



**HAL**  
open science

## La codétermination : au-delà d'une gestion instrumentale des parties prenantes

Ariane Ghirardello, Amélie Seignour, Corinne Vercher-Chaptal

### ► To cite this version:

Ariane Ghirardello, Amélie Seignour, Corinne Vercher-Chaptal. La codétermination : au-delà d'une gestion instrumentale des parties prenantes. Colloque du Collège des Bernardins "Gouvernement de l'entreprise, création de commun", Mar 2018, Paris, France. halshs-02141402

**HAL Id: halshs-02141402**

**<https://shs.hal.science/halshs-02141402v1>**

Submitted on 27 May 2019

**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.

# La codétermination : au-delà d'une gestion instrumentale des parties prenantes<sup>1</sup>

Ariane Ghirardello<sup>2</sup>

Amélie Seignour<sup>3</sup>

Corinne Vercher-Chaptal<sup>4</sup>

## Résumé

*L'objet du présent article est de situer la perspective de la codétermination dans le débat académique sur la nature et les finalités de l'entreprise. Nous inscrivons la codétermination dans le dépassement des limites de l'approche dominante de la responsabilité sociale (RSE) adossée à la théorie des parties prenantes. En redonnant une place au travail, à côté de celle laissée au capital, dans la gouvernance de l'entreprise, nous formulons l'hypothèse selon laquelle la codétermination est de nature à réussir là où la RSE a échoué : c'est à dire dans l'incarnation d'une représentation alternative de l'entreprise fondée sur une gestion politique (versus instrumentale) des parties prenantes, de nature à mieux gérer les tensions entre les différentes finalités - économique, sociale et environnementale - de l'activité productive. La codétermination faciliterait ainsi l'articulation entre deux représentations - distinctes mais liées - de l'entreprise : « l'entreprise entité politique » et « l'entreprise institution politique ».*

La préparation du projet de loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) est l'occasion d'un débat public portant sur la nature de l'entreprise, son objet, sa gouvernance ainsi que la place qu'elle occupe dans la société. Les termes de ce débat font écho à des travaux de chercheurs en sciences humaines et sociales qui depuis une quinzaine d'années dénoncent les effets de la financiarisation de la gestion des entreprises. Parmi eux, les travaux menés au Collège des Bernardins depuis 2009 ont permis de théoriser ces effets en termes de « grande déformation » de l'entreprise (Favereau, 2014 ; Favereau et Roger, 2015). Cette dernière est assimilée à un portefeuille d'actifs (Aglietta et Réberioux, 2004), sa seule finalité - responsabilité (Friedman, 1970) - résidant dans la maximisation de la valeur actionnariale<sup>5</sup>. Dans le sillage des travaux dénonçant l'hégémonie de la *shareholder value*, on assiste à une tentative de redéfinition de l'entreprise qui s'opère à partir de la théorie des parties prenantes. C'est en s'adossant à cette conception de l'entreprise devant prendre en compte les attentes des différentes catégories d'acteurs concernés ou susceptibles de l'être par son activité, que se déploie

---

<sup>1</sup> Communication présentée au colloque « Gouvernement, participation et mission de l'entreprise », Collège des Bernardins, 16-17/3/2018.

<sup>2</sup> , CEPN, UMR-CNRS 7234, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité

<sup>3</sup> MRM, Université Montpellier

<sup>4</sup> CEPN, UMR-CNRS 7234, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité

<sup>5</sup> La valeur actionnariale fait l'objet de nouveaux indicateurs financiers, comme l'*Economic Value Added*, permettant de mieux la saisir, d'en contrôler l'augmentation, et à l'aune desquels l'entreprise est gérée (cf. Palpacuer, Seignour, Vercher, 2011).

l'idéologie contemporaine de la RSE (Responsabilité Sociétale des entreprises). *La stakeholder view of the firm*, telle que nommée et popularisée par Freeman (1984), fait alors office de concurrent naturel à la théorie de l'agence et à l'idéologie de la *shareholder value* qu'elle assoit théoriquement. Pour autant, un corpus d'analyses critiques s'accorde à considérer que la RSE, en tant qu'initiative managériale volontaire, n'a pas permis de - et/ou cherché à - desserrer l'étouffement de la financiarisation des entreprises (cf. notamment Chanteau, Martin-Chenut, Capron, 2017 ; Chavy, Postel et Sobel, 2013).

L'objet du présent article est de situer la perspective de la codétermination dans le débat académique sur la nature et les finalités de l'entreprise. Nous inscrivons la codétermination dans le dépassement des limites de l'idéologie actuelle de la RSE. Nous formulons l'hypothèse selon laquelle la codétermination est de nature à réussir là où la RSE a échoué : c'est à dire dans l'incarnation d'une représentation alternative de l'entreprise fondée sur une gestion politique (*versus* instrumentale) des parties prenantes, de nature à mieux gérer les tensions entre les différentes finalités - économique, sociale et environnementale - de l'activité productive. La codétermination faciliterait ainsi l'articulation entre deux représentations - distinctes mais liées - de l'entreprise : « l'entreprise entité politique » (Favereau, 2014 ; Favereau et Roger, 2015) et « l'entreprise institution politique » (Eymard-Duverny, 2004).

