

**LA CODETERMINATION
SERA-T-ELLE LA FORME
NORMALE DU GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE ?**

Robert BOYER

EHESS

Institut des Amériques

**Colloque « Gouvernement, Participation et Mission
de l'entreprise », Collège des Bernardins, Paris,
16 mars 2018**

**I. QUELLES THEORIES
JUSTIFIENT LA
CODETERMINATION ?**

Tableau 1 – Oppositions et doutes sur la codétermination

Théorie	Logique et fonction de l'entreprise	Analyse de la codétermination	Pertinence de l'argumentation
1. Walrasienne / néoclassique	Gestionnaire des facteurs de production	Perturbation dans l'allocation optimale des ressources	Entre fiction analytique et idéologique
2. Coût de transaction	Internaliser des transactions qu'il serait coûteux de confier au marché	Un lubrifiant dans les relations internes	Mise en cause par l'économie des plateformes
3. Théorie contractuelle	Un ensemble de contrats, approche juridique	Sans intérêt ou dangereux car holiste	En conformité avec l'une des approches nord américaines
4. La prise de risque	Les risquophiles exercent leur autorité sur les risquophobes	Un danger pour l'esprit d'entreprise et l'innovation	Faible après la crise de 2008
5. L'entreprise de la valeur actionnariale	La propriété des actionnaires	Une hérésie dangereuse	Une négation de la différence entre société et entreprise

Tableau 2 – Une série d’arguments en faveur de la codétermination

Théorie	Logique et fonction de l’entreprise	Analyse de la codétermination	Pertinence de l’argumentation
5. Lieu de la division du travail	Mobilise la synergie d’un collectif de travail	Une reconnaissance de la réflexivité de la division du travail	Central pour l’analyse de l’entreprise
6. Lieu de l’apprentissage collectif	Adaptation à un environnement changeant	Une stimulation à la formation des compétences	Valable pour les processus complexes
7. Projection du rapport social capital/travail	Lieu de conflit et de la lutte de classe	Un armistice qui transforme et déplace le conflit	Conforme à l’analyse historique et comparative

**II. SUPERIORITE
EVOLUTIONNISTE....
... UNE OPTION ...OU
UNE CONTRAINTE
JURIDIQUE ?**

➤ **La concurrence** va inciter les entreprises à adopter la codétermination : des effets mitigés sur la performance financière, nécessité d'un arbitrage avec les autres aspects de la performance.

peu de chances d'un nouvel équilibre
évolutionnairement stable.

➤ **L'incitation** grâce à un nouveau statut optionnel favorisant la codétermination:

un déplacement limité au sein des
formes d'entreprise

➤ **La contrainte légale**: une obligation qui rencontre l'opposition de dirigeants des entreprises.

Un possible blocage, **une loi sans réel impact**

Figure 1 – A quel niveau initier la codétermination ?

