



**HAL**  
open science

## La réforme de l'entreprise

Alain Chatriot

► **To cite this version:**

Alain Chatriot. La réforme de l'entreprise: Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur. Vingtième siècle. Revue d'histoire, 2012, 114, pp.183 - 197. hal-03473884

**HAL Id: hal-03473884**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-03473884>**

Submitted on 10 Dec 2021

**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 réforme de l'entreprise

## Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur

Alain Chatriot

**Les décennies qui suivirent la Seconde Guerre mondiale virent échouer plusieurs projets modernisateurs visant à instaurer une plus grande démocratie au sein des entreprises. En se penchant sur la réception du rapport Sudreau (1974-1975), Alain Chatriot présente les acteurs de cette opposition à la réforme de l'entreprise, ainsi que leurs motivations.**

« Un grand regret. C'est une occasion manquée, manquée par le patronat français et par la classe dirigeante », voici comment Valéry Giscard d'Estaing qualifie trente ans après le projet de réforme de l'entreprise porté par le rapport Sudreau en 1975. L'ancien président de la République ajoute : « Ils rédigent un rapport. Ce rapport était très bon. Ils le publient. Tollé d'indignation. Alors, on l'a oublié ou presque. Voilà l'affaire, en deux mots<sup>1</sup>. » Au-delà du regard rétrospectif empreint d'auto-justification, il n'est pas inintéressant de noter que dans la mémoire politique, la responsabilité du blocage est pour une large part imputée au patronat.

---

(1) Ce propos est une réponse à une question de Pierre Boisard lors d'un des colloques consacrés à la présidence de Valéry Giscard d'Estaing. Le président ajoute d'ailleurs à ce court propos une remarque historiquement discutable : « Dans les années 1978 à 1980, nous avons cependant mis en application des tranches du rapport Sudreau dans la législation et nous avons réalisé à peu près les trois quarts » (Serge Berstein et Jean-François Sirinelli (dir.), *Les Années Giscard : les réformes de société, 1974-1981*, Paris, Armand Colin, 2007, p. 172-173).

Derrière ce vocable de « réforme de l'entreprise » qui peut sembler aujourd'hui daté, diverses questions ont été posées tout au long du 20<sup>e</sup> siècle, elles concernent aussi bien la direction et la gestion des entreprises, l'association des salariés aux profits de celles-ci que le pouvoir accordé aux syndicats dans l'entreprise. C'est surtout après la Seconde Guerre mondiale, qu'à plusieurs reprises, des débats ont eu lieu sur l'organisation du pouvoir dans l'entreprise. À chaque fois, le patronat français s'est montré réservé ou franchement hostile à ces initiatives portées par les « modernisateurs » des Trente Glorieuses françaises. Si les nombreux projets et débats intellectuels qui ont abordé la question sont relativement bien connus, l'étape de la préparation et de la réception du rapport Sudreau en 1974-1975, pourtant cruciale, est longtemps restée assez ignorée<sup>2</sup>. Cependant, l'accès aux archives personnelles du président de la commission permet désormais de mieux en comprendre les enjeux<sup>3</sup>. De plus, lié au travail du comité pré-

---

(2) Patrick Barrau, « Le rapport Sudreau ou l'impossible consensus », *Cahiers de l'Institut régional du travail*, 9, avril 2001, p. 175-182.

(3) Cet article prolonge et complète la première approche du sujet proposé dans Alain Chatriot, « La Réforme de l'entreprise », in Jean-Claude Daumas, Alain Chatriot, Danièle Fraboulet, Patrick Fridenson et Hervé Joly (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 1000-1005. On a en particulier pu consulter pour ce nouveau texte les documents du fonds Pierre Sudreau conservés aux Archives nationales sous les cotes 91AJ27 à 37, ainsi que l'ensemble des

sidé par Pierre Sudreau, les négociations au Conseil économique et social (CES) aident à mieux appréhender les positions des « partenaires sociaux » et en particulier l'attitude du patronat.

La demande de « démocratie » dans l'entreprise est ancienne et a pris différentes formes autour des revendications de participation aux bénéfices et de contrôle ouvrier dès le 19<sup>e</sup> siècle. Les réformes de 1945 concernant les comités d'entreprise ont posé de nouveau la question de la réforme du fonctionnement des entreprises et ce débat s'illustre durant les années 1950 puis au début des années 1960 autour de la publication du livre de François Bloch-Lainé. Les variations du programme politique au début des années 1970 modifient le paysage social et le rapport Sudreau doit être relu comme une étape dans ce processus dont les résultats demeurent modestes.

### Du contrôle ouvrier à la participation

Au 19<sup>e</sup> siècle, des voix se font déjà entendre pour dénoncer le fonctionnement des entreprises et quelques expériences célèbres sont menées. Elles peuvent s'inscrire dans la lignée du socialisme utopique comme celle de Jean-Baptiste Godin à Guise<sup>1</sup> ou dans celle du christianisme social assez corporatiste comme pour Léon Harmel au Val-des-Bois<sup>2</sup>. La question de la participation aux bénéfices est ainsi régulièrement posée<sup>3</sup> par une partie des catholiques

documents émanant du Conseil économique puis du Conseil économique et social (CES), également accessible aux Archives nationales (sites de Paris et de Fontainebleau).

(1) Michel Lallement, *Le Travail de l'utopie, Godin et le familialisme de Guise*, Paris, Les Belles lettres, 2009.

(2) François Denord, « Le corporatisme », et André Grellon, « Le patronat chrétien », in Jean-Claude Daumas et al. (dir.), *op. cit.*, p. 1018-1022 et 1055-1060.

(3) Claude Vallon, « Origine et évolution des pratiques de la participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise, 1842-1923 », thèse de doctorat sous la direction d'Yves Lequin, Paris, EHESS, 1991.

sociaux<sup>4</sup> et des socialistes<sup>5</sup>. Des expériences célèbres sont toujours citées dans les débats, telles que celles de l'imprimerie Chaix ou des grands magasins (Bon Marché, Samaritaine, Palais de la Nouveauté).