Précisons que l'analyse des limites de l'approche dominante de la RSE d'une part, et de la portée de la codétermination d'autre part, ne repose pas ici sur l'étude des impacts des dispositifs (en lien avec des critères de performance), mais s'opère à partir d'un examen des postulats théoriques et normatifs - issus des approches managériales, économiques et socio-économiques - qui sous-tendent ces deux alternatives de gestion des parties prenantes de l'entreprise. L'examen des performances de la codétermination a fait l'objet d'un article distinct<sup>6</sup> dans le prolongement duquel celui-ci entend s'inscrire.

## 1 – Les limites d'une gestion instrumentale des parties-prenantes

L'approche dominante de la RSE prône la légitimité des « parties prenantes » face à des actionnaires devenus omniprésents. Adossée à la théorie des parties prenantes, elle plaide en faveur d'un management prenant en compte les demandes et les attentes d'une variété de partenaires qui lui appartient d'identifier et de mobiliser, selon les modalités qui lui conviennent (Freeman, op. cit. ; Post et al. 2002). Elle s'articule à une vision éthique de l'entreprise dont les principes fondateurs trouvent leurs racines en théorie des organisations dans les travaux de l'école des relations humaines. Des auteurs tels que Barnard (1938), Mayo (1945), ou Herzberg (1966) soulignent le besoin fondamental des individus de tisser des liens sociaux et de s'inscrire dans une communauté dont ils partagent les valeurs et les finalités. La figure du manager, dotée de qualités charismatiques, est revisitée au bénéfice d'une mission de leadership qui inspire et mobilise autour d'un projet commun (Perrow, 1986). L'engouement des années 1990 pour le management participatif est également à l'origine de cette approche de la RSE.

L'un des postulats fondamentaux de l'approche est que l'équilibre entre les finalités économique, sociale et environnementale de l'entreprise peut s'établir sur la base d'une « action individuelle volontaire » (cf. Brabet, 1993, 2011). C'est dans la figure du dirigeant - et du management - de l'entreprise que s'incarnent les possibilités d'harmonisation sociétale de l'activité économique des entreprises. Selon la théorie des parties prenantes, c'est le fondement éthique de l'engagement individuel qui justifie et légitime l'action managériale (et suffit à régler un problème de coordination porteur de conflit). Freeman mobilise l'approche néokantienne en termes de valeurs pour supposer que du point de vue des valeurs chacun parviendra à s'accorder sur une solution juste (cf. Postel 2017). Le sens de l'éthique et de la confiance, incarné par des actionnaires responsables et qui se diffuse en direction des salariés, et le cas échéant des sous-traitants, grâce à l'action éclairée des managers (O'Higgins, 2003) doit alors permettre le développement d'entreprise et de réseaux mondiaux de sous-traitance intégrant des dimensions humaines et environnementales (Palpacuer, 2015).

La théorie des parties prenantes est un objet théorique important qui a permis d'envisager un au-delà de la représentation de l'entreprise comme propriété des actionnaires et ayant pour seule finalité de maximiser leur revenu. Pour autant, elle présente des limites liées aux référentiels théoriques et normatifs qui la sous-tendent et qui ne constituent pas une réelle alternative à l'idéologie de la *shareholder value* et à la théorie de l'agence qui la fonde.

---

<sup>6</sup> Ghirardello, Seigneur, Vercher-Chaptal, 2018, Les performances de la codéterminations, *Colloque Gouvernement, Participation, Mission de l'entreprise*, Collège des Bernardins, 16 et 17 mars 2018.

### **1.1 – Occultation des rapports de pouvoir et aplatissage du rapport salarial**

Le discours idéologique de la RSE est théoriquement porté par la théorie des parties prenantes. Pour Postel, cette dernière est fondamentalement inappropriée car elle « aplatit les relations organisationnelles au point de mettre sur le même plan le salarié licencié et le consommateur mécontent de trouver des traces d'arachides dans ses amandes salées » (2017, p.275). Toutes les relations sont négociables de manière plate et au cas par cas entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ne portant qu'une attention marginale aux cadres institutionnels, la théorie des parties prenantes ne restitue pas les déséquilibres de pouvoir entre acteurs. La première victime de cet aplatissage organisationnel est le rapport salarial (Postel, op. cit.), renvoyé à un lien parmi d'autres entre l'entreprise et les groupes d'acteurs.

Reposant sur un individualisme méthodologique, la théorie des parties prenantes conduit à véhiculer une conception apolitique de l'entreprise où les rapports de force sont neutralisés par une référence normative à l'éthique, tout en continuant d'être conçus comme légitimes dès lors qu'ils s'exercent dans une visée de poursuite du profit sur les marchés, c'est-à-dire au bénéfice de l'actionnaire. Cette ambivalence autorise le discours managérial à évacuer la question des inégalités et des conflits d'intérêts qui structurent les relations entre individus et groupes sociaux au sein des entreprises, et de leurs réseaux mondiaux de sous-traitance (Vercher et al. 2011, Vercher et Palpacuer, 2013). De même que le management participatif fut historiquement construit sur la base d'une meilleure communication avec les salariés, occultant ainsi les rapports de force et les conflits d'intérêt au sein de la relation salariale, l'approche par les parties prenantes incite les entreprises à renforcer leurs systèmes de communication en tant que vecteur de réalisation de leur engagement sociétal, neutralisant ainsi les rapports sociaux au sein desquels évolue et se structure leur activité.