1. Des expérimentations locales

Adaptation au contexte

Diffusion sélective par adhésion ou non

Pas de changement majeur

2. Par l'institution de règles du jeu nationales

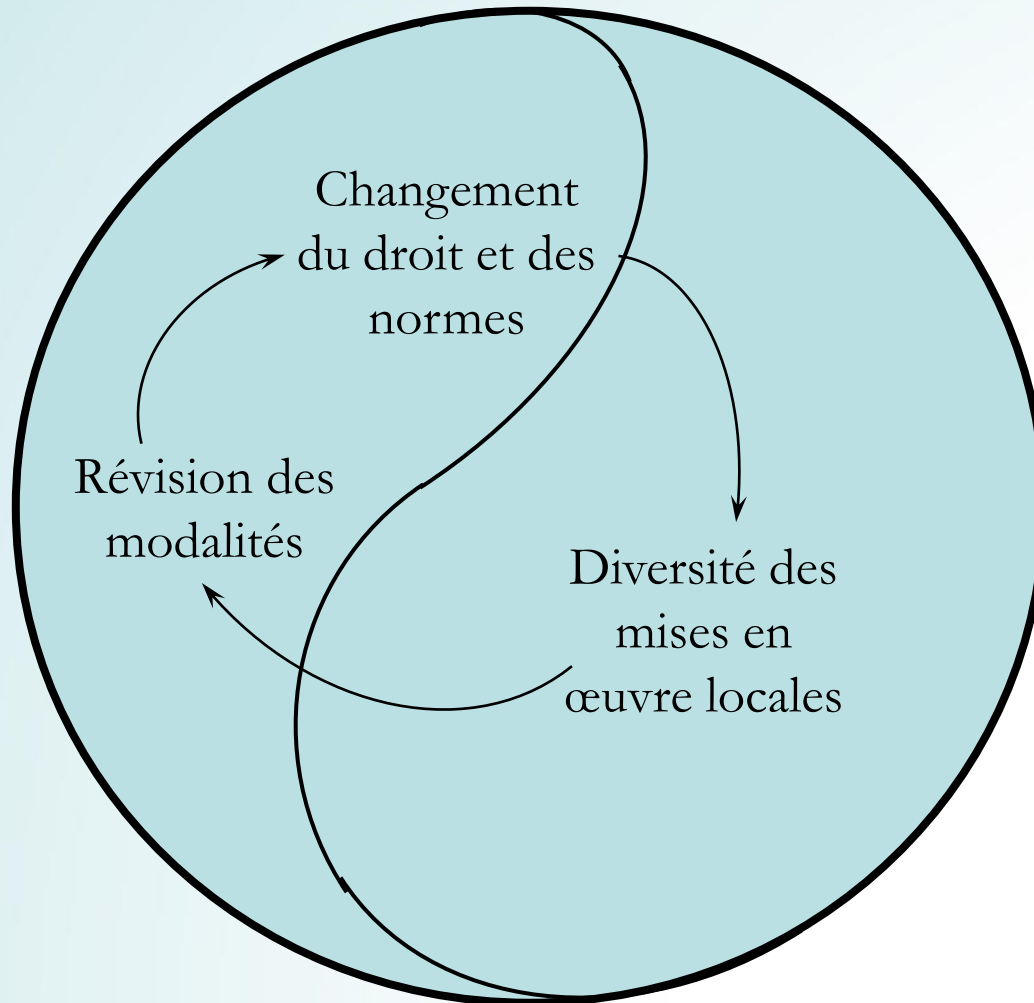
Obligation

Inadaptation à des situations variées

Risque de rejet et de non application

Figure 1 – A quel niveau initier la codétermination ?

3. Un processus ouvert d'interaction



**III. LA
CODETERMINATION EST-
ELLE UNE INCARNATION
DE LA RSE ?**

Figure 2 La RSE comme externalisation d'une série de normes ?

