étant occupée alternativement par tous les travailleurs<sup>6</sup> et le « talent administratif étant inégalement distribué », ils seront, le plus souvent, moins compétents que dans la firme capitaliste, d'autant qu'ils n'auront pas le temps d'acquérir d'expérience significative dans le poste de direction.

Hansmann, plus récemment note que pour limiter ces problèmes de choix collectif, les coopératives de production ont souvent tendance à chercher à limiter leur taille (alors que leur croissance pourrait pourtant être source d'économies d'échelle) ou leur dimension démocratique. Il existerait une tension entre organisation démocratique et taille de l'organisation (et donc gains potentiels de productivité), argument recevable, même s'il ne s'applique pas nécessairement à toutes les situations ou organisations. Le groupement de coopératives de Mondragon montre qu'une organisation économique de grande taille peut fonctionner sur des bases relativement démocratiques (démocratie représentative), avec les arrangements institutionnels adéquats.

La firme capitaliste permettrait également une meilleure lutte contre l'opportunisme en ajustant la rémunération à la productivité marginale, ajustement impossible dans le groupe de pairs, selon Williamson, car cela « violerait à la lettre l'esprit des groupes de pairs ». En 1980,

---

<sup>5</sup> Terme utilisé par Samuel Bowles et Herbert Gintis, cité par Gaetano Cuomo et Bruno Jossa, *The economic theory of socialism and the labour-managed firm ; markets, socialism and labour management*. Edwards Elgar, 1997, p269

<sup>6</sup> Le caractère égalitaire de l'autogestion impose cette rotation selon Williamson

Williamson<sup>7</sup> cherche à affiner sa comparaison des différents modes d'organisation productive<sup>8</sup>. Il élabore 11 critères notés selon les performances du mode d'organisation considéré. Même selon ces règles, la relation d'autorité obtiendrait 9 sur 11 et le groupe de pairs, 8 sur 11 : la « firme capitaliste ne bat l'entreprise autogérée que d'un cheveu »<sup>9</sup>.

Si cette comparaison a eu un écho certain, elle pose problème :

- L'intensité du travail obtient la note de 0 dans les deux cas or il semble que ce soit le meilleur critère pour évaluer lutte contre l'opportunisme.
- Il s'agit d'une notation binaire très rudimentaire, sans pondération des différents critères ni prise en compte des synergies possibles entre les diverses dimensions évaluées.

### Contre-argument

Les arguments de Williamson peuvent être contestés sans sortir du cadre néo-institutionnel.

De manière générale la supériorité de l'entreprise capitaliste en termes d'efficacité ne semble pas vérifiée empiriquement. Les études économétriques indiquent plutôt un avantage de productivité du côté des coopératives de production<sup>10</sup>. D'autre part, on observe, contrairement à une idée reçue, un taux de survie des coopératives de production plus élevé que celui des entreprises conventionnelles.

Un argument plus convainquant pour expliquer la relative rareté des coopératives de production soulève leur difficulté à obtenir des capitaux.

La coopérative de travailleur peut se financer de trois manières :

- Utiliser l'épargne personnelle et celle de la famille pour financer les actifs de l'entreprise, solution limitée puisque l'épargne des travailleurs peut être très réduite, et s'il faut investir une somme importante, ils peuvent préférer diversifier leur portefeuille.
- Recourir à des apporteurs de capitaux externes ; mais ces derniers seront faiblement incités à investir dans les coopératives: la rémunération du capital est faible (les dividendes ne peuvent dépasser le taux annuel moyen des obligations) et même un fort apport ne leur permettra pas de peser fortement sur les décisions (les apporteurs externes ne peuvent détenir que 35% des droits de vote).
- Les prêts bancaires, mais les coopératives de production sont désavantagées : leur capacité à rembourser serait jugée plus faible par les banques du fait justement de leur manque potentiel de fonds propres.

Ces difficultés de financement peuvent expliquer en partie la rareté des formes coopératives et leur concentration dans des activités ayant une « intensité capitaliste », c'est-à-dire un rapport capital/travail, faible. Les études empiriques confirment que les coopératives de production sont souvent rationnées sur le marché du capital et font face à des coûts d'emprunt plus élevés. En France les Scop ont des difficultés à se financer.