### **1.2 – Des parties prenantes sans capacité de décision**

Les dispositifs RSE partagent la caractéristique d'être unilatéralement décidés et évalués. La preuve de leur efficacité est dès lors typiquement administrée sous la forme d'indicateurs et rapports dont la méthodologie d'élaboration reste unilatéralement construite (Vercher et al. op. cit.). Concernant les codes de conduite par exemple, même si certains d'entre eux sont élaborés dans le cadre d'initiatives multipartites intégrant une variété de points de vue, la majorité restent unilatéralement établie et mise en œuvre par les entreprises, ce qui est également le cas de l'ensemble des dispositifs d'alertes éthiques. S'inscrivant dans une rationalité managériale, le processus d'élaboration de ces dispositifs éthiques écarte toute dimension participative susceptible d'assurer l'expression des principales parties concernées par leur application, à savoir les salariés. Conçus au niveau des sièges sociaux des grandes firmes, la finalité de ces dispositifs est de produire des standards répertoriés et des dispositifs de vérification, permettant d'évaluer la conformité aux normes produites plutôt que d'engager les acteurs dans un processus de changement et de remise en cause des normes établies. La littérature sur les codes de conduite reflète ainsi une ligne de fracture entre les partisans d'une vision managériale largement dominante, et ceux qui plaident pour une démarche participative. Selon ce dernier angle de vue, dans un contexte caractérisé par des inégalités et une verticalisation des rapports de pouvoir entre actionnaires et travailleurs, l'amélioration des conditions de travail et la promotion des droits humains au travail impliquent des dispositifs de discussion, de négociation et de décision institutionnalisés (Justice, 2001 ; Rodriguez-Garavito, 2005 ; Esbenshade, 2001, 2004; Sum et Pun, 2005 ; Lund-Thomsen, 2008) permettant aux salariés d'être garants de la qualité des conditions de travail et de participer à la co-construction des normes, standards et règles qui leur sont appliquées (Miller, Turner, Grinter, 2010). En l'absence de tels dispositifs, l'approche dominante de la RSE souffre d'un déficit de démocratie. La consultation des parties prenantes n'est *in fine* qu'un outil de communication visant à produire du consentement et de la légitimité. Ces dernières servent d'alibi, car les rapports de force, trop déséquilibrés, ne permettent pas le débat démocratique et la recherche négociée de l'intérêt général (Ireland et Pillay, 2010). Les parties prenantes apparaissent faibles, sans véritable capacité d'expression et encore moins de décision.

Unilatéralement décidés et établis, les dispositifs RSE ne sont pas non plus démocratiquement appliqués dans le sens où ils ne régulent pas les pratiques des acteurs forts. Ainsi, les pressions exercées tant par les actionnaires - en termes de retour attendu sur capitaux investis - que par les donneurs d'ordres - en termes de prix, qualité et délais à l'achat - ne sont pas questionnées par les dispositifs alors même que ces pressions encouragent le gonflement des résultats financiers dans un cas, et la dégradation des conditions de travail chez les sous-traitants dans l'autre, justifiant la mise en place des systèmes d'alerte éthique et des codes de conduite (Vercher et al. op. cit.).

### **1.3 – Une théorie de l'agence élargie**

Sur le plan conceptuel, la théorie des parties prenantes véhicule une conception de l'entreprise qui ne remet que faiblement en compte les postulats de l'approche économique orthodoxe. En restant centrée sur l'initiative managériale individuelle, comme le remarque O'Sullivan, l'approche RSE des parties prenantes accepte «

l'hypothèse néo-classique selon laquelle l'allocation des ressources est individuelle et optimale » (2000, p. 59) ignorant à la fois le caractère structurant des dynamiques collectives et les rapports de force qu'elles génèrent au sein de l'entreprise. Les affinités de l'approche avec une conception néo-libérale de l'entreprise se situent dans l'importance accordée aux contrats dans la régulation des relations entre individus. L'hypothèse implicite est que la régulation peut naître sous le seul régime contractualiste d'un libre accord des agents (Postel, op.cit.). Cette perspective contractuelle met l'accent sur les mécanismes de contrôle et le respect des procédures - *compliance* - pour assurer l'efficacité de la RSE entendue comme l'alignement des intérêts et des comportements des différents acteurs impliqués dans l'activité productive. Les situations de non-conformité des salariés - ou des sous-traitants - aux standards éthiques (tels ceux figurant dans les codes de conduite) établis par le management des grandes firmes sont dès lors interprétées comme la résultante d'une mauvaise conception ou mise en œuvre des contrats, appelant un renforcement du contrôle et/ou une adaptation des mécanismes d'incitation.

