



**HAL**  
open science

# L'entreprise en France et en Allemagne : divergences actuelles et convergences futures

Armand Hatchuel

► **To cite this version:**

Armand Hatchuel. L'entreprise en France et en Allemagne : divergences actuelles et convergences futures. L'Europe en mouvement , 2018. hal-01771684

**HAL Id: hal-01771684**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01771684v1>**

Submitted on 19 Apr 2018

**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.

## ***L'entreprise en France et en Allemagne : Divergences actuelles et convergences futures***

Armand Hatchuel<sup>1</sup>

Publié dans : E. heurgon, M. Calle-Gruber, W. Asholt (dir.), *L'Europe en mouvement*, Editions Hermann 2018

### ***Résumé***

*Au cœur de l'Europe, en France et en Allemagne, on trouve des conceptions opposées de ce qu'est une entreprise. En France, domine un modèle de gouvernance actionnariale, tempéré par un dirigeant aux pouvoirs étendus et un code du travail protecteur. L'Allemagne s'en éloigne fondamentalement avec la codétermination entre actionnaires et salariés. D'où viennent de telles divergences ? Elles ne résultent pas d'idéologies économiques nationales opposées. Elles s'enracinent dans des visions différentes de la science, de l'ingénieur, du travail et de l'autorité qui ont été élaborées bien avant que l'entreprise moderne n'apparaisse à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, ces deux modèles subissent des épreuves importantes, celle de la mondialisation financière et celle de la responsabilité sociale et environnementale. Elles imposent des évolutions dans les deux pays. S'ouvre donc, selon nous, la voie vers une conception renouvelée de l'entreprise<sup>2</sup> et la création d'« entreprises à mission »<sup>3</sup> (profit and purpose company). Ces deux avancées pourraient servir de cadre commun à un modèle européen d'entreprise, vers lequel chacun pourrait converger à partir des spécificités de son histoire.*

Depuis la fin des années 70, on assiste à un processus de normalisation idéologique du discours sur l'économie et sur l'entreprise. Les institutions internationales, les Etats et les medias de masse n'ont cessé d'accréditer l'idée qu'il existe des phénomènes « économiques » dont les formes et les lois sont universelles depuis la nuit des temps. Ces phénomènes seraient en quelque sorte « naturels », indépendants de la culture et de l'histoire des nations. Ce processus de normalisation est si puissant qu'il est devenu quasiment invisible, sauf à faire un effort de critique historique.

D'un point de vue pragmatique, une part d'universalité dans les règles économiques s'impose quand il s'agit par exemple de construire les règles d'équité et de réciprocité du commerce international. Mais cette universalité, ne peut être que provisoire, car ce qui est aujourd'hui perçu comme juste ne le sera peut-être pas demain. En outre, l'universalité nécessaire au marchand ne saurait s'appliquer à tous les aspects de l'activité productive. A l'évidence, la conception du travail et des richesses ne sont ni universelles ni immuables.

Certains objecteront que le capitalisme a vaincu les modèles alternatifs et serait devenu universel. Mais cette thèse suppose que la notion de « capitalisme » corresponde à une réalité immuable et homogène. Or, cette idée ne résiste pas à l'examen historique et empirique. Une notion aussi banale que celle « d'économie de marché » ne renvoie à aucune stabilité pratique et juridique. L'acte de vente le plus ordinaire engage aujourd'hui des techniques et des droits qui n'existaient pas il y a

---

<sup>1</sup> Je tiens à remercier Blanche Ségrestin et Kevin Levillain pour leurs éclairages dans la rédaction de cet article.

<sup>2</sup> Blanche Ségrestin, Armand Hatchuel, « *Refonder l'entreprise* », Seuil, La république des idées, 2012.

<sup>3</sup> Kevin Levillain « *Les entreprises à Mission* », Vuibert Fnege 2017.

quelques décennies. Chacun peut le constater avec le commerce sur la Toile, dont les règles ont peu en commun avec la vente en magasin.

Il est vrai que la langue usuelle participe à la banalisation des catégories économiques notamment lorsqu'elle est indifférente à la réalité des choses. Aujourd'hui, chacun peut dire, comme il y a cinquante ans, « hier, j'ai fait mes courses pour la semaine » quand bien même auraient été mobilisés un algorithme d'achats intelligents sur la Toile et un paiement en monnaie virtuelle (de type Bitcoin ou autre). Ce phénomène d'effacement du réel n'est pas propre aux catégories économiques. Une chaise reste une « chaise », malgré les variations infinies que les designers impriment à cet objet. Cependant, la permanence du mot est contrebalancée par les efforts des marchands pour rappeler la variété des chaises qu'ils proposent. Au fond, la logique du commerce a au moins comme vertu de s'opposer à une vision trop dogmatique des chaises. Avec les catégories économiques, l'effort de normalisation est premier : il faut rendre les alternatives invisibles ou insignifiantes. La norme idéologique produit ainsi de la méconnaissance et un masquage du réel. C'est ce que nous pouvons constater aisément avec la notion « d'entreprise », où des différences majeures de conception en France et en Allemagne, ne sont pas enseignées à tous et restent inconnues du grand public.