Une solution peut être la création d'organismes et de banques dédiées au financement des coopératives de production (Caja Laboral à Mondragon, Crédit Coopératif en France, organismes d'investissements comme l'IDES qui apportent des capitaux à ces entreprises).

---

<sup>7</sup> O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 1985, trad. française : *Les institutions de l'économie*, Inter-éditions, 1994

<sup>8</sup> Cette comparaison concerne 6 types d'organisations productives : le putting-out, le système fédératif, le système communautaire « chacun pour soi », le groupe de pairs, la sous-traitance interne et la relation d'autorité.

<sup>9</sup> Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 1999, p.103

<sup>10</sup> Cf. Defourny, J., Estrin, S. & Jones, D.C. *The effects of workers participation on enterprise performance: empirical evidence from French cooperatives*. CIRIEC, 1985

## **Conclusion**

Pour résumer, les arguments portant sur la faible efficacité intrinsèque de la coopérative de production sont contestables. Ceux pointant la tension entre taille de l'entreprise et démocratie apparaissent plus recevables et ceux portant sur les difficultés de financement expliquent effectivement les difficultés des coopératives de production à se développer.

Plus généralement, des approches hétérodoxes (économie des conventions) peuvent permettre de développer davantage l'analyse des coopératives en insistant par exemple sur les capacités réflexives des individus et l'importance de règles et d'un cadre commun permettant d'assurer la coordination des actions. On pourrait, de là, caractériser l'entreprise coopérative en référence aux capacités politiques des travailleurs à définir le cadre commun et les finalités de leur action de manière démocratique. La question serait alors de savoir si le statut des Scop le garantit. Il est permis d'en douter et le principe « un homme une voix », bien que nécessaire à un fonctionnement démocratique ne prémunit pas contre la formations d'oligarchies.

Des voix se sont élevées chez certains dirigeants de grandes entreprises pour affirmer que le processus décisionnel des Scop ne permet pas aussi bien que dans l'entreprise traditionnelle de prendre des décisions impopulaires mais nécessaires et rapides. Cependant il faut distinguer le processus de participation et de délibération et les diverses procédures possibles en fonction du type de décision. Différents processus existent, d'ailleurs, ainsi dans la cogestion allemande, certaines décisions importantes sont prises dans des comités à part. En outre, la vitesse de décision n'est pas en soi une qualité managériale. On ne doit pas nécessairement opposer temps de la délibération et efficacité de la décision.

## COMPTE-RENDU n°2 La nébuleuse des entreprises « alternatives », vers une problématisation gestionnaire

Sébastien Gand

Compte tenu de la variété des projets qui ont cherché à se constituer en alternatives d'entreprises « conventionnelles », il est malaisé de décrire l'entreprise non traditionnelle a priori (démocratique, solidaire ? alternative, en tout cas)

L'objectif de cet exposé est de restituer les logiques et les modes de transformation d'entreprises qui se sont fondées avec des visées « sociales », « solidaires », « démocratiques » à partir d'un cas réel, qui a fait l'objet d'une recherche intervention de 3 ans. Ce faisant, on cherche à « dénaturer » cette nébuleuse d'entreprises dont il faut vraisemblablement comprendre la dynamique entrepreneuriale pour mieux saisir la nature et la logique de constitution de ses institutions démocratiques.

### Le cas du cabinet X<sup>11</sup>

Le Cabinet X est une entreprise d'expertise et conseil auprès des comités d'entreprise dans l'exercice de leurs prérogatives économiques. Fondée en 1971, elle s'est appuyée sur une idéologie autogestionnaire, traduite en particulier par un rejet du pouvoir capitaliste et d'une organisation hiérarchique. Elle compte aujourd'hui environ 400 membres.

Formellement, il s'agit d'une SA<sup>12</sup> rattachée à l'Ordre des Experts-Comptables, mais dans laquelle le CA abandonne ses prérogatives à l'AG.

Le cabinet est organisé en 19 groupes, avec des mandats de responsables de 3 ans renouvelables une fois au niveau local, et une AG tous les 3 ans, avec une équipe de 3 à 4 directeurs élus sur la base d'un programme.

A l'origine, l'organisation de l'activité opérationnelle repose sur trois « piliers » :

- La division *a priori* du travail, dans le cadre d'une large polyvalence,
- L'autonomie dans la réalisation après une période d'apprentissage: une fois « confirmé », chacun travaille de façon autonome,
- Une rémunération variabilisée selon le volume d'activité.