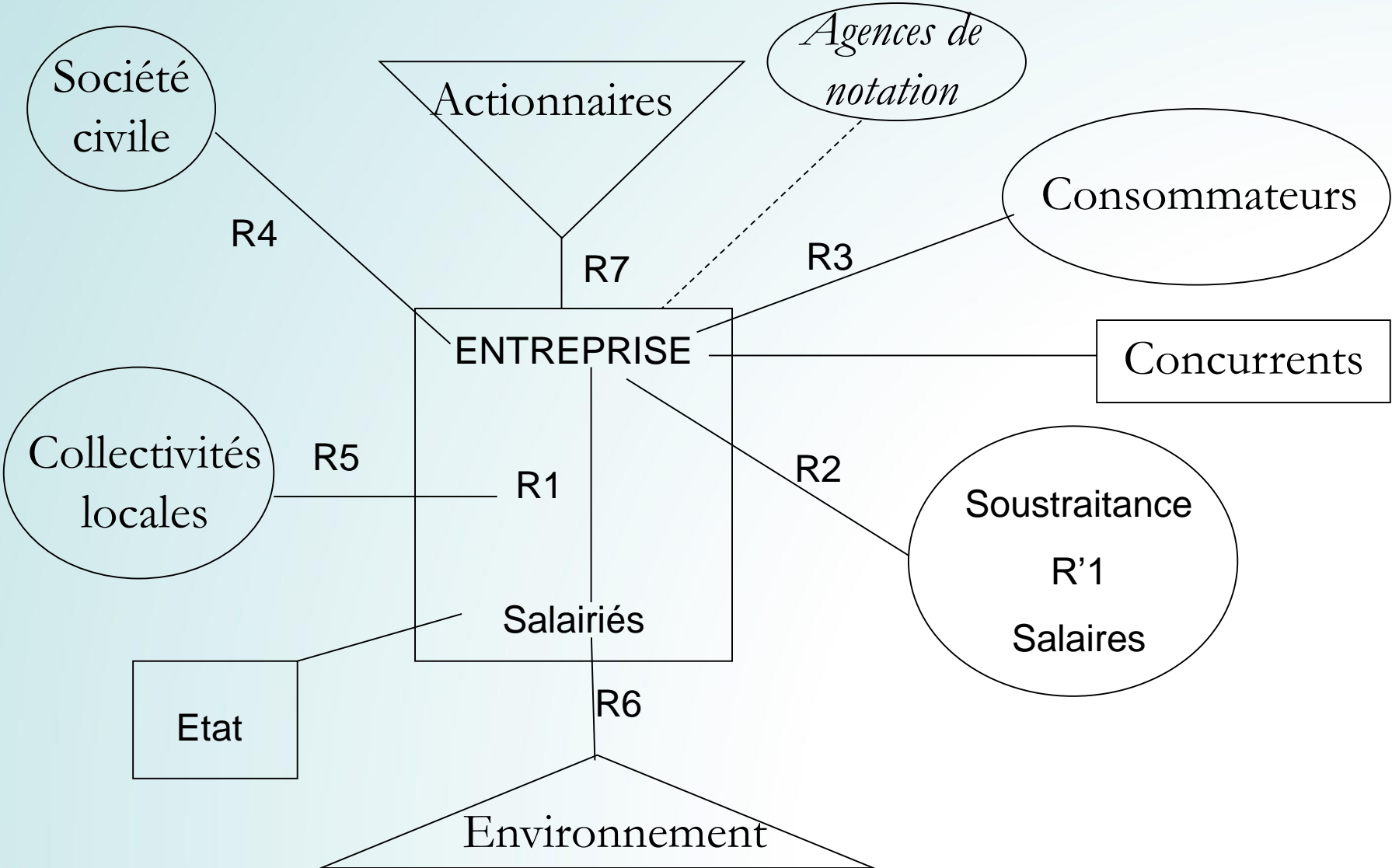


Figure 3 – La RSE comme effet de réputation

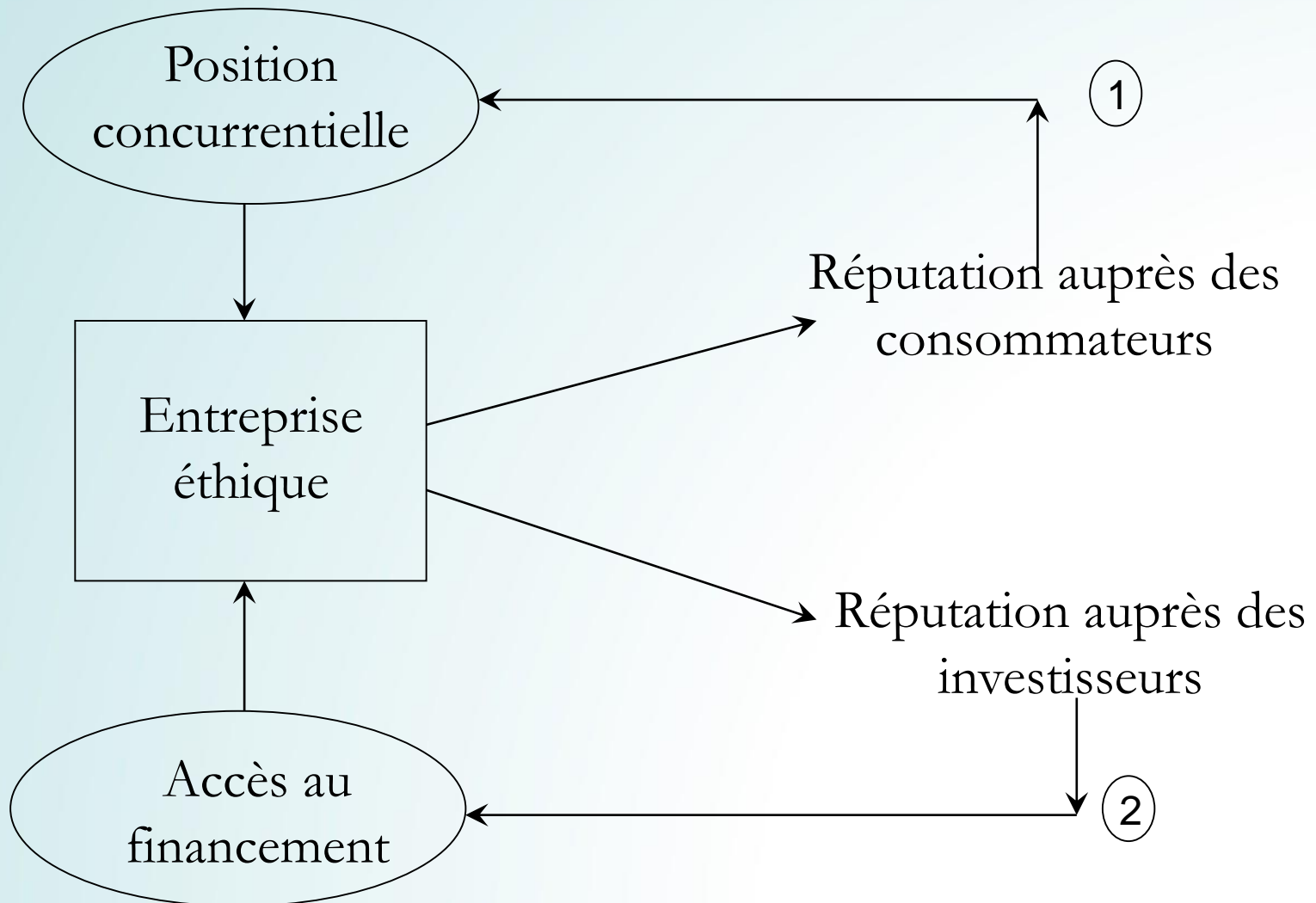


Figure 4 – La RSE comme réaction à une nouvelle phase de tentative