### 1. France et Allemagne : deux modèles opposés d'entreprise

Dans la culture commune française, l'entreprise est définie par quatre propriétés considérées comme des évidences universelles :

- l'entreprise a des actionnaires, que le plus souvent on regarde comme ses « propriétaires »<sup>4</sup> et qui sont les seuls habilités à la gouverner
- l'entreprise est conduite par un chef d'entreprise qui reçoit son mandat de direction (management) des seuls actionnaires. il préside un conseil d'administration (CA) et une assemblée générale.
- l'entreprise emploie des salariés qui n'ont aucun lien juridique avec les actionnaires et sont subordonnés au Chef d'entreprise.
- des lois définissent le contrat de travail et organisent le dialogue social entre syndicats de travailleurs et direction des entreprises.

Ces éléments décrivent *un modèle actionnarial de l'entreprise* qui se rapproche de la conception anglo-saxonne. Mais le modèle français modifie substantiellement cette dernière par un droit du travail protecteur et par le poids accordé à la société comme personne morale autonome<sup>5</sup>. Néanmoins, le principe fondamental reste le même : en droit, l'entreprise n'existe pas en tant que telle, seule existe la société anonyme (Corporation) qui lui sert de véhicule juridique et dont la raison d'être est le partage des bénéfices entre les associés. Partout, ce principe est enseigné et expliqué comme s'il relevait de l'évidence et sert de grille d'analyse exclusive à tous les débats concernant la vie des entreprises.

On peut donc imaginer la surprise des citoyens français lorsqu'ils apprennent que les grandes entreprises allemandes fonctionnent tout autrement !

---

<sup>4</sup> Cette idée a été contestée par des juristes (cf. Jean-Philippe Robé, *l'entreprise et le droit*, 1999, Que sais-je PUF) et plusieurs chercheurs liés au collège des Bernardins. (cf. Baudoin Roger (Ss. la dir.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Collège des Bernardins, 2012.)

<sup>5</sup> La notion « d'abus de bien social » en découle.

En effet, pour les entreprises de plus de 2000 personnes, l'Allemagne a adopté, après la seconde guerre mondiale, le modèle de la codétermination (Mitbestimmung) que l'on peut qualifier d'opposé au modèle actionnarial français.

- actionnaires et salariés gouvernent ensemble l'entreprise via un conseil de surveillance (CS) où ils sont quasiment à parité.
- L'entreprise est dirigée par un directoire (BD) nommé par le conseil de surveillance ;
- Les salariés nomment leurs représentants au conseil de surveillance
- Dans chaque établissement de l'entreprise il y a un conseil de salariés (Betriebsrat) qui discute des salaires, du travail et des choix de gestion.

En France, il faut attendre les années 2010, pour que l'Etat impose la présence minimale de deux salariés au conseil d'administration des grandes entreprises cotées. On mesure la distance considérable qui sépare les deux modèles. Il en résulte des situations paradoxales, sinon ubuesques, pour les chefs d'entreprises qui ont de grandes filiales en France et en Allemagne. Car, ayant l'obligation de travailler dans chaque pays avec le modèle local, ils doivent exercer leurs talents selon des règles de gouvernance opposées ! On a là une preuve manifeste de la non-universalité des conceptions de l'entreprise, mais pourquoi des modèles aussi éloignés ? De fait, chaque modèle a été adapté à un contexte national et culturel spécifique. L'histoire Française et l'histoire allemande divergeant, on le sait, sur plusieurs points, il n'est pas surprenant qu'elles aient engendré des modèles d'entreprises si distincts.

## **2. Des conceptions divergentes de l'ingénieur, de la science et de l'autorité**

On ne peut prétendre expliquer dans ce texte, même de façon brève, toutes les causes historiques qui ont conduit à ces deux modèles. On se limitera à signaler quelques points de repères connus de l'histoire de chaque nation et qui ont pesé sur les conceptions respectives de l'entreprise.