Dans ce cadre, les besoins de gestion sont limités essentiellement au recrutement, à l'apprentissage et à l'affectation. Le fonctionnement démocratique prend en charge ces objets de gestion du bien commun (élection de responsables) et les dissensions ou conflits ne mettent pas en jeu l'activité opérationnelle.

Cependant, des crises simultanées, de métier et de gouvernance, surgissent. Des tensions apparaissent à partir de 1995, scandées par des départs, des échanges virulents, une reconnaissance du travail jugée souvent insuffisante, un marché moins stable et plus concurrentiel.

« Malaises », incertitudes sur la qualité, conflits autour de l'évolution de l'activité marquent un tournant pour ce cabinet.

---

<sup>11</sup> Voir S. Gand, *L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité*, Thèse Mines ParisTech, 2008.

S. Gand & B. Segrestin, « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les "entreprises démocratiques" ». *Entreprises et Histoire*, 57, p. 126-140, 2009.

<sup>12</sup> Données de 2008.

Un diagnostic pose une crise de nature fondamentalement cognitive. Le cabinet suivait un modèle « d'artisanat intellectuel » devenu intenable face aux nouvelles exigences du métier (nouveaux clients, demandes nouvelles et plus complexes – prospectives, analyse de risque-, diversification des champs de savoir). Cette évolution appelle un travail analytique plus prospectif, remet en cause les champs de savoir mobilisés et requiert une profondeur accrue de l'expertise nécessaire sur chaque champ, une coordination du travail en cours de mission (et non plus une division *a priori*) et enfin une relative spécialisation des consultants.

Au même moment éclatent des crises successives de gouvernance. Des comités de direction ne vont pas au bout de leur mandat, il y a de moins en moins de candidats aux postes de responsabilité et des crises éclatent enfin au sein même des groupes.

Y a-t-il un sens à cette simultanéité des deux crises, cognitives et de gouvernance ? Le modèle est-il à bout de souffle ? Se pose avec acuité la difficulté de faire évoluer l'organisation tout en conservant un fonctionnement « démocratique ».

Le cabinet parvient à penser un modèle d'activité dont il arrive à structurer l'évolution et à concevoir les nouveaux objets de gouvernance et de gestion du bien commun.

- De nouvelles exigences émergent : une gestion de la différenciation des parcours, un financement de « back-office » pour alimenter les missions de chacun, faire de la capitalisation, de l'exploration, des études

- En conséquence et pour y répondre au plan de l'organisation, de nouveaux objets de gouvernance émergent et viennent enrichir le « bien commun » à gérer : la gestion des parcours, des savoirs et une politique d'investissement collectif sont mis en œuvre.

- Une redéfinition du « démocratique » devient enfin possible : on peut penser la participation et l'implication des membres de manière contingente aux enjeux de gestion du « bien commun ». Par exemple, la stratégie au niveau des groupes est en partie nourrie par la mise au point d'« entretiens de parcours » individuels où les membres remontent leurs perspectives avant qu'elles ne soient instruites par le responsable et discutées en réunion collective. Ils permettent également des projections à moyen terme ou de planifier les montées en compétence.

Il reste néanmoins des faiblesses légales, vis-à-vis du droit des sociétés (fragilité des actionnaires) et du droit du travail, qui donnent lieu à divers modes de recherche d'un cadre légal adapté (SAS ou Scop au moment de la recherche intervention).

### **Conclusion : retour vers Barnard**

La rupture décrite ne remet pas en cause l'attachement au métier, à sa mission sociale, et à un fonctionnement autogestionnaire, mais montre comment sont retravaillées au niveau organisationnel l'incarnation de valeurs au regard de contraintes de production. On observe alors que la définition d'un "bien commun" et la désignation d'objets de gouvernance sont un préalable à l'incarnation du "démocratique". Ce dernier est contingent à la forme d'action collective concernée.