Pour Acquier (2013), la théorie des parties prenantes représente davantage un élargissement qu'une alternative à la théorie de l'agence. Freeman développe une approche instrumentale et utilitariste des parties prenantes, l'intégration de leurs attentes n'étant pertinente que si elle est associée aux objectifs de la firme et lui redonne des capacités d'action. La gestion des parties prenantes est un moyen de préserver ou de redonner des marges de manœuvre à la firme dont les objectifs ne sont jamais remis en cause. Il est instructif de noter que sur le schéma de Freeman (op. cit.), les *owners* sont les actionnaires, les employés sont des opérationnels graphiquement extérieurs à l'entreprise, laquelle est constituée par ses managers. On retrouve ainsi un modèle très proche de la théorie de l'agence. En tant que théorie managériale prescriptive, la théorie des parties prenantes ne requiert aucun changement dans le gouvernement de l'entreprise. Elle est « plus souvent adoptée comme une posture politique que comme une théorie économique de la gouvernance. » (O'Sullivan, op. cit, p. 52), ce constat mettant ainsi en exergue le risque qu'il peut y avoir à confondre les théories et les évolutions empiriques des modes de gouvernance des entreprises.

## **2 – Vers une gestion politique des dynamiques collectives au sein de l'entreprise**

Aux vues de l'analyse développée ci-dessus, nous considérons que les limites de la RSE, dans son potentiel à promouvoir de nouveaux équilibres durables de l'activité productive, tiennent au fait que sa diffusion dans l'entreprise - via les dispositifs éthiques volontaires - s'opère sans remise en cause des rapports sociaux, alors même que ces derniers - et en premier lieu le rapport salarial - ont été fortement déséquilibrés par la financiarisation. Cette limite structurelle - institutionnelle - de la RSE s'explique en partie par le fait qu'elle s'adosse théoriquement à l'approche des parties prenantes qui ne constitue pas une alternative, mais tout au plus un élargissement de la théorie de l'agence et du mode de gouvernance actionnarial qui en découle.

Nous inscrivons la codétermination en dépassement de ces limites. La représentation des travailleurs au niveau des conseils d'administration ou de surveillance vise à rééquilibrer les pouvoirs à la prise de décisions stratégiques dans les entreprises. Elle s'inscrit dans une évolution de l'organisation vers un modèle plus démocratique (supposé plus riche et, sous certaines conditions, plus efficace, en termes de relations de travail cf. Ghirardello, Seignour et Vercher-Chaptal, 2018a).

### **2.1 – L'entreprise entité politique**

La perspective de la codétermination s'inscrit dans une représentation de l'entreprise en tant qu'entité politique (Favereau, 2014 ; Favereau et Roger op. cit.). Elle met l'accent sur le rôle central joué par les dynamiques collectives. La valorisation de la décision managériale, appréhendée en tant que processus individuel et optimal, laisse ici la place aux dynamiques collectives dont on reconnaît à la fois le caractère structurant et les rapports de force qu'elles génèrent. L'entreprise est vue comme le lieu de dynamiques collectives génératrices tout à la fois de création de richesses, de rapports de force et de conflits. En théorie des organisations, l'approche politique de l'entreprise trouve un premier ancrage dans le courant des *Critical Management Studies* (Alvesson, Bridgman, Willmott, 2009), dès lors qu'elle cherche à dénaturer les phénomènes managériaux et à mettre en évidence l'existence de rapports de force qui contraignent et influencent les relations socioéconomiques au sein des entreprises, pour en dénoncer les effets aux plans social et sociétal. Un second ancrage théorique de la représentation de l'entreprise en tant qu'entité politique se trouve dans l'approche institutionnelle de Selznick (1969). Ce dernier confère une dimension politique à l'activité managériale en soulignant la manière dont elle devrait contribuer à développer les liens institutionnels aptes à assurer la cohésion sociale et la pérennité d'une communauté. Critiquant l'école des relations humaines, en écho aux limites d'une vision éthique volontaire de la RSE, il remarque qu'il ne faut pas confondre la participation des salariés avec un véritable processus d'*empowerment* fondé sur la capacité des salariés à exercer une « affirmation de soi légitime », laquelle requiert un « ordre institutionnel » qui garantisse cette capacité et autorise l'expression des désaccords et la recherche de

compromis : « Si l'usine est un quasi-lieu politique ... alors les formes de la participation doivent être publiques et légitimes » (in Kagan et al. 2002, p. 209).