Il faut d'abord rappeler que tant en Allemagne qu'en France, la notion d'entreprise ne prend son sens actuel qu'après la formation de la grande industrie. Et, plus particulièrement, quand la science devient une composante et un moteur de cette dernière. Or, l'ancrage de la démarche scientifique dans la vie industrielle a été un processus progressif qui s'est étendu sur toute la deuxième partie du 19<sup>e</sup> siècle, et ne devient systématique qu'aux alentours de 1900. Il s'agit là d'un mouvement culturel et social majeur qui a été relativement sous-estimé dans les histoires économiques et sociales, ou réduit à l'une de ses diverses manifestations (machinisme, rationalisation, taylorisme, Fordisme, recherche fondamentale...). Ce mouvement ne se limite pas à la diffusion de la croyance au progrès. Il stimule directement la genèse de nouveaux acteurs (ingénieurs, techniciens, chercheurs, experts...) qui questionnent et modifient les rapports de pouvoir, de prescription et de travail dans les manufactures issues de la première révolution industrielle.

Cette transformation d'envergure a partout marqué le passage de l'industrie à l'entreprise moderne tout en prenant des voies différentes en Allemagne et en France.

La figure de l'ingénieur est un pivot central de cette transformation et un marqueur éclairant de ses multiples dimensions. Les entreprises qui naissent dans la deuxième moitié du 19<sup>e</sup> siècle se distinguent radicalement des anciennes compagnies par l'apparition d'une population nouvelle d'ingénieurs qui n'existait pratiquement pas en 1800. Mais qu'est-ce qu'un ingénieur et quelle est sa place dans la vie de la production et de l'entreprise ? Force est de constater qu'il n'y a pas de réponse unique à cette question. D'ailleurs, la construction scientifique et institutionnelle de l'Ingénieur ne s'est pas faite de la même façon dans les deux pays.

En France, la période post-révolutionnaire soutient résolument le développement de grandes Ecoles nationales d'ingénieur (Polytechnique, Mines, Ponts...). Celles-ci impulsent un modèle de l'ingénieur combinant démarche scientifique et organisation rationnelle de l'exploitation des usines et du travail. En revanche, les universités sont peu présentes dans cette transformation. Les universités de sciences ne se développent en France qu'à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, quand la notion d'entreprise est déjà constituée, et elles n'avaient pas, à l'époque, vocation à former des ingénieurs.

En outre, la figure de l'ingénieur à la française se développe sur le fonds idéologique de la révolution : à la fois libéral (au plan économique) et Etatiste. Celle-ci, en effet abolit très tôt les corporations ouvrières et lutte contre les ententes de travailleurs. Par ailleurs, la logique jacobine de la révolution se maintient au cours du siècle qui a suivi et conforte la mission des ingénieurs d'Etat dans l'orientation industrielle du pays.

Le modèle de l'entreprise en France naît donc au confluent de deux tendances lourdes. D'une part, une conflictualité ouverte entre patronat et syndicats que l'Etat vient réguler par de nouvelles lois. D'autre part, une légitimation accrue des techniciens et des ingénieurs, qui donnent à l'industrie, l'image nouvelle d'un ordre rationnel et inventif. Ces personnels apparaîtront donc autant comme des rationalisateurs techniques que comme les promoteurs de rapports sociaux éclairés<sup>6</sup>.

Cependant, l'autorité du dirigeant d'entreprise français était problématique. Comme propriétaire, son autorité se rapproche de celle du maître de maison, mais les nouveaux ouvriers de l'industrie refusent toute assimilation de leur statut à la domesticité. Comme administrateur, commis des propriétaires, le chef n'a pas grande légitimité à superviser le travail. Certes, il peut acheter les services d'une main d'œuvre, mais il ne peut lui imposer les règles de l'art. Il n'est donc pas surprenant qu'en France, la théorie de l'autorité dans l'entreprise ait été développée par de grands ingénieurs comme Henri Fayol, le père de la théorie administrative<sup>7</sup>, qui tente d'inventer une place nouvelle entre le capital et les ouvriers. Fayol conçoit ainsi une autorité de compétence et de responsabilité à laquelle il assigne deux devoirs. D'une part, défendre une grande latitude d'action vis-à-vis de l'actionnaire. D'autre part, promettre au « corps social » de l'entreprise que les « perfectionnements » permis par la science seront activement recherchés et bénéficieront à tous. Ces progrès sont vus par les ingénieurs comme les seuls garants de la pérennité de l'entreprise et de sa responsabilité sociale. Le droit du travail reprendra cette vision d'un chef d'entreprise, organisateur prévoyant et éclairé. Elle offrait aux représentants du personnel un interlocuteur responsable avec lequel négocier. Le modèle français s'inscrit donc dans un libéralisme actionnarial, qu'il faut tempérer par le code du travail et par la figure d'un chef d'entreprise, autorité puissante, protectrice et éclairée par la science. Ce rappel des grandes sources du modèle français souligne par contraste celles du modèle allemand.