Pour approfondir la manière de penser l'entreprise « alternative », une piste est explorée actuellement à partir du cadre théorique de Chester Barnard (1938)<sup>13</sup> : celui-ci théorise l'organisation « formelle » comme le fait que des individus deviennent des *members* lorsqu'ils s'engagent ensemble vers un *common purpose*. Pour l'atteindre ils ont besoin de *moyens de communication* (ou de coordination). Pour Barnard on a besoin d'une fonction dirigeante qui puisse travailler sur le sens du *common purpose* par rapport aux évolutions de l'environnement et aux besoins de l'individu. Mais Barnard lui-même raisonnait en termes de

---

<sup>13</sup> Voir Béjean et Gand (2010) *The odyssey of alternative firms Redux*. Euram 2010.

fonction et non de personne. Il est alors possible d'élargir l'approche de Barnard en laissant plus ouvert la question des moyens organisationnels. Au-delà du *membership* et du *common purpose*, il fait travailler les modes organisationnels, les moyens d'organisation et les aspects de gouvernance en lien avec l'organisation concrète de l'activité.

### **Discussion**

La discussion avec la salle soulève le cas du cabinet d'avocat : n'est-il pas moins une entreprise qu'une collection d'individus indépendants sans valeur ajoutée liée à du travail commun ? On objecte qu'il représente une marque, sur un marché commun. Il comporte comme dans le cabinet X des spécialistes par domaine d'activité, par expertise, etc.

On se demande également d'où vient qu'il y ait de la coordination horizontale dans l'entreprise. Dans le taylorisme, on introduit la question de la coordination. Mais déjà au 16<sup>e</sup> siècle à Bologne entre bouchers et tanneurs, on a des modes de coordinations très fins, avec de circulaires, etc. sur la qualité des peaux.



## COMPTE-RENDU n°3

Stéphane Vernac

### Les projets de réforme de l'entreprise en France au 20<sup>e</sup> siècle, leurs réductions successives

Les matériaux utilisés pour l'étude rassemblent deux groupes de rapports en France qui ont pour objet la réforme de l'entreprise.

- **Avant les années 1980, Le rapport de F. Bloch Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*** de 1963<sup>14</sup>, synthèse de travaux soumise à la critique d'une centaine de personnes (dirigeants, syndicalistes, universitaires, hauts fonctionnaires), né au Club Jean Moulin ; le **Rapport Sudreau *La réforme de l'entreprise*** de 1975<sup>15</sup>, résultat des travaux d'un « comité d'étude pour la réforme de l'entreprise », fruit de consultation avec des chefs d'entreprise, responsables syndicaux, universitaires, magistrats, fonctionnaires, salariés du secteur privé.

- **Plus récemment, les Rapports Vienot 1 (1995) et Vienot 2 (1999)** sur les sociétés cotées et le gouvernement d'entreprise ; le **Rapport Bouton (2002)**, résultat d'une commande de l'AFEP-AGREF pour mesurer si « l'adéquation entre l'attente des investisseurs et des marchés d'une part et l'ensemble du corps des règles, normes et comportements restent satisfaisantes » ; le **Rapport de l'institut Montaigne (2003)** « Mieux gouverner l'entreprise » ; les **Codes AFEP MEDEF**, en particulier le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, (2008) ; enfin, le **Rapport Benhamou** « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés » (2010)<sup>16</sup>.

On peut lire de profonds changements entre les deux groupes : alors que le premier comprenait des hauts fonctionnaires et responsables politiques, le second rassemble essentiellement des acteurs de l'entreprise. Si aucun n'emploie véritablement un langage juridique, formulant plutôt des recommandations normatives, les rapports Bloch Lainé et Sudreau portent sur l'entreprise et impliquent l'intervention d'une pluralité de branches du droit (des sociétés et du travail principalement mais aussi de l'environnement, de la consommation, etc.). Bloch Lainé parle même de réforme d'ordre « constitutionnel » de l'entreprise mais mobilise aussi fortement le langage politique : gouvernant, gouvernés, constituants, etc. Le second groupe intègre, lui, essentiellement des règles du droit des sociétés.

Les **destinataires** variant également selon les rapports, certains s'adressant aux autorités publiques (Bloch Lainé, Sudreau, Benhamou) et d'autres, aux entreprises.

On voit se dessiner un changement de mode de régulation vers l'autorégulation (normalisation des comportements par l'adoption de codes).