On doit au catholique social Marc Sangnier la formule fameuse : « On ne peut avoir la république dans la société tant qu'on a la monarchie dans l'entreprise » ; parallèlement, la gauche revendique comme le parti socialiste français à son congrès de 1902 de « faire passer dans l'ordre économique la démocratie partiellement réalisée dans l'ordre politique ». En 1921, Georges Noblemaire, un député polytechnicien et administrateur de la Compagnie des chemins de fer de Paris à Lyon à la Méditerranée, dénonce ouvertement le « patronat de droit divin »<sup>6</sup>.

La thématique de la « démocratie industrielle » et du « contrôle ouvrier » est très présente durant l'entre-deux-guerres, la CGT réformiste en faisant un de ses mots d'ordre<sup>7</sup>. En 1923, l'Office du travail, qui dépend du ministère du même nom, lance une grande enquête sur la participation aux bénéfices, pour faire le bilan de la loi du 26 avril 1917 sur l'ac-

(4) Christel Chaîneau, « La participation aux bénéfices à travers la Réforme sociale », *Cahiers de l'Institut régional du travail*, 15, 2007, p. 13-41.

(5) Étienne Antonelli, *Les Actions de travail dans les sociétés anonymes à participation ouvrière*, Paris, Librairie Félix Alcan, 1912. Le livre commente différents projets dont ceux de Justin Godart (mai 1909) et d'Aristide Briand, qui donne un avant-propos à l'ouvrage.

(6) Pierre Rosanvallon, *La Démocratie inachevée : histoire de la souveraineté du peuple en France*, Paris, Gallimard, 2000, p. 347, qui cite l'article de Georges Noblemaire, « Patrons de droit divin et organisation du travail », *L'Europe nouvelle*, 19 novembre 1921, p. 1507-1509. Le député des Hautes-Alpes attaque dans ce texte l'attitude d'une partie du patronat français devant les institutions genevoises sur les questions agricoles. Il rappelle sans le citer qu'un député avait « naguère » employé cette expression de « patronat de droit divin » à la Chambre.

(7) Jean Taulelle, *De l'influence de la législation du travail sur les transformations et l'évolution du droit*, Lyon, Imprimerie Bosc Frères & Riou, 1927, p. 134-147 ; et surtout Gérard Dehove, *Le Contrôle ouvrier en France, l'élaboration de sa notion, ses conceptions*, Paris, Librairie du Recueil Sirey, 1937.

tionnariat ouvrier, mais les résultats restent très limités<sup>1</sup>. Le débat est aussi repris par une partie des mouvements modernisateurs de l'entre-deux-guerres<sup>2</sup>.

Si l'organisation de la société anonyme connaît des modifications à la suite de la loi du 16 novembre 1940 qui instaure le président-directeur général, consacré par la loi du 4 septembre 1943 (textes maintenus mais modifiés par la loi du 24 juillet 1946), ce sont surtout certaines des réformes économiques et sociales de la Libération qui amorcent des changements<sup>3</sup>. Ainsi, les comités d'entreprise sont créés par l'ordonnance du 22 février 1945 et la loi du 16 mai 1946, la question de leur filiation avec les projets corporatistes du gouvernement du maréchal Pétain étant complexe<sup>4</sup>. Le préambule de la Constitution de la Quatrième République précise que « tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la gestion des entreprises ».

Les initiatives sont d'origines diverses. Le parti gaulliste, le Rassemblement du peuple français (RPF), plaide à partir de 1950 pour l'association entre le capital et le travail<sup>5</sup>. Mais, très vite, l'hostilité patronale s'affirme à mesure que se transforme le climat existant en 1945. Dès cette année-là, Daniel Villey explique : « La participation ouvrière ou étatique à la

gestion, c'est un nouveau cheval de Troie, c'est l'ennemi qu'on introduit dans la place<sup>6</sup>. »

Au cours de la Quatrième République les initiatives en ces domaines viennent également du Mouvement des républicains populaires (MRP) et des socialistes. Le MRP et ancien syndicaliste Paul Bacon, ministre du Travail et de la Sécurité sociale dans le cabinet de Georges Bidault en avril 1950, propose la création d'un Comité de la productivité ; les décrets des 20 mai et 17 septembre 1955 sur la participation sont pris, mais n'offrent que de minces résultats : de 1955 à 1958, cent soixante entreprises seulement s'engagent dans cette voie<sup>7</sup>. De la même manière, le socialiste Albert Gazier est très actif dans les commissions parlementaires et fait de nombreuses interventions sur les comités d'entreprise et, car le terme est alors employé, sur la réforme de l'entreprise<sup>8</sup>.

Un ample débat sur la réforme de l'entreprise est ouvert au Conseil économique. Le 29 mai 1948 se réunit une commission spéciale pour l'étude de la réforme de la structure sociale des sociétés<sup>9</sup>. Elle a été créée pour étudier diverses propositions de loi. Dès la deuxième séance, le 10 juin, la CGT prend clairement position. Une motion est lue en séance qui « repousse les différentes propositions de lois qu'elle estime inopportunes et réclame l'amélioration du pouvoir d'achat des salaires<sup>10</sup> ». Les discus-

(1) Ministère du Travail, Office du travail, *Enquête sur la participation aux bénéfices*, Paris, Imprimerie nationale, 1923. On peut noter en plus que, parmi les rares sociétés à l'appliquer, existe la pratique très spécifique de plusieurs Grands Moulins.

(2) « La participation aux bénéfices », in Bertrand de Jouvenel, *L'Économie dirigée : le programme de la nouvelle génération*, Paris, Librairie Valois, 1928, p. 41-44.

(3) Adam Steinhouse, *Workers' Participation in Post-Liberation France*, Lanham, Lexington Books, 2001.

(4) Jean-Pierre Le Crom, *L'Introuvable démocratie salariale, le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1980-2002)*, Paris, Syllepse, 2001 ; Jean-Claude Daumas, « La Charte du travail et les politiques sociales des entreprises sous Vichy : entre corporatisme, paternalisme et modernisation », in Didier Musiedlak (dir.), *Les Expériences corporatistes dans l'aire latine*, Berne, Peter Lang, 2009, p. 371-390.

(5) Patrick Guiol, *L'Impasse sociale du gaullisme, le RPF et l'Action ouvrière*, Paris, Presses de Sciences Po, 1985.

(6) Daniel Villey, « Pamphlet contre l'idéologie des réformes de structure », *Les Cahiers politiques*, 11, juin 1945, p. 29-53, p. 40, cité par Pierre Lassègue, *La Réforme de l'Entreprise : étude critique sur les possibilités d'une « Tierce Solution »*, Paris, Librairie du Recueil Sirey, 1948, p. 27.