#### *Les origines de la « codétermination » en Allemagne*

Il y a d'abord un point de départ commun. Il faut revenir à l'irruption de la science dans l'activité productive et à l'émergence des ingénieurs. Sauf qu'en Allemagne, il faut y adjoindre le rôle tout aussi important joué par l'université et ses chercheurs. En effet, dès le 18<sup>e</sup> siècle, des Etats allemands (Hanovre, Prusse) soutiennent la création d'universités de sciences de grande renommée. Cette tendance se renforce avec le choc créé par la révolution industrielle anglaise. Car, plusieurs laboratoires universitaires vont jouer un rôle déterminant dans l'essor de la chimie et de la métallurgie allemande. Parallèlement, les formations d'ingénieurs adoptent une visée moins

<sup>6</sup> Jean-Philippe Passaqui et Marco Bertilorenzi (eds.), *Entre technique et gestion : Une histoire des ingénieurs civils des mines (XIXe-XXe siècles)*, Presses des Mines 2016.

<sup>7</sup> Henri Fayol, *Traité d'administration industrielle et générale*, Dunod 1917.

académique et construisent des relations étroites avec les industriels. On est loin du primat des mathématiques que la France s'emploie à renforcer dans les formations d'ingénieurs, notamment avec les classes préparatoires.

A la faveur de collaborations avec l'industrie, se développe l'Ecole allemande de conception de machines (MaschinenBau, constructionlehre). Elle inspirera l'Europe industrielle. Une distinction s'opère au 20<sup>e</sup> siècle entre l'ingénieur de production formé dans des instituts techniques (Fachhochschulen) et l'ingénieur universitaire (docteur-ingénieur des universités techniques). Mais aucune de ces figures n'est associée à une fonction d'organisation et de médiation entre capital et travail comme celle de l'ingénieur à la Française. On peut relier ce constat à la persistance dans le contexte allemand de corporations de métiers qui n'ont été abolies que dans la troisième partie du 19<sup>e</sup> siècle et seulement de façon partielle. Dans une certaine mesure, l'ingénieur de production allemand se décrit comme accompagnant la communauté des travailleurs plus qu'il ne la surplombe. Pour autant, l'Allemagne a connu elle aussi des luttes sociales violentes entre patronat et syndicats ouvriers. Après la première guerre mondiale, elles conduisent la République de Weimar à instaurer des conseils d'ouvriers dans toutes les usines (betriebsrat). Cette solution a sans doute été facilitée par la tradition allemande de l'ingénieur de production, plus proche des travailleurs.

Un autre trait marquant de la trajectoire allemande est la formation de grandes entreprises liées à la science et productrice, elles-mêmes, de sciences nouvelles (Hoechst, Siemens, Zeiss, AEG...). Ces nouvelles entreprises font une place importante aux chercheurs dans les organes de direction. En outre, certaines d'entre elles vont chercher à protéger leur patrimoine scientifique et leurs engagements dans la recherche, en inventant une nouvelle forme de gouvernance actionnariale : celle des fondations. Un cas emblématique est celui de la Carl Zeiss Stiftung, créée en 1889, première fondation d'entreprise, qui était destinée à recevoir le capital de Zeiss et à contrôler l'entreprise en favorisant le développement scientifique et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Cependant, on ne retrouve pas dans le contexte allemand, une doctrine analogue à la théorie Fayolienne du chef d'entreprise. Dans les années 30, Eugen Schmalenbach (1879-1955) est la figure de proue de la pensée sur l'entreprise en Allemagne. Mais contrairement à Fayol qui n'accorde aucune place à la théorie économique pour fonder sa théorie administrative<sup>8</sup>, Schmalenbach tente de fonder l'entreprise à partir d'une théorisation économique (*Betriebswirtschaftslehre*) des principes de comptabilité et de fixation des prix de transfert. Son approche soulève la critique des ingénieurs qui y voit un « schématisme » abstrait négligeant les interdépendances techniques et sociales. Mais elle a beaucoup d'influence dans les décisions de structuration des grands groupes industriels. Cependant, en prônant une « économie appliquée », Schmalenbach n'opère pas la rupture épistémologique à laquelle sera associé Fayol ; rupture qui fonde la science du « management » dans le monde anglo-saxon.

En revanche, les thèses d'un Walter Rathenau prennent aussi acte de la rupture créée par la science dans la vie des entreprises. Il veut développer une théorie sociale de l'entreprise loin de la théorie économique et qui fait droit à la création collective. Mais sa carrière tragique d'homme politique semble avoir fait oublier l'originalité de ses propositions sur l'entreprise<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Cf. : Armand Hatchuel, « Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX<sup>e</sup> siècle », *Entreprises et Histoire*, 2016/2 n°83) (Armand Hatchuel, Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, *Entreprises et Histoire*, 2016/2 n°83) (Armand Hatchuel, Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, *Entreprises et Histoire*, 2016/2 n°83)

<sup>9</sup> Cf. : Blanche Ségrestin, « When innovation implied corporate reform : a historical perspective through the writings of Walter Rathenau » *Gérer et comprendre*, English version n°2, 2017.