Il faut noter un certain degré d'imprécision (nécessaire) dans les dispositifs (notamment juridique) préconisés, ainsi qu'une difficulté liée à l'évolution du droit (en 1960, on n'a pas

---

<sup>14</sup> F. Bloch Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Seuil, 1963

<sup>15</sup> P. Sudreau, *La réforme de l'entreprise*, Paris, La documentation française et Éditions 10/18, 1975

<sup>16</sup> Rapports Vienot 1 (juill. 1995) : « Le conseil d'administration des sociétés cotées » du groupe de travail AFEP (Association Française des entreprises privées, regroupe les grandes sociétés du CAC 40, lobby économique) et CNPF. Vienot 2 (juill. 1999) : « Rapport du Comité sur le gouvernement d'entreprise », présidé par Vienot (AFEP – MEDEF) ; Rapport BOUTON : « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », septembre 2002 ; Rapport de l'institut Montaigne mars 2003 « Mieux gouverner l'entreprise » ; Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, AFEP-MEDEF, décembre 2008 ; Rapport au 1<sup>er</sup> ministre, du Centre d'analyse stratégique de Salima Benhamou « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés », mai 2010.

encore vraiment découvert le rôle du CE, avant la grande loi sur les sociétés commerciales du 24 juillet 1966 ; Bloch Lainé intervient dans le contexte de la planification, etc.).

D'un groupe de rapports à l'autre, les projets de réforme de l'entreprise ont subi des « réductions » successives, à tel point qu'on est passé de projets de réforme de l'entreprise à des projets de réforme de la société (souvent cotée, centrée sur le conseil d'administration).

### **Rapports Bloch Lainé et Sudreau et réforme de l'entreprise**

**Concernant le statut juridique de l'entreprise**, les rapports concèdent tous deux que l'entreprise n'a pas de statut juridique mais ne dénie pas le droit de propriété des actionnaires sur l'entreprise ou sur la société. Le rapport Sudreau déplore les conséquences de ce schéma sur la structure décisionnelle dans la société où les actionnaires sont les seuls à pouvoir imposer leurs vues. Pour lui, le lien entre propriété et pouvoir est à la base de l'organisation interne de la société anonyme : « la seule souveraineté dans l'entreprise provient de la propriété du capital... ».

Cependant, cette « fiction » de la propriété des actionnaires n'a pas empêché ces rapports, à l'époque, d'avoir une certaine audace dans les propositions de réforme.

**Sur les rapports entre dirigeants et actionnaires**, Bloch Lainé condamne déjà, dès 1963, les dysfonctionnements du CA dans son rôle de contrôle des dirigeants et propose de distinguer ceux dont la fonction est de surveiller (commission de surveillance, cf. infra) de ceux dont la fonction est de diriger (collège des directeurs).

Sudreau, lui, dresse trois diagnostics :

- les actionnaires ne contrôlent pas suffisamment : le capital est dispersé, les AG constituent une formalité vide de sens ;

- pourtant « dans toutes les étapes décisives de la vie de l'entreprise, le capital continue à imposer ses vues, soit par la voix de ses détenteurs majoritaires, soit par celle d'actionnaires minoritaires lorsqu'il y a dispersion des titres » ;

- enfin, l'évolution des mentalités remet en cause la légitimité des dirigeants.

**S'agissant de la conception du pouvoir de direction**, les rapports partagent la représentation d'un pouvoir unitaire et indivisible : quand on le partage on l'affaiblit, (cf. A. Arendt reprise par Crozier pour qui « le pouvoir n'est pas une substance que l'on détiendrait dans une quantité déterminée »). Cette conception est d'ailleurs très présente dans la loi sur les sociétés.

**Sur la place des salariés dans l'entreprise**, les rapports, prenant acte des tensions entre salariés et actionnaires jugent en outre illégitime la position de « tiers à la société » dans laquelle sont maintenus les salariés. L'idée d'un conflit d'intérêts dans l'entreprise paraît partagée.

**Enfin, la question des fins de l'entreprise et du rôle des tiers** n'est pas centrale dans ces rapports. Pour Bloch Lainé, « L'entreprise poursuit à la fois des fins qui lui sont personnelles et des fins qui concernent les collectivités auxquelles elle appartient » (p. 34) en conséquence, « Il est donc bien clair que le chef d'entreprise ne peut pas être, en dernier ressort, le seul juge des droits et des devoirs de la firme » ; pour Sudreau, « L'entreprise, sous peine de voir son existence menacée, se doit de répondre constamment aux impératifs du marché » (p.39) et un chapitre est intitulé : « insérer les finalités de l'entreprise dans celles de la société », ce qui revient à reconnaître que l'entreprise concourt à l'intérêt général.