(7) Bruno Béthouart, *Le Ministère du Travail et de la Sécurité sociale, de la Libération au début de la Cinquième République*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2006, p. 152-153 ; Paul Bacon, *La Réforme de l'entreprise capitaliste*, Paris, Société d'édition républicaine populaire, 1950.

(8) Sur la trajectoire d'Albert Gazier, voir Gilles Morin et Frédéric Cépède, « Albert Gazier, esquisse biographique », in Albert Gazier, *Autour d'une vie de militant*, Paris, L'Harmattan, 2006, p. 13-65.

(9) Archives nationales (AN), CE329.

(10) AN, CE329.

sions sont dès le départ très tendues sur l'objet même de l'étude pour le Conseil économique. L'un des points intéressants à noter est que les acteurs ont précisément la mémoire de la loi de 1917 et de ses faibles résultats sanctionnés par l'enquête de 1923<sup>1</sup>. Sur le rapport du coopérateur Antoine Antoni, le Conseil délivre un avis le 21 juillet 1948. En novembre de la même année, une nouvelle sous-commission pour l'étude de la réforme de l'entreprise est créée au sein de la Commission du travail, de la santé et de la population. Les auditions débutent en décembre et concernent aussi bien le directeur du travail au Ministère, des experts syndicalistes (comme Hyacinthe Dubreuil le 14 juin 1949), différents députés auteurs de nouvelles propositions de lois<sup>2</sup>. Une partie des débats revient régulièrement sur le rôle à accorder aux comités d'entreprise.

Ce n'est qu'en juillet 1949 qu'est désigné un rapporteur : un professeur de droit proche des milieux coopérateurs, Georges Lasserre. Des retards étant pris, les débats ne reprennent qu'en décembre et en janvier 1950, après que le rapporteur a soumis un questionnaire aux représentants syndicaux. Lors de la dernière séance de la commission, le 14 mars 1950, le débat est très vif entre la CGT qui rappelle des principes marxistes stricts, et les autres représentants syndicaux ; les délégués patronaux étant absents. Le rapport finalement présenté veut que la « réforme de l'entreprise » soit « profonde, c'est-à-dire porter sur la souveraineté même de l'entreprise », l'objectif étant de « mettre l'entreprise au service de l'intérêt général »<sup>3</sup>.

(1) AN, CE329, « Note annexe : historique des tentatives faites pour intégrer l'ouvrier à l'entreprise », mai 1948. Ces éléments sont repris en annexe dans le rapport publié : Conseil économique, Études et travaux, *La Réforme de l'entreprise, rapport présenté par Georges Lasserre et annexes*, Paris, PUF, 1950, p. 108-116.

(2) AN, CE327.

(3) Conseil économique, *op. cit.*, p. 22-23.

Lors de la séance du 22 mars 1950, la CGT propose un contre-projet qui dénonce « l'association capital-travail » comme ayant un « caractère typiquement fasciste »<sup>4</sup>. Les chefs d'entreprise déclarent qu'ils « rejettent en bloc le rapport [...] incompatible avec la structure politique, économique et sociale du pays »<sup>5</sup>. Chose rare, les membres du Conseil refusent finalement le projet d'avis par soixante-treize voix contre cinquante-huit et six abstentions<sup>6</sup>. La question de la réforme de l'entreprise, associée aux grands changements économiques et sociaux de la Libération, est donc au début des années 1950 une question encore fortement débattue.

#### « Des idées qui sont dans l'air »

Avec le retour au pouvoir du général de Gaulle, un système facultatif est institué par une ordonnance du 7 janvier 1959 « tendant à favoriser l'association ou l'intéressement des travailleurs à l'entreprise ». Deux ans plus tard, l'encyclique papale *Mater et magistra* appelle à la « présence active des travailleurs dans les moyennes et grandes entreprises ». La même année, en 1961, un groupe de jésuites demande au haut fonctionnaire François Bloch-Lainé de préparer un texte sur la réforme de l'entreprise. L'année suivante, il reprend son travail, le soumet aux membres du Club Jean-Moulin dont il est proche<sup>7</sup>.

Au début de l'année 1963, François Bloch-Lainé publie un livre intitulé *Pour une réforme de l'entreprise*, dont il dit lui-même qu'il discute des « idées qui sont dans l'air »<sup>8</sup>. Le livre est

(4) *Ibid.*, p. 87.

(5) *Ibid.*, p. 89.

(6) *Ibid.*, p. 85-86.

(7) Claire Andrieu, *Pour l'amour de la République : le club Jean Moulin : 1958-1970*, Paris, Fayard, 2002 ; Michel Margairaz (dir.), *François Bloch-Lainé, fonctionnaire, financier, citoyen*, Paris, CHEFF, 2005.

(8) François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Éd. du Seuil, 1963, p. 7, première ligne de l'avant-propos.

un succès avec près de cent vingt mille exemplaires vendus ; il s'inscrit dans une mouvance « moderniste », qui regroupe des hauts fonctionnaires, des intellectuels catholiques, quelques syndicalistes, patrons et journalistes. Il dénonce l'« anachronisme » du fonctionnement de l'entreprise. Typique de cet esprit est le constat qu'il dresse :

« Il y a de sérieux inconvénients pour l'organisation de l'économie, pour la poursuite de l'expansion, pour la paix sociale, à ce qu'un mode d'action appelé à un tel avenir soit encore si embarrassé de son passé. Cet anachronisme est d'autant plus fâcheux que l'entreprise est un lieu d'élection pour réussir les conciliations dont nous ressentons la nécessité et dont nous avons commencé l'expérience. Qu'il s'agisse de combiner la planification et les mécanismes du marché ; la liberté d'entreprendre et l'exclusion du gaspillage ; la recherche du profit et le service du bien commun ; la compétition et la loyauté ; l'égalité des chances et les droits tirés de l'héritage ; l'autorité des dirigeants et le contrôle de leurs actes... les solutions éviteront plus sûrement l'abstraction et l'imprécision si nous les construisons à partir de l'entreprise, cellule de l'économie concrète, microcosme social<sup>1</sup>. »