Après la seconde guerre mondiale, et l'effondrement du 3<sup>e</sup> Reich, on y voit plutôt se consolider l'idée que l'autorité dans l'entreprise, comme dans toute société démocratique, doit s'appuyer sur l'assentiment de ceux qui sont dirigés, si l'on veut éviter le retour des divisions et des extrémismes<sup>10</sup>. Au terme d'un processus complexe, où s'entremêlent doctrines managériale, sociale et catholique, et à la faveur du jeu des alliés face à une Allemagne en reconstruction, cette idée aboutira à l'instauration du modèle de la codétermination. Certes, cet avènement n'est donc pas séparable des bouleversements paroxystiques de l'époque. Néanmoins, l'histoire longue, sociale, scientifique et culturelle de l'Allemagne, avait posé plusieurs des pierres nécessaires à la codétermination.

Quoique sommaires et lacunaires, ces éléments éclairent les raisons pour lesquelles les deux pays divergent sur une question aussi majeure que celle de l'entreprise. On doit souligner que ces divergences ne viennent donc pas d'idéologies économiques nationales qui auraient dicté ces deux modèles. Il est donc relativement inadéquat de parler de capitalisme rhénan et de capitalisme latin, comme si l'Allemagne et la France avaient depuis longtemps deux conceptions théoriques différentes du capitalisme. En outre, comment de telles doctrines auraient-elles été possibles avant les phénomènes nouveaux qui ont donné naissance à l'entreprise et à chacun des modèles nationaux ? Il n'y a pas de définition naturelle et permanente du capitalisme dans chacun des pays, pas plus qu'il n'y a de définition naturelle de l'entreprise. L'écart entre les deux modèles s'est construit avec les divergences dans la conception de la science, de l'université, du travail et de l'ingénieur dans chaque pays. Et si des doctrines économiques ont pesé sur ces deux histoires, c'est aussi au travers d'attitudes différentes vis-à-vis des corporations d'artisans. Enfin, l'histoire politique des deux pays a aussi indéniablement imprimé sa marque sur ces deux trajectoires, mais il serait trop long d'examiner ce point.

### 3. Les épreuves de la mondialisation : les vulnérabilités des deux modèles

Ce bref détour par l'histoire semble mener à la conclusion traditionnelle : « à chacun son modèle ! ». Mais depuis une trentaine d'années, les bouleversements du monde et tout particulièrement les dérives financières, dont la crise de 2008 a été le symptôme, créent une situation nouvelle. Les deux modèles sont confrontés à une série d'épreuves inédites et violentes qui ont souligné leurs vulnérabilités respectives et leur nécessaire évolution.

La première série d'épreuves provient de l'explosion des activités financières. A la faveur de l'internationalisation du capital et de la formation de grands fonds d'investissements, il s'est développé une nouvelle conception actionnariale, plus agressive et plus dogmatique, de l'entreprise. Celle-ci est devenue hégémonique et a imposé depuis trois décennies ses codes comptables et ses règles de gouvernance. Les conséquences de cette « grande déformation »<sup>11</sup> sont maintenant bien connues et toujours d'actualité<sup>12</sup> : accroissement massif des dividendes, Explosion de la rémunération des dirigeants, comportements répétés de fraude technique et d'évasion fiscale, baisse de l'investissement R&D, inégalités croissantes des revenus, fonds prédateurs...

---

<sup>10</sup> Gamillscheg Franz. La cogestion des travailleurs en droit allemand. Bilan à la lumière du jugement du Tribunal constitutionnel fédéral du 1er mars 1979. *Revue internationale de droit comparé*. Vol. 32 N°1, Janvier-mars 1980. pp. 57-74.

<sup>11</sup> *Ibid.* Ségrestin et Hatchuel 2012 ; cf. aussi, Olivier Favereau et Baudoin Roger, *Penser l'entreprise : nouvel horizon du politique*, Editions collège des Bernardins 2015.

<sup>12</sup> En octobre 2017, General Electric, l'une des firmes les plus emblématiques de l'industrie américaine vient de voir ses principaux dirigeants démis en raison de résultats financiers insatisfaisants entraînant l'entrée dans le capital de l'entreprise d'un fonds financier dit « activistes ».