La dimension politique de l'entreprise renvoie dans l'approche institutionnaliste à la nature collective et multidimensionnelle de l'activité productive et à la diversité des intérêts et des enjeux qui y sont engagés, qui ne sont ni spontanément ni naturellement convergents, et dont l'arbitrage implique des processus de décision démocratiques. De fait, la représentation de l'entreprise en tant qu'entité politique se différencie nettement d'une représentation de cette dernière en tant qu'acteur politique, présente en arrière fond de l'idéologie RSE. En encourageant la prise en charge volontaire par l'entreprise d'un spectre élargi de responsabilités sociales, certains courants RSE, comme l'approche « *Corporate Citizenship* » (Matten et Crane, 2005), confère aux décisions prises par l'entreprise une dimension citoyenne et politique. En l'absence d'institutions supranationales aptes à encadrer au plan légal et moral l'activité productive, les entreprises sont invitées à se substituer à la « défaillance des États » en contexte de mondialisation, en palliant les déficits de l'action publique dans les pays où elles déploient leurs activités, grâce à des initiatives de santé publique ou de promotion des droits humains fondamentaux. Cette représentation de l'entreprise en tant qu'acteur politique ne la prémunie pas pour autant pas de critiques dénonçant un déficit de démocratie, dès lors que les décisions y sont unilatéralement prises, y compris - et surtout - lorsqu'elles concernent l'intérêt général.

Si Selznick voit dans la négociation collective et le droit syndical les fondements institutionnels du caractère démocratique de l'entreprise, ce dernier peut également être renforcé par un (ré)équilibre des pouvoirs entre actionnaires et salariés dans les instances de gouvernance. En dépassement de l'activation des ressorts classiques de l'engagement individuel, la codétermination institutionnalise dans l'entreprise un cadre pour la prise de décisions collectives dans la mobilisation des capacités productives et la gestion interne des tensions et/ou contradictions qui y liées.

## **2.2. Arbitrages collectifs et rationalité communicationnelle**

La prise de décision et la création d'arbitrages collectifs impliquent la mobilisation de la part des individus d'une forme de rationalité communicationnelle. Dans « la théorie de l'agir communicationnel », Habermas (1981) conteste la réduction du concept de rationalité à l'agir instrumental. En effet, lorsque se pose le problème pour des acteurs de coordonner leurs actions, il existe une alternative à une posture qui consiste à agir instrumentalement face à un monde objectif : c'est la « communication ». Pour Habermas, la communication appartient aussi au domaine de la rationalité dans la mesure où il s'agit d'avancer des raisons qu'il est possible de justifier rationnellement au cours d'une argumentation publique. Dans cette perspective, Habermas développe une forme alternative à la rationalité instrumentale, qu'il nomme la rationalité communicationnelle. Si la première concerne exclusivement les moyens les plus efficaces d'atteindre une fin donnée, la rationalité communicationnelle rend compte de l'absence de visée instrumentale et se caractérise par la recherche de la compréhension et de l'accord avec l'autre. Pour Habermas (1992), l'éthique de la discussion implique un espace d'interaction dont il définit les caractéristiques, indispensables à l'élaboration d'une rationalité communicationnelle. L'espace d'interaction doit assurer à la fois une pérennité à la discussion (une authentique discussion n'a de sens que si l'interaction entre les acteurs est amenée à se poursuivre), et la diversité (la discussion éthique visant à confronter des points de vue d'acteurs, elle ne doit pas être subordonnée au primat d'une norme ou d'une justification particulière - efficacité financière ou économique par exemple - mais doit être ouverte à l'ensemble des justifications possibles d'une décision et/ou action commune : efficacité, justice, etc..). La troisième caractéristique renvoie à l'égalité : toute relation d'infériorité d'un des acteurs place celui-ci en dehors d'une vraie discussion, son point de vue ne pouvant réellement émerger. À partir de l'approche Habermassienne, la codétermination peut être envisagée comme un dispositif permettant d'instaurer un espace de discussion éthique dans l'entreprise en réduisant les asymétries de pouvoir au cœur du mode de gouvernance actionnarial. Rappelons que la définition juridique de la société (art. 1832 du code civil) ne conçoit les apports des associés à la société que sous forme de « biens » ou « d'industrie ». Elle fait donc des apporteurs de capitaux les uniques détenteurs de parts sociales, ce qui leur donne le pouvoir souverain de décider seuls, exclusivement, de la gouvernance de l'entreprise, en fonction du nombre de parts sociales qu'ils détiennent<sup>7</sup>. Ainsi, pour les sociétés de capitaux, seuls les associés - assimilés aux seuls apporteurs de capitaux - maîtrisent réellement la chaîne de commandement à travers d'abord leur assemblée générale, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance et enfin la direction générale ou le directoire. Selon la définition juridique de la société, les associés disposent d'un double pouvoir : le pouvoir d'organisation et le pouvoir d'affectation des profits. D'un autre côté, la société, constituée comme personne morale, est l'employeur des salariés subordonnés ; elle dispose sur eux, d'un pouvoir de direction. C'est en ce sens que Favereau et Roger (op. cit) considèrent qu'« il y a, par construction, un biais anti-démocratique à la racine du fonctionnement des

---

<sup>7</sup> Ce pouvoir souverain se traduit par trois droits associés à la détention de parts sociales : droit de vote aux assemblées générales, droit d'information et droit de se partager les résultats

firmes, puisqu'il revient à la seule « société » et à ses instances de direction (le conseil d'administration, l'assemblée générale des actionnaires) de piloter une organisation économique, l'entreprise, dont le périmètre est infiniment plus large que celui de la société » (p. 29). Dans le débat public tel que relancée par le projet de loi Pacte, la question se pose de savoir si ce modèle d'organisation hiérarchique des pouvoirs n'est pas entré en crise profonde (cf. Gomez, 2018 a et b ; Morin 2018).