Les propositions sur ce point sont peu nombreuses : conforter l'influence des organisations de consommateurs, prendre en compte l'équilibre de la vie au travail dans la politique d'implantation industrielle (aides fiscales et financières) et les impératifs des entreprises dans les choix de l'Etat.

Au fond, pour Sudreau, l'entreprise peut changer de l'intérieur, par les procédures internes de décision, d'amélioration des rapports internes, des conditions de travail de la participation, etc.

### **Propositions**

#### **1. Séparer les fonctions de contrôle et de direction**

Bloch Lainé propose de créer un collège des directeurs, une commission de surveillance et d'affiner au plus près l'identification des exécutifs et non exécutifs.

Sudreau propose une nouvelle voie de participation (qui sera consacrée par le droit positif), **la cosurveillance**, associant les salariés aux décisions importantes par une représentation dans les CS permettant d'influencer le contrôle ; il s'agirait d'une cosurveillance minoritaire (un tiers des sièges) ; plusieurs modes de désignations sont envisagés (élus actuels au CE, délégués syndicaux, élection). Il ne s'agit donc pas de cogestion (selon le rapport, p. 98 « pour qu'il y ait cogestion dans un organe collégial, il faut naturellement que celui-ci ait une responsabilité de gestion et que sa composition soit paritaire »). On sent ici l'influence du projet de directive sur la société européenne qui prévoit la présence de salariés dans le conseil des SA. Il propose *in fine* de mettre en place une formule de cosurveillance basée sur l'introduction facultative de représentants des salariés dans les CA et CS dotés des seuls droits d'information et de contrôle, ce qui suscite l'opposition des syndicats CGT, FO, CFDT.

#### **2. rénover la fonction de direction**

L'ouvrage de Bloch Lainé remet en cause la constitution de l'entreprise traditionnelle ; il propose une nouvelle répartition des fonctions, le patronat de propriété (chef d'entreprise propriétaire) laissant la place à un patronat de fonction.

Pour accroître la légitimité des dirigeants, il suggère (p. 74) que les directeurs se délivrent un « permis de diriger » par cooptation.

Pour Sudreau, l'élection des dirigeants dans l'entreprise est une mauvaise disposition. Il faut rénover les fonctions dirigeantes (supprimer l'obligation de collégialité dans les directoires, séparer les fonctions de gestion et de contrôle dans les SA importantes à CA en distinguant Président et directeur général), améliorer le fonctionnement des CA et CS (limiter le cumul des mandats ; rendre les renouvellements plus fréquents et organiser la succession des dirigeants).

#### **3. Situation des actionnaires**

Pour Bloch Lainé l'influence des détenteurs du capital sur les dirigeants est illusoire (abus des minorités de contrôle, désuétude du fonctionnement des AG). Il prône de faire prendre des engagements particuliers de fidélité à ceux parmi les actionnaires qui ont vocation à influencer le gouvernement d'une entreprise ; l'assemblée du capital pourrait ne comprendre que les détenteurs de titres ayant décidé d'être de vrais commanditaires, les autres étant seulement tenus informés.

Il recommande d'améliorer l'information des actionnaires (réalisme des comptes, information plus précise et plus fréquente, pouvoir d'injonction de la COB) et d'accroître les moyens d'expression (droit de proposer la nomination d'administrateurs, vote aux assemblées, questions écrites).

#### **4. De nouvelles formes juridiques d'entreprise ?**

Bloch Lainé n'évoque pas de nouvelles formes juridiques. Sudreau, en revanche, offre de nouveaux statuts de sociétés :

- Rappel du régime de la **coopérative**, notamment, le principe « un homme, une voix » ; collectivisation des réserves qui ne peuvent être ni incorporées au capital ni réparties entre associés.

- Une nouvelle sorte de société de personnes sans capital social : **la société des travailleurs associés**. A l'inverse de la société de capitaux classique, elle se constitue par la mise en commun de compétences et de capacités de travail ; les moyens de financement sont obtenus par voie contractuelle ; les bailleurs de fond n'ont aucun rôle dans la gestion et l'AG souveraine se compose de travailleurs associés ; elle désigne le CA/CS qui choisit la direction (même schéma institutionnel que la SA).