La deuxième série d'épreuves est celle des responsabilités nouvelles face à la mondialisation de la production et aux dangers majeurs associés aux dégâts environnementaux ; dont, au premier chef, ceux qui proviennent du réchauffement de la planète. Au plan des droits fondamentaux et au plan social, de nombreux observateurs ont dénoncé depuis une vingtaine d'années, les conditions de travail insupportables qui persistent dans les entreprises des pays pauvres, alors qu'il s'agit de fournisseurs directs des grandes entreprises occidentales. Ces dérives peuvent aller du non-respect des droits humains (travail des enfants, sécurité, liberté individuelles...) à un droit du travail absent ou à des salaires très faibles. La catastrophe du Rana Plaza au Bangladesh a fait connaître au monde entier la négligence coupable des plus grandes enseignes textiles vis-à-vis des conditions élémentaires de sécurité des travailleurs pauvres.

Il n'est pas possible de faire ici un bilan complet de la manière dont les modèles français et allemand de l'entreprise ont répondu à chacune de ces épreuves. Mais on peut indiquer quelques points de repères qui soulignent la nécessaire évolution des deux modèles.

Face au nouveau primat de la conception actionnariale de l'entreprise et à la course aux profits élevés pour le capital, l'industrie Française a moins bien résisté que l'industrie allemande et la part relative de l'industrie dans les deux pays est aujourd'hui franchement en faveur de l'Allemagne. Par contre, de grandes banques allemandes ont été tout autant, sinon plus, touchées par la crise financière de 2008. Il semble donc que la modèle de la codétermination reste particulièrement adapté à l'investissement sur le temps long et à la protection des apprentissages techniques et des métiers, deux traits indispensables à l'industrie. On sait que les représentants des salariés au Conseil de surveillance ou au conseil d'administration ne limitent pas leurs interventions aux seuls salaires et conditions de travail du personnel. Ils sont aussi sensibles au respect des potentiels des salariés, au maintien de leur niveau de compétence, ou aux efforts de recherche et d'innovation. Il semble donc que le modèle de la codétermination indique un horizon souhaitable dont le modèle français devrait chercher à se rapprocher si la France veut soutenir une politique de néo-industriation<sup>13</sup> et plusieurs voix se sont récemment élevées pour avancer dans cette direction<sup>14</sup>.

Cependant, le modèle de la codétermination ne répond pas comme on l'aurait espéré au deuxième type d'épreuves, celles qui sont relatives aux responsabilités sociales et environnementales (RSE). L'affaire dite du « dieselgate » a provoqué un séisme pour Volkswagen et au-delà. Certes, les constructeurs français semblent aussi mis en cause sur cette même question. Mais on pouvait penser que l'Allemagne échapperait à ce type de déviances, parce que les représentants des salariés dans la gouvernance de l'entreprise s'y seraient opposés. Toutefois, cette hypothèse avait déjà été fortement malmenée lorsqu'en 2013, il a fallu constater que de grandes entreprises scandinaves se fournissaient aussi de façon importante dans les ateliers du Rana Plaza. Or, dans ces pays, les salariés forment de droit 30% du Conseil d'administration des grandes entreprises. On peut donc considérer aujourd'hui que la responsabilisation des salariés n'est pas systématiquement garante de respect environnemental.

En France, l'affaire du Rana Plaza, a accéléré la prise de conscience des questions de responsabilité sociale et humaine associées à la mondialisation. Malgré de nombreuses oppositions politiques et

---

<sup>13</sup> Cf. Thierry Weil et Pierre Veltz, *L'industrie notre avenir. Colloque de Cerisy*, Eyrolles 2015.

<sup>14</sup> Cf. La pétition signée par de nombreux chercheurs et syndicalistes : « La codétermination est une idée porteuse d'avenir qui doit trouver sa place dans la loi », *Le Monde Economie* du 5 octobre 2017.



patronales, elle a suscité l'adoption d'une législation originale : l'instauration d'un *devoir de vigilance* des grandes entreprises sur les violations des droits fondamentaux chez leurs fournisseurs et les sous-traitants de ces derniers, partout dans le monde. En pratique, la loi impose la norme de gestion suivante : chaque entreprise doit mettre sur pied des dispositifs de vérification du respect de ces droits, dans ses propres filiales et dans tous les intervenants de ses chaînes d'approvisionnement. Et si des violations sont constatées, le donneur d'ordre devra exiger des mesures correctives ou cesser toute activité commerciale.

### **Conclusion : l'entreprise à mission, un horizon commun ?**

Il est intéressant de noter que la France et l'Allemagne ont conçu des modèles d'entreprises qui présentent, tous deux, des traits exceptionnels par rapport au modèle anglo-saxon qui sert de modèle canonique de l'entreprise dans la littérature et dans la culture mondiale. Les traits les plus originaux concernent les figures de l'autorité, les codes du travail, la codétermination, et le devoir de vigilance. Ces innovations ont été construites au cours de processus historiques complexes mais on peut, avec le recul du temps, dégager la ligne principale de cette genèse.