### **2. 3 – (Ré)Équilibre des pouvoirs dans la prise de décision stratégique**

Afin d'instaurer les conditions d'une possible discussion éthique dans l'entreprise, susceptible de dépasser l'inégalité structurelle entre les actionnaires et les salariés, le dispositif de codétermination doit permettre un vrai rééquilibrage des pouvoirs dans les instances de gouvernance. À ce propos, l'étude de Cochon et Waddington (2015, 2016) menée auprès des 4000 administrateurs salariés exerçant dans 16 pays européens et qui étudie la manière dont ces derniers opèrent, montrent que si le rééquilibrage des pouvoirs se réalise dans de nombreux cas en pratique, une part importante de représentants des travailleurs aux conseils (45%) estime être en deçà d'une complète participation. Cochon et Waddington précisent que dans le cadre de la participation complète, les salariés sont en capacité d'exercer un pouvoir sur les décisions puisqu'ils peuvent s'assurer que leurs préférences seront prises en compte dans le processus décisionnel, l'issue de la décision étant alors bien déterminée de manière conjointe. Si la situation de participation n'est pas complète, les administrateurs salariés ont le sentiment d'exercer tout au plus une influence sur la décision<sup>8</sup>. Selon les résultats de l'étude, l'absence de pouvoir ne s'expliquent ni par un manque d'information (les administrateurs se disent satisfaits de la qualité et du timing et des informations reçues) ni dans les activités des administrateurs salariés dans les conseils (la majorité d'entre eux interviennent activement de multiples façons : demande d'inscription d'un sujet à l'ordre du jour, demande de rapports sur la marche de l'entreprise, etc.). Ces résultats conduisent, les auteurs à considérer l'importance de la part qu'occupent les administrateurs salariés au conseil comme indicateur de leur « *empowerment* ». Dans le cas du modèle Allemand (qui, se composant de trois dispositifs différents de codétermination, constitue le modèle idéal pour tester le rôle joué par différentes configurations constitutionnelles des administrateurs salariés), les résultats montrent l'existence d'une corrélation positive entre l'exercice du pouvoir par les administrateurs salariés et la part qu'ils occupent au conseil. Ces résultats confirment les conclusions de travaux antérieurs (Greifenstein et Kibler, 2010) et prouvent que « plus la position constitutionnelle (qui englobe non seulement la part des administrateurs salariés au conseil mais aussi les droits dont ils peuvent jouir tels que du temps de détachement, un droit à la formation, à l'accès à des conseils d'experts...) des représentants salariés est forte, plus ils peuvent exercer du pouvoir sur le processus décisionnel de l'entreprise » (Cochon, et Waddington, 2015). Ces résultats appellent à un modèle exigeant de codétermination visant à accorder aux représentants salariés les mêmes droits de représentation que ceux des apporteurs de capitaux, de nature à garantir une réelle égalité et diversité de la situation d'interaction.

#### **Discussion et prolongements : de l'entreprise entité politique à l'entreprise institution politique**

La financiarisation a conduit à une « grande déformation des entreprises » (Favereau, 2014). Cette dernière s'est notamment traduite par la croissance des inégalités et une verticalisation des rapports de pouvoir entre les apporteurs de capitaux et les apporteurs de travail, que le mouvement de la RSE, adossée à la théorie des parties prenantes, n'a pas remis en question. Si la théorie des parties prenantes a constitué un objet théorique important en offrant un élargissement de la théorie de l'agence, elle n'en a pas constitué une alternative de nature à concurrencer l'idéologie de la *shareholder value* qui s'y adosse théoriquement. Nous avons inscrit la codétermination en dépassement de ces limites.

En dépassement de l'activation des ressorts classiques de l'engagement individuel, la codétermination permet de réintroduire les rapports sociaux dans la dynamique d'entreprise, parmi lesquels le rapport salarial, relativisé par la théorie des parties prenantes, et dont l'existence justifie de ne pas assimiler les salariés à l'ensemble indifférencié des parties prenantes de l'entreprise. En tant que dispositif visant à rétablir l'égalité et l'équilibre des pouvoirs dans la gouvernance de l'entreprise, la codétermination permet d'incarner - performer - une représentation de l'entreprise en tant qu'entité politique.

L'entreprise en tant qu'entité politique, nécessite pour être saisie de (re)partir du travail (Favereau, 2016). C'est ce que fait la codétermination en redonnant une place au travail à côté de celle laissée au capital. Le fondement même de la codétermination est ainsi de faire de l'entreprise une entité politique, démocratique. Mais on peut également voir l'entreprise comme une institution politique. En effet, parce qu'elle profite du pacte social tout en contribuant à le modifier, l'entreprise ne peut être uniquement considérée sous l'angle d'une organisation privée.

---

<sup>8</sup> Les auteurs précisent que, par conséquent, dans un certain nombre de cas (45% des cas sur l'échantillon de l'étude), le respect de l'obligation légale consistant à faire siéger des représentants des travailleurs au sein des conseils s'accompagne d'un contournement de l'esprit de la loi, qui visait à l'origine un rééquilibrage des pouvoirs au sein de l'entreprise.