de marchandisation des trois marchandises fictives

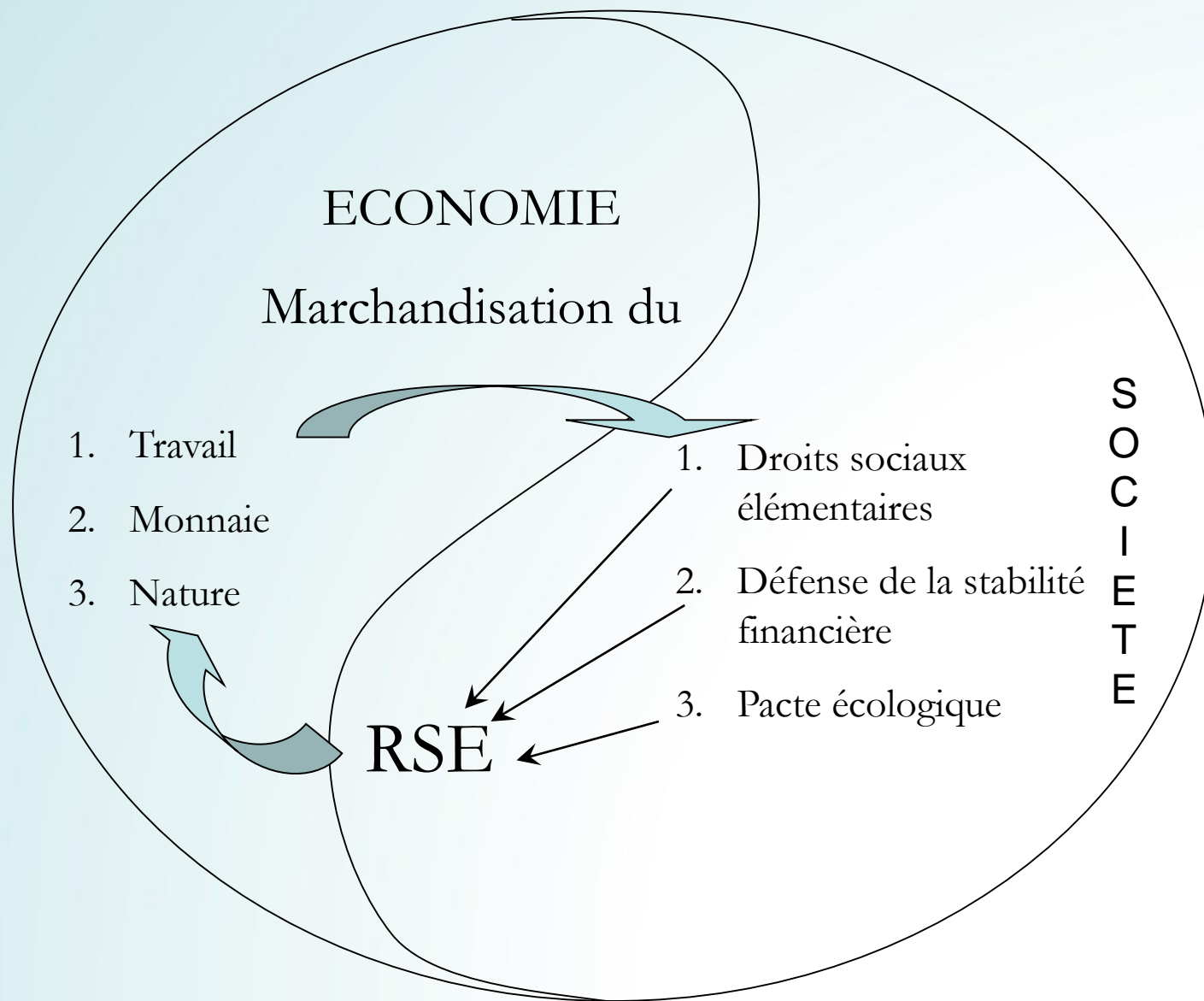


Figure 5 – Segmentation et externalisation des principes de gestion sous l'impératif de transparence