Après la première révolution industrielle, donc vers 1830, la France et l'Allemagne ont été toutes deux confrontées à la même énigme : *construire un cadre social et juridique approprié à un inédit radical que l'on nomme « entreprise » sans pouvoir en cerner la nature*. Par ce terme, on voulait désigner de nouveaux collectifs de travail, certes inquiétants mais aussi dotés d'une puissance productive et inventive sans précédent. Car ces collectifs n'étaient plus réductibles à l'atelier, serait-il de grande taille, qui produisait des objets connus. Ils inventaient et façonnaient désormais une large part des grandes dynamiques sociales : métiers, modes, techniques, relations internationales, systèmes symboliques... Ils ne faisaient pas seulement « tourner » l'économie, ils transformaient la civilisation. L'énigme à résoudre était d'autant plus difficile que le vieux langage de l'économie politique -production, profit, capital, travail- se révélait inadapté à ces nouvelles réalités ou contribuait à nourrir, par le biais de contre-cultures théoriques et politiques (socialisme, marxisme) des conflictualités et des crises persistantes.

Par ailleurs, toute tentative d'une « théorie de l'entreprise » se heurtait à de multiples écueils.

*Sur le plan idéologique*, une théorie de l'entreprise passait pour une utopique « troisième voie » entre la domination du capital et celle du travail. Dans un espace philosophique saturé par l'opposition entre capitalisme et marxisme, on lui déniait tout fondement et elle était vue comme un simple compromis historique et politique sans intérêt scientifique.

*Sur le terrain*, la vie des entreprises a été accompagnée par une série d'inventions conceptuelles et instrumentales souvent dictées par la nécessité de régler des questions urgentes et difficiles : légitimer l'autorité, organiser le travail, introduire la recherche scientifique, former les personnels... Ces réponses créaient aussi de nouveaux conflits, de nouvelles luttes et des interventions législatives de la part des Etats. Se constituent ainsi, dans chaque pays, deux grands types de nouveaux corpus. D'une part, celui des sciences de gestion (management science) qui étudient les problématiques et les dispositifs qui forment l'infrastructure praxéologique des entreprises et au-delà, de nouvelles organisations. Le second corpus est celui des lois et jurisprudences qui régissent la vie des entreprises et du travail.

Or, ce n'est que récemment que les chercheurs se sont attaqués à une analyse épistémologique de ces corpus et à un examen de la place de l'entreprise dans les sciences sociales. Un constat s'impose :

l'entreprise est « un point aveugle du savoir » comme l'a montré un colloque de Cerisy<sup>15</sup> dont les nombreuses analyses ne peuvent être résumées ici. Mais le détour historique même sommaire que nous avons retenu dans le présent texte retrouve aussi l'un des grands constats de ce colloque. Tant en France qu'en Allemagne, il a fallu inventer chemin faisant des approches partielles de l'entreprise mais sans pouvoir régler le problème général que ces nouveaux collectifs posent aux sociétés démocratiques. On peut résumer ce problème en reprenant une célèbre formule de Spinoza : l'entreprise peut-elle être un empire (économique) dans un empire (démocratique) ?

Et la réponse à cette question ne peut être que négative ! Qu'il s'agisse de la construction de l'autorité, du travail, du pouvoir des actionnaires, de l'action des entreprises sur leur environnement ou leurs fournisseurs, les entreprises ne sont pas des empires isolés du reste du monde. Elles ne peuvent se désintéresser de l'intérêt collectif ! Certes, dans la mondialisation contemporaine, elles peuvent se penser comme un nouveau type d'empires qui se situerait non pas « dans » mais à côté des Etats et qui négocierait d'égal à égal avec ces derniers. Et c'est effectivement, une tendance lourde de l'histoire internationale récente<sup>16</sup>. Mais être un empire crée d'autant plus de responsabilités vis-à-vis des peuples et du monde, sauf à dériver vers une forme nouvelle de piraterie internationale dont les effets, sur l'image générale des entreprises et de leurs dirigeants, sont à l'évidence contre-productifs.

In fine, on retrouve une nécessité ancienne et oubliée : la création de profits ou l'intérêt économique, ne peut être la seule *raison d'être* de l'entreprise. Cet intérêt ne peut être nié, mais il ne constitue qu'une logique d'action particulière nécessaire à la construction d'*une vie d'entreprise, c'est à dire d'une vie collective créative et attachée autant à pérenniser ses engagements qu'à renouveler ses contributions au progrès commun*. A l'inverse, la réalisation de profits ne garantit en rien la formation d'une telle vie collective.