Elle est le produit du politique et produit le politique. Or, en donnant du poids aux employés et donc au travail, la codétermination contribue à pluraliser les points de vue et peut conduire à un jugement plus équilibré. Elle évite que le pouvoir de valorisation soit laissé dans les seules mains des actionnaires et fait en sorte qu'il soit partagé par un plus grand nombre (Eymard Duvernay, 2016)

Dès lors parce que la codétermination permet une participation élargie des salariés, ils auront la possibilité de sortir du seul objectif de maximisation de la valeur actionnariale, en prenant en compte d'autres finalités que la RSE cherche parfois à introduire sans nécessairement y parvenir<sup>9</sup>. La prédominance du calcul laisse ici la place à une délibération argumentative dans le cadre d'une discussion éthique qui peut produire à la fois une plus grande efficacité économique (en augmentant la productivité ou l'investissement) mais également une plus grande justice sociale (en diminuant les inégalités de salaires et les discriminations) (Ghirardello, Seigneur, Vercher-Chaptal, 2018). Plus largement, cela permettra d'introduire de nouvelles dimensions, notamment en intégrant le rapport à la nature mais aussi le rapport aux travailleurs qui interviennent dans des réseaux mondiaux de sous-traitance. La codétermination permet de repenser le rapport au travail le long de ce que l'on qualifie de chaînes globales de valeur, caractérisées par de très fortes asymétries de pouvoir entre acteurs économiques et sociaux (Vercher-Chaptal, 2017). Dans cette perspective, elle doit être vue comme « une pièce du puzzle de la démocratie industrielle » (Conchon et Waddington 2015) et servir l'articulation effective des différentes instances de représentations des travailleurs dans et hors entreprise.

Au final, si la raison d'être de la codétermination est de faire de l'entreprise une entité politique, sa résultante devra être d'en faire une institution politique susceptible d'offrir une réponse aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

## Références bibliographiques

Acquier A., (2013), « Stakeholder vs stocholder ? » in Chavy F., Sobel R. et Postel N. (coord.), *Dictionnaire Critique de Responsabilité Sociale*, Lille, Éditions du Septentrion, Collection « Capitalismes-éthique-institutions ».

Aglietta M., Rebérioux A. (2004), *Les dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.

Alvesson M, Bridgman T., Willmott H., (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press.

Barnard C. (1938), *e functions of the executive*, Harvard University Press.

Brabet J. (coord.) (1993), *Repenser la GRH*, paris, Vuibert.

Brabet J. (2011), « Corporate social responsibility and its models in a contested eld », *Revue Organisation Responsable*, vol. 6, n° 2, p. 38-50.

Chavy F., Sobel R. et Postel N. (coord.), *Dictionnaire Critique de Responsabilité Sociale*, Lille, Éditions du Septentrion, Collection « Capitalismes-éthique-institutions ».

Chanteau JP, Martin-Chenut K, Capron M. (2017), *Entreprise et responsabilité sociale en question*, Savoirs et Controverses, Classiques Garnier

Cochon A., et Waddington J., (2015), « Les droits de participation en pratique : Quels sont les fondements du pouvoir des représentants des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance ? », TUI Policy Brief, Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe, N°10/2015.

Cochon A., et Waddington J., (2016), *Board-Level Employee Representation in Europe Priorities, Power and Articulation*, Routledge, Taylor and Francis. Édition du Kindle.

Esbenshade, J., (2001), "The social accountability contract: private monitoring from Los Angeles to the global apparel industry", *Labor Studies Journal*, 26 (1), 98-120.

---

<sup>9</sup> Ceci implique l'adoption de nouveaux indicateurs de mesure des valeurs ; indicateurs qui, rappelons-le, en tant que construits sociaux affichent outre leur nature technique des dimensions idéologiques. Si pour assurer la performativité des théories de l'entreprise (Callon, 2007), il convient de ne pas les déconnecter des modes empiriques de gouvernance, il convient également de les relier étroitement avec les outils de mesure de la valeur et les indicateurs de performance (cf. notamment Richard J. et Rambaud A., « Vers une cogestion écologique, fondée sur la comptabilité : Le « capitalo-centrisme » du modèle CARE-TDL »).