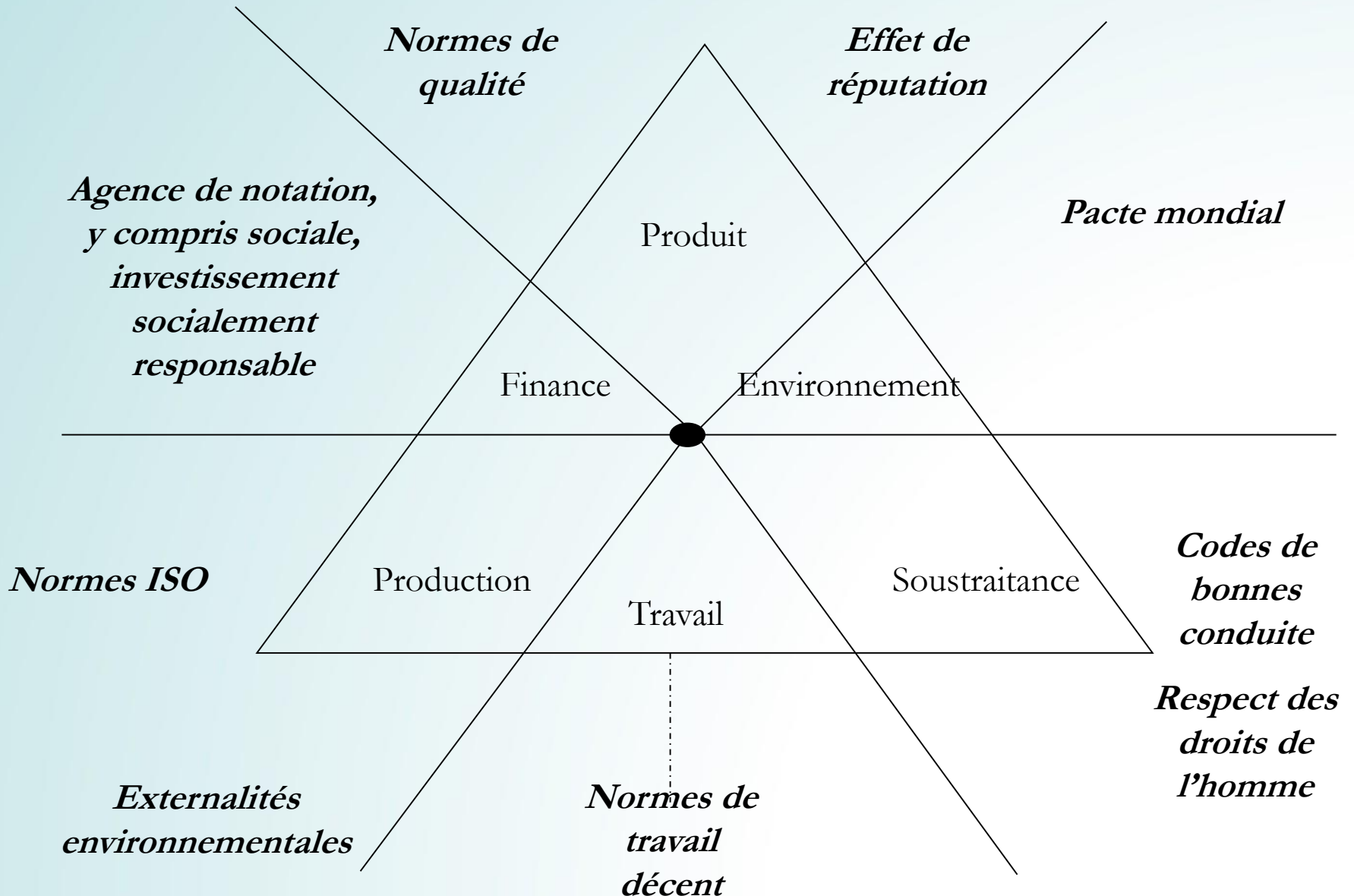
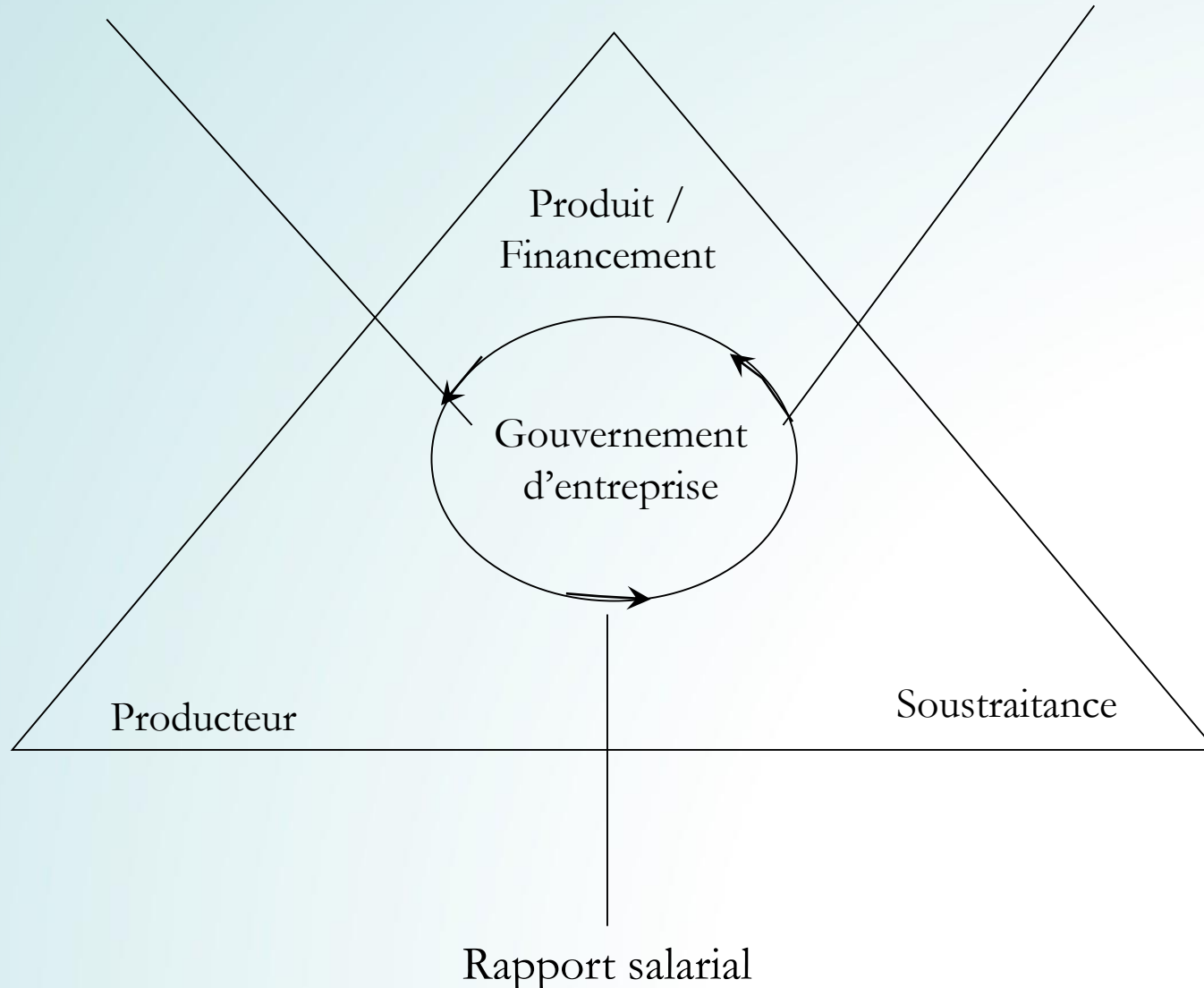