En France et en Allemagne, cette idée a été depuis longtemps une conviction active chez beaucoup d'acteurs. C'est elle qui guide Henri Fayol dans sa théorie administrative ; qui conduit aux fondations d'entreprise ou à la codétermination ; et qui justifie, plus récemment, un devoir de vigilance sur les violations des droits humains des travailleurs où qu'ils soient. Cette idée a ainsi nourri de nombreuses réformes mais elle n'a jamais été posée comme *un axiome* fondamental de la définition juridique des entreprises, notamment parce que celles-ci restent dépendantes du droit des sociétés anonymes.

S'il était clairement affirmé cet axiome ne conduirait pas à un seul modèle d'entreprise, mais ses implications seraient nombreuses. Il ouvre un horizon de réformes du droit des sociétés et de l'entreprise que pourraient partager les deux pays et plus largement l'union européenne, sans que chacun renonce à ses spécificités. Elles ont fait l'objet de plusieurs recherches et nous nous limiterons à indiquer ici deux grandes propositions qui constituent l'ossature de ces réformes :

D'une part, il s'agit de modifier dans chaque système de droit l'ensemble des lois et codes qui font du but lucratif le seul objectif des sociétés<sup>17</sup>. Ces nouvelles dispositions devraient affirmer que toute

<sup>15</sup> Blanche Ségrestin et Baudoin Roger, *L'entreprise point aveugle du savoir. Colloque de Cerisy*, Sciences humaines 2014.

<sup>16</sup> C'est la conception retenue dans certains traités internationaux qui proposent que les conflits entre entreprises mondiales et Etats soient réglés par une juridiction internationale privée, donc indépendante des Etats.

<sup>17</sup> En France, cette proposition est portée publiquement par plusieurs dirigeants et par la directrice du FMI. Voir article collectif du Monde du 16/11/ 2016 : « Plaidoyer pour une économie de marché responsable ».

société doit contribuer, par son activité, à l'intérêt général et n'est donc pas au seul service de l'intérêt des associés.

D'autre part, il faut offrir la possibilité aux entreprises, qui le souhaitent, d'explicitier la « mission » (purpose) qu'elles s'assignent en dehors du but lucratif. Le mouvement des « entreprises à mission » a commencé aux USA, mais il connaît aujourd'hui des échos importants en Europe qui permettent d'envisager des réglementations européennes communes<sup>18</sup>. La « mission » n'est pas le seul projet d'une équipe dirigeante. Elle engage durablement les actionnaires et transforme les rapports entre actionnaires et dirigeants. Elle permet aussi d'expliquer, par exemple, comment une entreprise s'engage à associer son personnel à la gouvernance de l'entreprise, et le cas échéant, évoluer vers la codétermination si celle-ci n'est pas de droit. C'est aussi le bon instrument pour travailler équitablement avec toutes les parties concernées par l'entreprise et s'assurer du respect des droits fondamentaux de chacun. La mission clarifie donc l'engagement d'une entreprise envers la société et envers les territoires où elle est ancrée.

Il nous semble que ces deux séries de propositions peuvent contribuer à une nouvelle dynamique européenne. Certes, pour fonder (ou refonder) l'Union Européenne beaucoup insistent sur les valeurs communes qui unissent les Etats-membres. Cette attitude est justifiée mais elle peut se révéler contreproductive. Car comment comprendre que des valeurs partagées conduisent à de fortes différences culturelles ? Il n'est pas aisé d'expliquer, on l'a vu, pourquoi une notion aussi ordinaire que celle d'entreprise donne naissance à des modèles aussi divergents d'un pays à l'autre. La démarche que nous avons suivie suggère donc une conception de l'union plus exigeante mais sans doute plus robuste.

Les Etats européens ont été confrontés depuis deux siècles aux mêmes épreuves majeures : la science, la modernité, les transformations techniques, les désirs de prospérité et de solidarité. Chacun a inventé, dans l'urgence de ces avènements, des règles collectives adaptées à ces épreuves. Chaque Etat l'a fait en fonction des circonstances et des tourments que cette histoire faisait naître. Les questions étaient communes, mais les réponses ne pouvaient l'être. D'autant moins que, dans un contexte d'adversité entre nations, la réponse de l'un, était souvent rejetée par l'autre.

Pour poursuivre sa construction, l'Union européenne doit retrouver les épreuves qui furent communes et comprendre lucidement la variété des réponses apportées par ses membres. Ensuite, il ne s'agit pas d'imposer à tous « le meilleur que l'on trouve chez chacun » au risque d'aboutir à un assemblage sans signification pour personne. Il s'agit plutôt de construire une ambition commune qui laisse à chacun le choix d'une trajectoire cohérente avec sa propre histoire. On transforme ainsi des divergences idiosyncrasiques, en cheminements distincts vers un nouveau commun. C'est à cette condition que les passages d'un pays à l'autre deviennent possibles.

\*\*\*

---

<sup>18</sup> Cf. Kevin Levillain, *Les entreprises à mission*, Vuibert Fnege, 2017.