Articulée autour de trois « convictions fondamentales » (le pouvoir économique ne doit pas être confondu avec le pouvoir politique ; l'entreprise peut rester un centre de décision autonome dans une économie planifiée ; l'entreprise peut être placée sous plusieurs contrôles, correspondant aux forces qui la constituent, sans perdre son unité de direction<sup>2</sup>), la démonstration explore quatre dimensions : un « gouvernement » de l'entreprise ; un statut du personnel ; un statut du capital ; une magistrature économique et sociale. Si les propositions ne sont pas toujours précises, l'une des plus

importantes se résume en une phrase : « Il faut distinguer la direction, qui est une, du contrôle qui peut être plural<sup>3</sup>. »

Bien qu'un colloque organisé à Royaumont par les coopérateurs permette à Bloch-Lainé de défendre ses idées aux côtés de René Capi-tant, gaulliste de gauche, ou de Georges Lasserre, les réactions patronales sont très vives<sup>4</sup>. Les articles et brochures se multiplient pour répondre à la presse enthousiaste. Les textes patronaux accusent l'auteur, non sans une certaine virulence, de ne « pas connaître ce dont il parle », un pamphlet lui reprochant ainsi : « La seule explication que nous avons trouvée est que l'auteur, formé aux disciplines du droit public et de l'administration, a cherché à résoudre un problème relevant du droit privé, par des moyens semi-politiques. »<sup>5</sup>

Il faut aussi noter que les réactions de certains syndicats ouvriers sont très critiques contre le travail de François Bloch-Lainé. Ainsi, le secrétaire de la fédération départementale Force ouvrière de Loire-Atlantique, Alexandre Hébert, écrit en septembre 1963 :

« L'ouvrage et les idées “neuves” de M. Bloch-Lainé ont trouvé de nombreux laudateurs. De nos néos-syndicalistes au général de Gaulle, en passant par Monsieur Mendès France et les gauchistes de la CFTC, on déborde d'enthousiasme... On a enfin trouvé un maître à penser. [...] Mais les idées de M. Bloch-Lainé peuvent-elles prétendre au mérite de la nouveauté ? Il suffit de relire les écrits des apologistes du fascisme pour

(3) *Ibid.*, p. 41.

(4) Les actes du colloque organisé à Royaumont les 2 et 3 mai 1964 ont été publiés : *La Réforme de l'entreprise*, Paris, Éd. de l'Institut des études coopératives, 1965.

(5) François Dany, *M. Bloch-Lainé ne sait pas ce qu'est la gestion responsable d'une Affaire*, Paris, SEDIF, 1963, p. 41. Pour les réactions de l'extrême droite, voir Olivier Dard, « La peau de chagrin du corporatisme dans les droites nationalistes françaises des années 1950-1980 », in Olivier Dard, *Le Corporatisme dans l'aire francophone au xx<sup>e</sup> siècle*, Berne, Peter Lang, 2011, p. 65-94.

(1) *Ibid.*, p. 11.

(2) *Ibid.*, p. 29-30.

retrouver, non seulement les idées, mais le jargon lui-même de nos néos-syndicalistes<sup>1</sup>. »

Il n'en reste pas moins que l'ouvrage de François Bloch-Lainé reçoit un large écho et que ce dernier participe à de nombreux débats intellectuels sur le sujet<sup>2</sup>.

Le milieu des années 1960 est animé en France par un autre débat, qui agite le patronat, les élites économiques et politiques : celui sur la participation<sup>3</sup>. Un polytechnicien, cofondateur de la Sema, une firme de conseil, Marcel Loichot rédige une note sur l'autofinancement et l'intéressement des salariés ; celle-ci sert de base à un amendement à l'article 33 de la loi de finances du 12 juillet 1965 voté en fin de session et vite baptisé « amendement Vallon », du nom de son promoteur, le gaulliste de gauche Louis Vallon. D'abord passé inaperçu, l'amendement fait réagir vivement le patronat qui, à l'automne, prépare un document technique le réfutant fermement. Nouvellement nommé au ministère des Finances, Michel Debré décide

de gagner du temps et il nomme une commission chargée de réfléchir à la mise en pratique de l'amendement. Marcel Loichot fait alors campagne pour le « pancapitalisme » et Claude Ventre au nom du Groupement des industries métallurgiques de la région parisienne (GIM) lui répond dans la presse que « ce serait la porte ouverte à la cogestion<sup>4</sup> ». Le débat est vite politisé : *L'Humanité* publie un article le 16 avril 1966 proclamant « Non, M. Vallon n'est pas Karl Marx<sup>5</sup> », tandis que face aux résistances de Georges Pompidou, Premier ministre, René Capitant, proche de Louis Vallon, dénonce « une aile morte du gaullisme<sup>6</sup> ». Le président de la République est convaincu par l'idée, mais peine à la faire aboutir. L'ordonnance du 17 août 1967 sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises est une timide réalisation. Le général de Gaulle peut bien expliquer dans un discours de novembre 1967 que la participation, « naturellement, met en cause tous les intérêts, toutes les structures », mais inscrite dans le texte du référendum d'avril 1969, l'échec de ce dernier renvoie à l'arrière-plan cette notion imprécise<sup>7</sup>. De plus, la participation ne satisfaisait ni le patronat, ni la plupart des confédérations de salariés, un parallèle pouvant d'ailleurs être fait avec le projet d'une politique des revenus. Malgré la crise de Mai 68, les réformes touchant la vie de l'entreprise sont timides : la loi du 27 décembre 1968 libéralise l'organisation syndicale dans l'entreprise et celle du 2 janvier 1973 modifie un peu les comités d'entreprise. À distance de ces changements législatifs, le Conseil national du patronat français (CNPF)

(1) Alexandre Hebert, « Présentation », in Philippe Dehan, *Contre le Néo-Corporatisme, sens et portée du livre de M. Bloch-Lainé « Pour une Réforme de l'entreprise »*, supplément à *Informations syndicales, CGT FO*, non daté [le texte de présentation étant daté de septembre 1963], 73 p., non paginé, ronéoté.