L'objectif est de faire des apporteurs de capitaux de simples bailleurs de fonds, créanciers tiers, et faire des travailleurs les véritables associés.

Le rapport propose la **société anonyme à gestion participative** et reprend un projet en 1972 ; les salariés bénéficient de titres donnant droit à une quote-part des bénéfices distribués et à une représentation des salariés dans les organes dirigeants ; les résolutions les plus importantes de l'AG sont soumises à l'accord d'un collège de salariés.

Enfin, s'agissant de l'entreprise sans but lucratif, il existe déjà mutuelles, associations et coopératives mais deux besoins restaient insatisfaits : ceux de la société à but non lucratif et à fort développement économique, qui nécessite dès lors une surveillance plus rigoureuse que les associations, et le devenir des entreprises à but non lucratif au-delà de leurs fondateurs, donc le maintien du but philosophique initial sans partage des bénéfices. Il propose donc un statut de société intermédiaire, entre la société et l'association.

## **Deuxième groupe de rapports**

Le deuxième groupe de rapport rassemble des documents plutôt courts portant essentiellement sur des propositions d'autoréglementation à destination des entreprises (sauf peut-être rapport de l'institut Montaigne et de S. Benhamou). Notons d'emblée dans ces rapports un mésusage constant du terme de « gouvernement d'entreprise », traduit de *Corporate Governance* et remplaçant « société » par « entreprise », ce qui entretient la confusion.

On y assiste à une évolution des justifications, principalement due à la financiarisation de l'économie. Les rapports Vienot expliquent ainsi leurs propositions par la nécessité de **répondre aux besoins des entreprises et aux « attentes du marché »** en raison de « l'ouverture du marché de Paris aux investisseurs étrangers ». Il s'agit d'aider les entreprises à « améliorer leur gestion et leur image auprès du public et des investisseurs ».

La loi Sarbanes Oxley de 2002 aux Etats-Unis, qui impose des contraintes aux entreprises étrangères cotées sur les marchés américains<sup>17</sup> a changé la donne. La Commission européenne s'est saisie du sujet.

- L'évolution des justifications est sensible dans le rapport Bouton de septembre 2002, dans un contexte de « crise de confiance » à la suite « de la révélation de pratiques comptables critiquables qui ont affecté des entreprises de taille mondiale, ruiné des actionnaires, des salariés et conduit à la disparition d'un des tout premiers cabinets d'audit » (Enron et cabinet d'audit Arthur Andersen).

---

<sup>17</sup> Loi sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs est une loi fédérale imposant de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière.

- L'Institut Montaigne (2003) prend également acte de la loi Sarbanes Oxley, de l'essor des Codes de gouvernement dans la plupart des Etats membres et intervient au cours des discussions de la loi de 2003 (dépôt en mars 2003) sur la sécurité financière.

Depuis la loi du 3 juillet 2008<sup>18</sup> les sociétés cotées ont l'obligation de publier, dans le rapport du président du conseil d'administration ou de surveillance, une déclaration de gouvernement d'entreprise. Sauf le cas où la société ne se réfère à aucun code de gouvernement d'entreprise, cette déclaration doit comporter la mention du code auquel elle se réfère volontairement et indiquer le cas échéant, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Un **Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées** a ainsi été adopté en 2003 et consolidé en décembre 2008. 35 sociétés du CAC 40 et 107 sociétés du SBF120 ont indiqué dès janvier 2009 leur adhésion sans réserve à ce code.

L'idée maitresse est de renforcer les contrôles des dirigeants par :

- la transparence sur l'information à destination des actionnaires et du marché,
- l'indépendance (dispositifs sur l'administrateur indépendant, règles permettant d'éviter les conflits d'intérêts comme celle limitant les cumuls de mandats),
- développement de dispositifs de contrôle interne : comités (assistent le CA), CAC.

Cependant on ne trouve pas de règles d'obligation visant les actionnaires, sauf dans le rapport de l'institut Montaigne, et encore. Un vide demeure également sur le statut des dirigeants, et rien n'est dit sur les règles de révocation ou sur le cumul de mandat social et de contrat de travail...

### **Conclusion**

L'implicite selon lequel les dirigeants sont les mandataires des actionnaires, propriétaires de la société, est criant. En lien avec les théories de l'agence, l'allégeance des dirigeants à l'égard des actionnaires apparaît clairement.