Figure 6 – Le gouvernement de l'entreprise : cohérence interne et non pas réponse à des normes externes

Régime financier

Forme de la concurrence



IV. QUELS GRANDS ENSEIGNEMENTS DE L'HISTOIRE DES ENTREPRISES?

1. A l'échelle internationale

- **L'exemple allemand**: résilience mais un statut parmi d'autres et certaines oppositions patronales
- Une **difficile diffusion** à l'échelle internationale
- Le **contexte local** peut bloquer l'exportation de la codétermination.
- A l'échelle internationale, encore la domination de l'entreprise de **la valeur actionnariale**, antinomique de la codétermination
- Les répercussions de la **crise ouverte en 2008** se font attendre.

IV. QUELS GRANDS ENSEIGNEMENTS DE L'HISTOIRE DES ENTREPRISES?

2. Quid de la France?

- **Une longue histoire** commencée sous le gaullisme: surmonter l'antagonisme capital/travail.
- **Une persistante opposition** du patronat (et d'une partie des syndicats) à la prise de parole des salariés dans la gestion des entreprises
- Une préférence pour **l'accès au capital** via la participation et l'intéressement
- Une récurrente référence et **tentatives d'imitation** des formes organisationnelles allemandes.
- L'exemple de **la formation professionnelle**: de vaines tentatives depuis 1971