(2) Henri Hatzfeld et François Bloch-Lainé, « Dialogue sur la réforme de l'entreprise », *Esprit*, mars 1964, p. 432-448 ; Groupe de recherches ouvrier-paysan, *Pour une démocratie économique*, Paris, Éd. du Seuil, « Jean Moulin », 1964 ; Louis Stauffer, « Le Contrôle budgétaire et la réforme de l'entreprise », thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Paris, 1965 ; François Bloch-Lainé, Ernest Mandel et Gilbert Mathieu, « Réforme de l'entreprise ou contrôle ouvrier : débat entre », *Les Cahiers du Centre d'études socialistes*, 70-71, 1967 ; Guillaume-Henri Camerlynck, « La réforme sociale de l'entreprise », *Recueil Dalloz*, chronique XV « La réforme sociale de l'entreprise. Un préalable indispensable : la garantie de l'appartenance du travailleur à la communauté dont il devient membre », 1967.

(3) Marc Sadoun, Jean-François Sirinelli et Robert Vandebussche (dir.), *La Politique sociale du général de Gaulle*, Villeneuve-d'Ascq, Centre d'histoire de la région du Nord et de l'Europe du Nord-Ouest, 1990 ; « La participation dans l'entreprise », *Cahier de la Fondation Charles de Gaulle*, 5, 1998 ; Éric Kocher-Marboeuf, *Le Patricien et le Général : Jean-Marcel Jeanneney et Charles de Gaulle, 1958-1969*, Paris, CHEFF, 2003, 2 vol.

(4) *Le Figaro*, 19 juillet 1966.

(5) Jack Kahn, « Non, M. Vallon n'est pas Karl Marx », *L'Humanité*, 16 avril 1966.

(6) Claude Krief, « L'idée fixe de Louis Vallon », *Le Nouvel Observateur*, 3 août 1966, p. 8-9.

(7) Alain Chatriot, « À la recherche des "forces vives" », in Serge Bernstein, Pierre Birnbaum et Jean-Pierre Rioux (dir.), *De Gaulle et les élites*, Paris, La Découverte, 2008, p. 219-237.

mène au début des années 1970 une politique contractuelle pragmatique avec certaines des confédérations syndicales ouvrières.

### Le rapport Sudreau

Le projet de Nouvelle Société présenté en 1969 par le Premier ministre Jacques Chaban-Delmas et préparé, entre autres, par Jacques Delors, mécontente le président Pompidou et, pendant plusieurs années, le thème de la réforme de l'entreprise n'est plus à l'ordre du jour sur le plan politique<sup>1</sup>, même si des réflexions sur le sujet sont toujours menées<sup>2</sup>.

Paradoxalement, la question redevient importante dans le contexte politique ouvert par l'élection présidentielle de 1974. Le nouveau président, Valéry Giscard d'Estaing, allié aux centristes, nomme officiellement le 17 juillet 1974 un comité présidé par Pierre Sudreau (1919-2012), centriste, député-maire de Blois, résistant-déporté et ancien ministre du général de Gaulle (de la Construction puis brièvement en 1962 de l'Éducation nationale), pour travailler à la réforme de l'entreprise. Le choix de Pierre Sudreau s'explique sans doute par des considérations de tactique politique, il semble ainsi que le nom de Jean-Jacques Servan Schreiber ait été écarté. Pierre Sudreau répond à un interlocuteur en novembre 1975, en commentant un article de ce dernier comportant une allusion négative au rapport Sudreau : « Il s'agit en fait d'une réaction de mauvaise humeur, l'intéressé ayant toujours regretté de n'avoir pu, lui-même, présider à la Réforme de l'entreprise<sup>3</sup>. »

(1) Alain Beltran et Gilles Le Beguec (dir.), *Action et pensée sociales chez Georges Pompidou*, Paris, PUF, Association Georges Pompidou, 2004 ; *La « Nouvelle Société » de Jacques Chaban-Delmas*, Paris, Economica, 2010.

(2) Gérard Rosset, « La Réforme de l'entreprise et l'efficacité économique », thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lyon-II, 1973 ; Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *L'Autorité de l'entreprise*, Paris, Hachette, 1974 ; Guy Courtieu, *L'Entreprise, société féodale*, Paris, Éd. du Seuil, 1975.

(3) AN, 91AJ28, lettre de Pierre Sudreau à Jean-Louis Descours, 25 novembre 1975.

Le contexte de cette nomination est intéressant. Dans les archives de Pierre Sudreau, on dispose d'une note relatant une entrevue avec le Premier ministre Jacques Chirac datée du 24 juin 1974. Sudreau résume : « Accueil fort aimable, qui se veut direct, très courtois, pour ne pas dire avec quelques gestes de "haute considération" » ; il ajoute que le Premier ministre lui donne « carte blanche » et « accepte toutes [ses] conditions »<sup>4</sup>. Pierre Sudreau semble en effet avoir largement pesé sur le choix des membres de son comité : dans une note pour le président de la République daté du 10 juillet, il explique qu'« il paraît nécessaire de constituer un comité restreint, composé de personnes indépendantes mais ayant la confiance des principales parties intéressées. À cet effet, [il] a pris des contacts nombreux et discrets lui permettant d'obtenir la coopération des partenaires sociaux en conservant une suffisante indépendance au Comité<sup>5</sup>. »

En plus de son président, le comité compte dix membres dont trois représentants patronaux : Pierre Jouven de Pechiney, Georges Chavanes de Leroy Somer (entreprise moins importante, mais originale par les expériences qui y sont faites en matière de participation) et Édith Cros représentant les PME et adhérente à *Entreprise et Progrès* ; trois représentants syndicaux : Albert Detraz (CFDT), Roger Lerda (FO) et Jean-Paul Mouzin (CGC), la CGT étant absente, semble-t-il volontairement, contrairement à la CFTC qui se plaint d'avoir été exclue<sup>6</sup>, et quatre « personnalités qualifiées » : Claude Lasry (conseiller d'État, président de la Commission technique des ententes), Michel Vasseur (professeur spécialiste du droit des affaires) et les deux spécialistes du droit et

(4) AN, 91AJ27.

(5) AN, 91AJ27.

(6) Par exemple, AN, 91AJ30, lettre d'A. Voisin du 18 juillet 1974. Pierre Sudreau y répond en semblant suggérer que cette exclusion n'est pas de son fait.



de la sociologie du travail Jean-Daniel Reynaud et Jean-Maurice Verdier. Cette liste a semblé-t-il nécessiter quelques négociations. Si l'accord sur les représentants patronaux s'est vite trouvé entre Pierre Sudreau, Matignon et la présidence de la République, les choses ont été plus heurtées pour les « experts » (Jean-Daniel Reynaud est ajouté tardivement à la demande de Pierre Sudreau) et surtout pour les représentants syndicaux (FO hésitant sur le choix de son représentant par exemple<sup>1</sup>).