On voit à travers ces rapports l'importance des fictions en droit. Peu importe que les actionnaires soient ou non propriétaires, ce qui a ici joué c'est la croyance qu'ils le sont ; ce débat paraît clôturé depuis longtemps avant même d'avoir été engagé ; il est donc à rouvrir. Déjà, avant toute théorie de l'agence, Adam Smith notait en 1776, dans sa *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* que

«Les directeurs de ces sortes de compagnies (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds ».

De même, on trouve d'ailleurs une fiction identique dans la constitution de 1946 «Tout bien, toute entreprise, dont l'exploitation a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait, doit devenir la propriété de la collectivité».

**La lecture des projets de réforme met en évidence un point : Sudreau et Bloch Lainé, partant aussi du même constat actionnaires propriétaires, aboutissent à un champ de réforme de l'entreprise bien plus riche que les projets suivants.** Ce qui a changé, c'est moins l'idée d'une propriété de l'entreprise aux mains des actionnaires que les usages et implications de cette idée.

---

<sup>18</sup> Loi n°2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire modifiant les articles L. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce.

Alors que les rapports Sudreau et Bloch Lainé affirment l'autorité du chef d'entreprise, les rapports récents expriment un effacement des managers à l'égard des actionnaires. Ce type de rapports consacre l'allégeance du dirigeant à l'égard des actionnaires et empêche de réfléchir à un statut des dirigeants. **Il aurait fallu au contraire renforcer leur indépendance à l'égard de l'actionnaire, et leur dépendance à l'égard de la société dont ils sont les mandataires**, par exemple en revenant sur la révocation *ad nutum*, sur le statut du mandataire (cumul contrat de travail) et en repensant la subordination du dirigeant à l'égard d'une société mère dans un groupe au nom de l'intérêt social (sorte de « devoir de résistance »).

Ces rapports sont marqués par l'abandon de toute réflexion sur de nouvelles formes d'entreprises. A cet égard, la SAS reste un espace de réflexion à exploiter.

Enfin on assiste à la consécration d'un cloisonnement des savoirs et problématiques, lié au cloisonnement des branches du droit. Ainsi, les travaux (Medef.) diffusent une représentation de l'entreprise réduite à la société. Or ce cloisonnement de savoirs juridique, la spécialisation des disciplines, des branches du droit, des juridictions a quelque chose à voir avec la représentation de l'entreprise. L'entreprise n'existe pas tant qu'on envisage d'un côté les salariés, de l'autre les actionnaires et dirigeants. Une réflexion sur le droit de l'entreprise invite à étudier les connexions entre le droit des sociétés et d'autres droits : environnement, travail, fiscal, etc.

Autrement dit même sans présenter de proposition de réforme législative, il est nécessaire de reformuler une représentation de l'entreprise prenant acte de certaines règles non encore répandues (les actionnaires ne sont pas propriétaires) ou du moins peu connues (les devoirs du dirigeant et de l'actionnaire, les droits des salariés dans la société etc. tout cela résultant non seulement de textes, mais aussi de contentieux et d'un corpus de décisions judiciaires qu'il faut mettre à jour).

## **Discussion**

L'exposé montre un rétrécissement incroyable de l'horizon intellectuel et théorique entre les deux groupes de rapports.

On voit que la France n'a pas eu le mouvement de la démocratie industrielle de la Suède. En France, les syndicats n'ont pas suivi alors que les syndicats suédois travaillent à leur RSE depuis 20 ans ! Il existe pourtant une grande démocratie européenne qui fonctionne, en *close shop*, avec obligation de se syndiquer en choisissant son syndicat.

Le débat sur la *corporate governance* a été déclenché par la perte de confiance liée au *decline of American industry* et au *Japan number one*. Une interprétation, renforcée par les *neocons*, consiste à rendre responsable le managerialisme, en tant que coalition entre syndicat et direction pour faire tourner les entreprises à bas bruit... L'actionnaire propriétaire verrait le dirigeant comme un régisseur, pouvant obtenir des rendements éventuellement modestes pourvu que l'entreprise soit bien gérée et sur le temps long. On laisse ainsi croire que le problème est de n'avoir pas donné assez la main aux actionnaires et au marché.