V. LA CODETERMINATION PORTE-T-ELLE ATTEINTE A LA PROPRIETE DONC A L'EFFICACITE ?

1. Une conception **absolutiste**

- **Le profit** est le seul objectif d'une entreprise
- La position néolibérale depuis Milton Friedman: perturber **le droit de propriété**, c'est le socialisme
- Une irrémédiable **perte d'efficacité** économique si on limite le droit de propriété

2. Une autre conception théorique et historique

- Les trois composantes de la propriété: **usus, fructus, abusus** peuvent être distinguées
- La **puissance publique** peut et doit définir des configurations de ces droits
- L'émergence de **l'entreprise** comme entité collective et création de ses acteurs
- La **société par actions** comme séparation de la liquidité des titres et continuité d'un projet productif
- L'abus de la valeur actionnariale: conjuguer **liquidité** sans limite et **contrôle** de l'entreprise.

VI. QUELLE EST L'ORIGINE DU POUVOIR DANS L'ENTREPRISE ?

1. Une **grande diversité** de facteurs

- La **propriété** du capital
- La **connaissance** des processus productifs
- La maîtrise de l'**information** sur les marchés
- La **résilience** face à l'incertitude
- La capacité à favoriser la **coopération** créatrice de valeur
- La domination de l'**innovation** comme condition de survie

VI. QUELLE EST L'ORIGINE DU POUVOIR DANS L'ENTREPRISE ?

2. La **codétermination** est une solution à certaines de ces configurations...

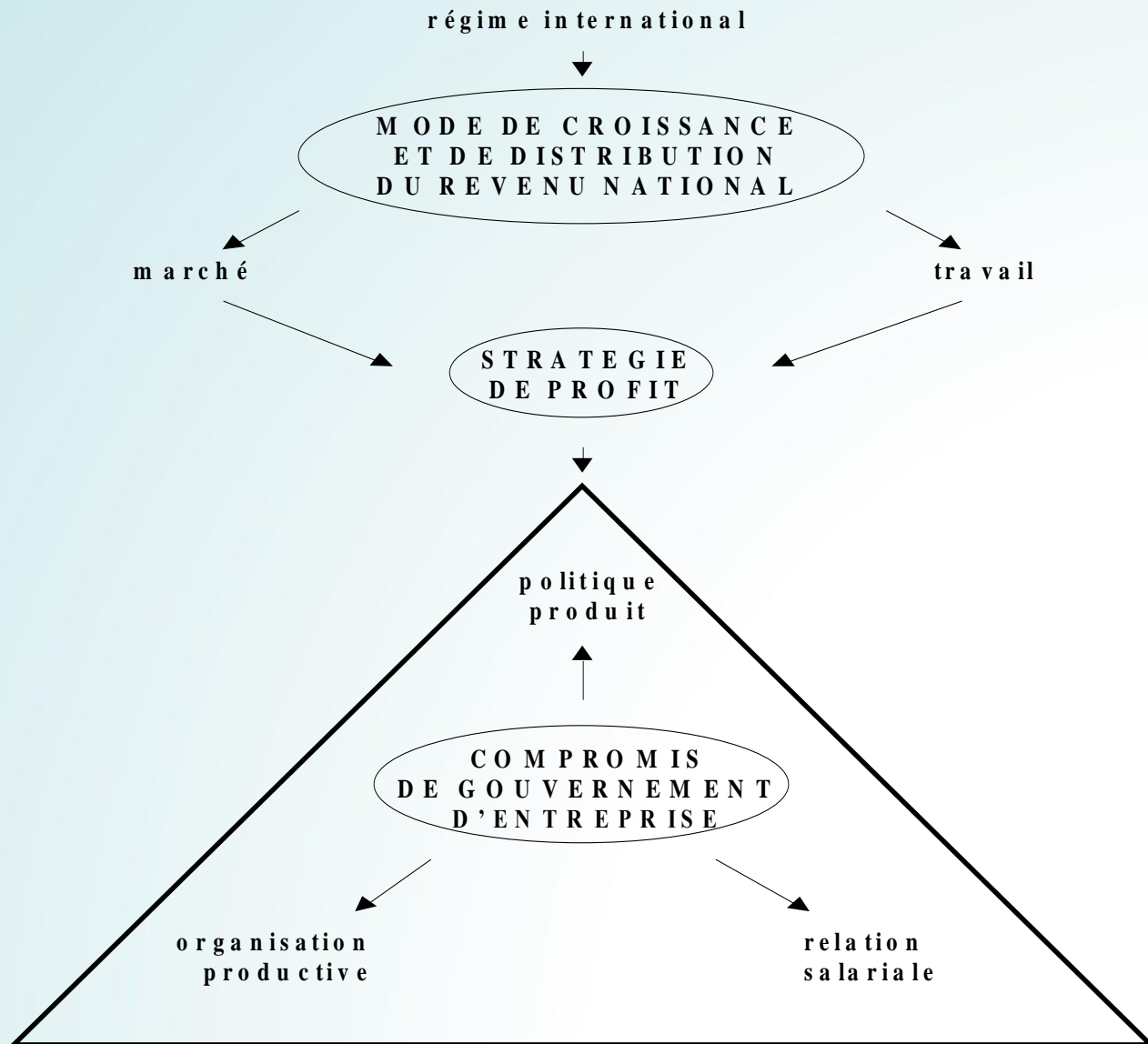
... Lorsque la **coopération réflexive** est une condition de la résilience et de l'innovation...