Dans le comité cependant, on ne trouve ni François Bloch-Lainé<sup>2</sup>, ni Jacques Delors qui avaient soutenu d'autres candidatures lors de l'élection présidentielle. Pierre Sudreau s'entoure de hauts fonctionnaires : le rapporteur général François Lagrange, membre du Conseil d'État, et le rapporteur général adjoint Bernard Auberger, inspecteur des Finances ; trois autres rapporteurs sont également mobilisés, dont deux issus du Conseil d'État. Douze groupes de travail sont constitués, qui travaillent sous l'autorité des membres du comité, des hauts fonctionnaires (Roger Grégoire<sup>3</sup> ou Olivier Giscard d'Estaing<sup>4</sup>) ou des journalistes comme Hubert Beuve-Méry ou Jean Boissonnat.

Lors d'une des premières réunions, le 9 juillet 1974, le procès-verbal sommaire note

déjà : « Le caractère facultatif, prospectif et diversifié des formules qui seront ainsi proposées devrait éliminer ou du moins limiter tout blocage psychologique chez les partenaires<sup>5</sup>. » Très vite également (note du 16 juillet), Pierre Sudreau demande des moyens au Premier ministre (indemnités pour les rapporteurs, vacations, frais de représentation)<sup>6</sup>. Dans une note de « présentation du comité » datée du 17 juillet, jour de l'annonce de la nomination en Conseil des ministres, un point est clairement précisé concernant la composition du comité :

« Si l'on avait voulu avoir un Comité très représentatif, associant en son sein toutes les organisations professionnelles, patronales, syndicales, en respectant pour chacune d'elles toutes les tendances, il est clair que l'on aurait abouti à un Comité trop nombreux pour travailler efficacement. Sur un sujet d'une nature aussi conflictuelle que celui de l'entreprise, car ne nous le dissimulons pas l'entreprise est aujourd'hui et restera de nombreuses années encore un lieu de tensions, il est probable que les différentes organisations représentées au sein d'un même Comité auraient toute chance de se neutraliser. C'est donc délibérément que nous avons retenu la conception d'un Comité associant des personnalités indépendantes, mais qui encore une fois représentent une grande richesse d'expérience, de compétence et de sensibilité<sup>7</sup>. »

L'objectif est clairement annoncé de remettre le rapport en janvier 1975, l'espoir étant même exprimé que des projets soient déposés au Parlement dès la session de printemps.

Pierre Sudreau consulte de manière informelle quelques personnalités influentes. Ainsi, au cours d'un déjeuner le 5 août 1975, Ambroise Roux, « attache une extrême importance à la Réforme de l'entreprise<sup>8</sup> ». Si la for-

(1) AN, 5AG3/2101, archives de la présidence de la République, dossiers d'Olivier Fouquet : voir la note pour le président de la République du 11 juillet 1974 et la copie d'une note d'un conseiller technique pour le Premier ministre datée du 16 juillet.

(2) Une note de Pierre Sudreau à la suite d'un entretien le 21 août 1974 précise : « J'ai compris qu'il ne souhaitait pas, au moins au début, "comparaître" devant le Comité. Sa collaboration et son soutien nous sont cependant totalement acquis » (AN, 91AJ27). François Bloch-Lainé venait d'être révoqué de la présidence du Crédit Lyonnais, voir Michel Margairaz (dir.), *op. cit.*

(3) Roger Grégoire écrit à son ami Pierre Sudreau pour le féliciter de sa nomination et lui faire offre de service, en particulier sur le dossier de la formation professionnelle, dès le 27 juin 1974 (AN, 91AJ29).

(4) Olivier Giscard d'Estaing, « Les réformes de l'entreprise », *Revue politique et parlementaire*, 854, janvier-février 1975, p. 3-8.

(5) AN, 91AJ27.

(6) AN, 91AJ27.

(7) AN, 91AJ27.

(8) Sur Ambroise Roux, voir, par exemple, Yves Bouvier, « Ambroise Roux, 1921-1999 », in Jean-Claude Dumas *et al.* (dir.), *op. cit.*, p. 618-620.

mule peut être considérée comme floue, il précise également son opposition à toute participation des salariés aux conseils d'administration<sup>1</sup>. Pierre Sudreau est aussi particulièrement sollicité et il reçoit régulièrement des recommandations venant de collègues parlementaires, de ministres ou d'amis<sup>2</sup>. Une large partie de sa correspondance consiste à expliquer que, la composition du comité ayant été annoncée officiellement, de nouveaux membres ne peuvent plus lui être adjoints. On lui envoie des livres (dont celui que lui adresse Marcel Loichot en rappelant la mémoire du général de Gaulle<sup>3</sup>), des articles ou des notes ponctuelles.

Les auditions débutent en septembre et se succèdent assez rapidement jusqu'en novembre<sup>4</sup>. Sont ainsi entendus : Roger Heim, président du directoire de La Télémécanique, François Dalle de L'Oréal<sup>5</sup>, les animateurs de l'association Entreprise et Progrès, puis les centrales syndicales : la CGC, la CGT (conduite par Henri Krasucki le 23 septembre), le CNPF (François Ceyrac et Patrice Leroy-Jay le 27 septembre<sup>6</sup>), le Centre des jeunes dirigeants (CJD), la CFDT (conduite par Edmond Maire), la CGT-FO, la CFTC (conduite par Jacques Tessier), le Centre chrétien des patrons et dirigeants d'entreprise français (CFPC) et la Confédération générale des petites et moyen-

nes entreprises (CGPME), ainsi que deux inspecteurs du travail<sup>7</sup>. Sont ensuite présentés les rapports des différents groupes de travail.