- Esbenshade, J., (2004), "Codes of conduct: challenges and opportunities for Workers'rights", *Social Justice*, 31 (3), 40-59.
- Eymard-Duvernay F. (2004), *Économie politique de l'entreprise*, Éditions la Découverte, collection Repères.
- Eymard Duvernay F. (2016), « Valorisation. Les pouvoirs de valorisation : l'accroissement de la capacité éthique, sociale et politique des acteurs », dans Dictionnaire des conventions. Autour des travaux d'Olivier Favereau (P. Batifoulier, F. Bessis, A. Ghirardello, G. de Larquier et D. Remillon), Septentrion, pp. 291-295
- Favereau O. (2014), *La grande déformation*, Paris: Collège des Bernardins.
- Favereau O. (dir.) (2015), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Collection Économie et Gestion, Presses des MINES.
- Favereau O., Roger B. (2015), *Penser l'entreprise : Nouvel horizon du politique*, Paris: Collège des Bernardins.
- Freeman E., (1984), *Stakeholder Management: a Strategic Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman, M., (1982), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago, first edition 1962.
- Ghirardello A., Seigneur A., Vercher-Chaptal C. (2018a), « Vers une codétermination exigeante. La codétermination allemande peut-elle constituer un modèle de codétermination ? », Colloque Gouvernement, Participation et Mission de l'entreprise, Collège des Bernardins, 16 et 17 mars
- Ghirardello A., Seigneur A., Vercher-Chaptal C. (2018b), « La codétermination : au-delà d'une gestion instrumentale des parties prenantes », Colloque Gouvernement, Participation et Mission de l'entreprise, Collège des Bernardins, 16 et 17 mars
- Greifenstein R. et Kißler L. (2010) *Mitbestimmung im Spiegel der Forschung*, Berlin, Sigma Edition
- Habermas J, (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, traduit en 1987, Fayard, Paris
- Habermas J, (1992), *De l'éthique de la discussion*, Mark Hunyadi (trad), 2013, Flammarion.
- Herzberg F. (1966), « Work and the nature of man », New York, Crowell Jackson.
- Lund-Thomsen, P., 2008, "Five Myths in and Five Recommendations for the Global Sourcing and Codes of Conduct debate", *Development and Change*, 39, 887-1225.
- Ireland P., Pillay R. (2010), « Corporate Social Responsibility in a Neoliberal Age » in éd. Utting P., Marquez J., *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance - Towards Inclusive Development?* Palgrave, p. 77-104
- Justice D., (2001), *The new codes of conduct and the social partners*, International Confederation of Free Trade Unions, Retrieved from <http://www.icftu.org/default.asp?Language=EN>
- Lund-Thomsen, P., 2008, "Five Myths in and Five Recommendations for the Global Sourcing and Codes of Conduct debate", *Development and Change*, 39, 887-1225.
- Matten D., Crane A. (2005), « Corporate Citizenship: Towards an Extended eoretical Conceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 30, p. 166-179
- Mayo E. (1945), *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press.
- Miller D., Turner, S., Grinter, T., (2010), "Back to the future? Mature systems of industrial relations approaches and social upgrading in outsourced apparel supply chains", *Working Paper 02*, The University of Manchester Humanities, Manchester.
- O'Sullivan M. (2000), *Contests for corporate control*, Oxford University
- O'Higgins (2003), « Global strategies: contradictions and consequences », *Corporate Governance*, vol. 3, n° 3, p.
- Palpacuer F., (2015), « Chaines globales de valeur, modèles de GRH et responsabilité sociale d'entreprise » in Dietrich A., et Pigeyre F., Vercher-Chaptal C., (dir.) *Dérives et Perspectives de la Gestion*, Presses Universitaires du Septentrion, Collection « Capitalisme – Éthique – Institutions ».
- Palpacuer F. Seigneur A. Vercher C., (2011) « Financialization, Globalization and the Management of Skilled Employees: Towards a Market-Based HRM Model in Large Corporations in France », *British Journal of Industrial Relations*, Volume 49 number 3, September, 560-582
- Perrow C. (1986), *Complex organizations*, Scott, Foreman and Co

Post, J. E., Preston, L. E., et Sachs, S., (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Standford

Postel N., (2017), « L'entreprise responsable » : sujet ou objet politique et éthique ? » in Chanteau JP, Martin-Chenut K, Capron M. (2017), *Entreprise et responsabilité sociale en question*, Savoirs et Controverses, Classiques Garnier.

Rodriguez-Garavito, C., (2005), "Global governance and labor rights: codes of conduct and anti-sweatshop struggles in global apparel factories in Mexico and Guatemala", *Politics & Society*, 33(2), 203-233.

Scherer A., Palazzo G. (2008), « Globalization and Corporate Social Responsibility », in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, Édts, e *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, p. 413-431.

Selznick P. (1969), *Law, Society and Industrial Justice*, Russel Sage Foundation.

Kagan R., Krygier M., Wiston K. (2002), *Legality and community: the intellectual legacy of Philip Selznick*, Rowman & Little eld.

Sum, N.-L. et Pun, N., (2005), "Globalization and paradoxes of ethical transnational production: code of conduct in a Chinese workplace." *Competition and Change*, 9, 181-200.

Vercher C., Palpacuer F., Charreire Petit S. (2011), « La responsabilité sociale des entreprises au sein des chaînes globales de valeur : étude comparative des codes de conduite et des systèmes d'alerte éthique », *Revue Française de la Régulation*, n° 9.

Vercher C., Palpacuer F (2013), « Les Chaînes Globales de Valeur : Une lecture (re) contextualisée et (re)politisée de la RSE », in Chavy F., Sobel R. et Postel N. (coord.), *Dictionnaire Critique de Responsabilité Sociale*, Lille, Éditions du Septentrion, Collection « Capitalismes-éthique-institutions ».