...Mais pas toutes si par exemple **automatisation** et taylorisation

VII. LA CODETERMINATION ANALYSEE PAR LES MODELES PRODUCTIFS

1. Une définition

Figure 7 - LE MODÈLE PRODUCTIF
et son contexte



2. Diversité des compromis, des stratégies de profit et indicateurs de performance

modèles	stratégie de profit mise en oeuvre	compromis de gouvernement d'entreprise	composantes du modèle			dynamique risques contradictions
			politique-produit	organisation productive	relation salariale	
taylorien	diversité et flexibilité	salaire élevé, main-d'oeuvre bon marché, méthodes "scientifiques"	produits spécifiques, offre variée, moyenne série	procédures standard et temps alloués, flexibilité des équipements et postes fixes individuels	salaire à la tâche, augmenté de 30 à 100% si respect des procédures et temps	élévation conditionnelle de la productivité
woollardien	diversité et flexibilité	autonomie et qualifications collectives, flexibilité, rémunération élevée du capital	produits spécifiques, offre variée, petite et moyenne série, prix rémunérateur	ateliers par produit ou sous-ensemble, mécanisation et synchronisation des approvisionnements	autonomie des équipes, salaire aux pièces « incitatif », négocié par équipe	instauration d'une direction « duale » dans l'entreprise
fordien	volume	accès à la consommation de masse contre acceptation de l'organisation	produit unique et standard, baisse des prix réels	production intégrée, continue, mécanisée, cadencée et décomposée en opérations élémentaires.	salaire fixe, croissant, égalitaire, contre travail parcellisé et répétitif	saturation rapide du marché, émergence de syndicats revendicatifs
sloanien	volume et diversité	pouvoir d'achat croissant contre productivité croissante	gamme hiérarchisée, plates-formes communes, diversité de surface, nombreuses options	centralisation stratégique et décentralisation opérationnelle, outils polyvalents et sous-traitance	salaire selon poste occupé et polyvalence contre acceptation de l'organisation	alourdissement de l'appareil de gestion, diversité excessive, cannibalisation des produits
toyotien	réduction permanente des coûts à volume constant	pérennité de l'entreprise, de l'emploi des salariés et des fournisseurs	modèles de base équipés, qualité perceptible par le client	équipe de travail polyvalente, « juste-à-temps » interne et externe	garantie d'emploi et de carrière contre participation collective à la réduction des temps	limites d'acceptabilité sociale et politique, concurrence ravageuse dans certaines situations
hondien	innovation et flexibilité	autofinancement, promotion individuelle contre réactivité et initiative	modèles conceptuellement innovants et spécifiques, anticipation des attentes clients,	lignes, machines et personnel rapidement reconvertibles	recrutement, salaire et promotion à l'initiative, l'expertise et la réactivité	perte de la rente d'innovation en étant copié rapidement et d'autonomie

3. Quelques enseignements de l'histoire longue des firmes automobiles

- L'influence à long terme d'un **compromis fondateur** propre à chaque entreprise
- Un même secteur internationalisé mais **pas de convergence** de ces compromis
- Une même économie nationale mais **diversité des modes de gouvernement** des firmes.

- **L'imitation** d'un modèle productif est souvent hors d'atteinte ...
- ...**L'hybridation** est la règle....
-il en est probablement de même pour la **codétermination**

CONCLUSION

Quelques unes des conditions du succès de la codétermination:

- Une **alliance stratégique** plus que des dispositifs techniques
- Une déclinaison de chaque **mode de gouvernement** en des stratégies de profit et des dispositifs de gestion
- Une compatibilité avec **un style de capitalisme**
- D'autres **indicateurs de performance des entreprises**

Merci de votre attention

Robert BOYER

INSTITUT DES AMERIQUES

60, Boulevard du Lycée

92170 VANVES (France)

 *r.boyer@orange.fr*

 **WEB :** <http://robertboyer.org>

<http://www.jourdan.ens.fr/~boyer/>