Le rapport final, tout en réaffirmant l'urgence de la tâche (« La réforme de l'entreprise est certainement aujourd'hui l'une des tâches les plus nécessaires mais aussi l'une des plus difficiles<sup>8</sup> »), a bien conscience de ses limites : il propose une « réforme progressive<sup>9</sup> » et a l'ambition de « renouveler le regard que la société française porte sur l'entreprise<sup>10</sup> ». On peut y lire tout de même l'influence d'une pensée moins dirigiste : « Cette vision globale, pluraliste et évolutive rompt avec une tradition selon laquelle l'État cherche à réformer l'entreprise par l'intervention législative et tente d'imposer aux parties un changement qu'il espère fondamental. La loi n'a de sens que si elle s'accompagne d'une modification des mentalités<sup>11</sup>. »

Les propositions sont regroupées en dix points : transformer la vie quotidienne de l'entreprise, consacrer la place des hommes dans l'entreprise, adapter le droit des sociétés aux réalités d'aujourd'hui, revaloriser la situation de l'actionnaire, améliorer les mécanismes de la participation financière des salariés, offrir des statuts nouveaux de société, promouvoir la création d'entreprises, prévenir les difficultés et aider les entreprises à y faire face, actualiser les procédures de solution des conflits du travail et insérer les finalités de l'entreprise dans celles de la société. Même si les références aux

(1) AN, 91AJ27.

(2) Un mot manuscrit, à la signature illisible daté du 9 juillet 1974 et qui débute par « Cher Pierre », dresse une liste des recommandations, à commencer par celles émanant de Serge Dassault et Roger Martin (AN, 91AJ29).

(3) AN, 91AJ30.

(4) L'ensemble des procès-verbaux est conservé en AN, 91AJ27.

(5) François Dalle avait publié plusieurs articles à la fin du mois de juin 1974 dans *Le Monde* sous le titre « Vers un nouveau pouvoir dans l'entreprise ». Voir Jean-Claude Dumas, « François Dalle 1918-2005 », in *id. et al. (dir.), op. cit.*, p. 208-211.

(6) Le Conseil national du patronat français (CNPF) fonde officiellement sa position sur une enquête lancée auprès de ses adhérents dès le 28 août 1974, une note interne de décembre indiquant que douze mille réponses ont été reçues.

(7) Les confédérations déposent le plus souvent des documents devant le comité qui sont conservés en AN, 91AJ31. Parmi ces documents se trouve une lettre datée du 29 octobre 1974, dans laquelle Léon Gingembre annonce le retrait des représentants de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) des travaux des groupes de travail à la suite des « débats qui ont pris souvent un caractère agressif ».

(8) Pierre Sudreau, *La Réforme de l'entreprise : rapport du Comité présidé par*, Paris, La Documentation française, 1975, rééd. Union générale d'éditions, « 10/18 », p. 13. La pagination des citations est celle de l'édition de poche.

(9) *Ibid.*, p. 39.

(10) *Ibid.*, p. 208.

(11) *Ibid.*, p. 209.

expériences étrangères existent, la *Mitbestimmung* (cogestion) allemande n'est pas érigée en modèle et les expériences d'autogestion sont juste signalées<sup>1</sup>. Sur cette question de la cogestion, le sociologue Jean-Daniel Reynaud, qui participe aux travaux, commente : « En ce sens, le rapport Sudreau me semble avoir contribué à clarifier les termes du débat. Au lieu de cogestion, parler de co-surveillance était, certes, une habileté. Mais, à mon jugement, une habileté honnête et non un jeu de mots<sup>2</sup>. »

Édité par La Documentation française, le tirage est épuisé immédiatement et l'édition en livre de poche est proposée dans la collection « 10/18 » et se serait vendue à deux cent mille exemplaires, preuve de l'intérêt pour ces questions. Pierre Sudreau s'est d'ailleurs montré attentif à cette diffusion<sup>3</sup>. Dans une lettre du 29 octobre 1975, le responsable de La Documentation française, Jean-Louis Crémieux-Brilhac, fait le bilan des tirages et des contacts avec des éditeurs à l'étranger<sup>4</sup> ; il ajoute un mot manuscrit : « Je n'ai pas besoin de vous dire combien je me réjouis d'avoir pu contribuer à la diffusion de ce document capital dont le succès auprès du public me paraît avoir, en lui-même, une signification politique<sup>5</sup>. » Une autre figure de la résistance, ami de Pierre Sudreau, lui écrit

(1) Franck Georgi (dir.), *Autogestion, la dernière utopie ?*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2003.

(2) Jean-Daniel Reynaud, « Observations d'un sociologue », *Revue internationale de droit comparé*, 28 (4), 1976, p. 785-789, p. 787.

(3) Les courriers de Christian Bourgois de l'Union générale d'éditions (collection « 10/18 ») sont conservés dans les archives de Pierre Sudreau (AN, 91AJ32). Si le chiffre de deux cent mille exemplaires a souvent été cité par la suite, la lettre du 15 mars 1977 ne fait état que d'un tirage de quatre-vingt-cinq mille exemplaires (ce qui est déjà très important et il faudrait lui ajouter le tirage propre de La Documentation française). L'éditeur écrit dans ce même courrier : « J'ai l'impression que malgré les carences officielles, votre livre est lu et discuté dans bien des milieux. J'espère que d'ici la fin de la législature votre ouvrage aura les conséquences que vous méritez. »

(4) Une traduction en espagnol est publiée chez Mapfre et une autre en anglais sous forme dactylographiée par la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie (AN, 91AJ32).

(5) AN, 91AJ28.

dans le même sens un mot pour le remercier de l'envoi du rapport : André Ségalat, président de la SNCF, se montre enthousiaste : « Plus encore qu'une étude magistralement exhaustive sur l'un des problèmes clés de notre avenir, ce rapport est en lui-même un événement : il constitue, en effet, une véritable "prise de conscience" à partir de laquelle et quoi qu'il advienne, l'ordre de marche de notre économie ne pourra plus être tout à fait ce qu'il était avant<sup>6</sup>. »

Dans la lettre de remerciements que le président de la République adresse à Pierre Sudreau le 12 février 1975 après les formules d'usage, la prudence est de mise : « Il ne convient pas de se prononcer prématurément sur le fond de vos propositions. » Et il ajoute : « Je souhaite que s'engage dans l'opinion un vaste débat, car la réforme de l'entreprise concerne la vie de tous les Français. »<sup>7</sup> Le 13 février, Pierre Sudreau donne une conférence de presse au cours de laquelle il insiste sur une « œuvre nécessaire », mais « aussi une œuvre d'une extrême difficulté »<sup>8</sup>. Le bilan qui en est tiré note la présence de plus de deux cents journalistes et les nombreuses demandes d'interviews et de participation à des émissions de radio ou de télévision. Un attaché de presse dresse un état très précis de l'ensemble des articles publiés en réaction à la présentation du rapport et l'ensemble des coupures de presse est conservé dans les archives personnelles de Pierre Sudreau.

Le rapport fait naître des réactions très vives. Si Sudreau apparaît dans le *Times* comme « l'homme qui planifie une Révolution française dans l'industrie<sup>9</sup> », la tonalité est parfois bien différente. *Le Canard enchaîné* titrant son

(6) AN, 91AJ30.

(7) AN, 91AJ32.

(8) AN, 91AJ32.

(9) AN, 91AJ33, Charles Hargrove, « The Man Who is Planning a French Revolution in Industry », *The Times*, 17 mars 1975. On peut aussi noter l'article « Power (a Little) to the Workers (do they Want it ?) », *The Economist*, 22 février 1975.

article du 15 janvier 1975, peu avant la présentation du rapport, « Le comique d'entreprise », insiste sur les divisions patronales et sur le fait que Pierre Sudreau « s'arrangera pour que ce chef-d'œuvre révolutionnaire ne fasse de peine à personne ». *Le Monde* daté du 15 février titre sur un rapport qui « suscite plus de réserve que d'hostilité ». *L'Humanité* daté du même jour titre, en citant une déclaration de la CGT, sur « une opération à grand spectacle destinée à faire diversion ».

Si certains se reconnaissent dans le rapport, tels que José Bidegain qui anime *Entreprise et Progrès*, d'autres sont dubitatifs ou franchement critiques. Jean-Maurice Verdier, qui a participé au travail collectif, regrette que les « propositions du Comité [soient] restées très en deçà de celles qu'avaient avancées certains sous-groupes de travail », mais, reconnaît-il, il fallait « obtenir le consensus le plus large possible ». Il se félicite du « chapitre très bon, le meilleur peut-être du rapport : c'est celui qui traite de la vie quotidienne dans l'entreprise ». L'explication de ses limites est liée pour lui au fait, d'un côté, que les grandes centrales syndicales refusent, pour des raisons différentes, la cogestion et, de l'autre, qu'« au niveau de l'entreprise, en France, le patronat n'accepte pas le fait syndical »<sup>1</sup>. René Mouriaux, spécialiste des syndicats, attaque les « blancs du texte », en reprochant au rapport le fait qu'« à aucun moment le locuteur n'est défini. Un discours sur la réforme de l'entreprise est tenu sans savoir qui parle. L'anonymat du discours permet de faire accroire qu'il s'agit d'un message interpellant le gouvernement, alors que ce n'est jamais que sa pensée ventriloque »<sup>2</sup>. Des étu-

des juridiques ponctuelles sont aussi régulièrement publiées après la parution du rapport<sup>3</sup>.

### Des changements limités

À la mi-mars 1975<sup>4</sup>, le Premier ministre saisit le Conseil économique et social pour un avis sur le rapport du comité Sudreau (saisine alors souvent interprétée comme une manœuvre quelque peu dilatoire, d'autant que les comités économiques et sociaux régionaux sont également saisis). Le 16 avril, une commission temporaire se réunit au Conseil économique et social avec pour mission de transmettre une réponse au Premier ministre avant le 1<sup>er</sup> juillet. Elle élit comme président Antoine Antoni, représentant des coopératives ouvrières de production, présent au Conseil depuis 1947 et disposant de ce fait de l'expérience des débats de 1948-1950. Lors de la séance du 23 avril, le président précise qu'« il ne s'agit pas de faire un contre-rapport mais un document précisant la position des différents groupes de représentation au Conseil »<sup>5</sup>. Pierre Delmon, patron des houillères du bassin du Nord-Pas-de-Calais et conseiller municipal de l'Union des démocrates pour la République (UDR) de Granville, est désigné comme rapporteur. Il présente sa méthode de travail lors de la séance du 30 avril. La décision d'auditionner Pierre Sudreau est prise tout de suite, mais des problèmes de santé ne permettent sa venue que le 11 juin.

Dès le départ, la CGT rappelle ses grandes réserves :

(3) Georges Lasserre, « Vers la réforme de l'entreprise en France : l'œuvre du comité Sudreau », *Revue des études coopératives*, 180, 2<sup>e</sup> trim. 1975, p. 15-39 ; Peter Krsjak, « La cogestion en droit allemand à la lumière du rapport Sudreau », *La Semaine juridique*, juin 1975, p. 289-295 ; Dominique Broch, Dominique Meunier-Maclett et Michel Pichon, « Les réformes récentes en matière d'entreprise en Suède », *Droit social*, janvier 1978, p. 52-63 ; AN, 91AJ37.

(4) Suivant les documents la lettre de saisine est datée du 19 ou du 21 mars.

(5) AN (CAC), 19920430165.

(1) Jean-Maurice Verdier, « Le rapport Sudreau », *Revue internationale de droit comparé*, 28 (4), 1976, p. 771-783, p. 772, 771, 778 et 775 respectivement pour les citations.

(2) René Mouriaux, « Antagonismes sociaux et réforme de l'entreprise : les silences du Rapport Sudreau », *Études*, 342, avril 1975, p. 483-496, p. 483-484.

« Le contenu du rapport du comité Sudreau et la publicité tapageuse à laquelle a donné lieu sa publication, renforce la conviction de la CGT que, d'une part, la campagne sur le thème de la réforme de l'entreprise a été utilisée pour faire diversion à l'égard des problèmes auxquels sont confrontés les salariés, notamment en matière d'emploi et de pouvoir d'achat, et que, d'autre part, l'essentiel dans ce rapport réside dans la tentative de rénover les idées de collaboration des classes et de proposer différents moyens pour en favoriser l'application pratique<sup>1</sup>. »

Le désaccord est présent dans les réunions de la commission portant aussi bien sur des questions de méthode que de doctrine. Les partenaires sociaux sont assez souvent défiant par rapport au rapport Sudreau<sup>2</sup>. On a parfois l'impression que, mise à part la CFTC, personne ne veut soutenir les éléments proposés dans le rapport.

Le patronat, par les voix d'Yvon Chotard et d' Aimery d'Oiron (vice-président de la CGPME), se montre très virulent. À la séance du 3 juin de la commission, le patronat lance sa proposition provocatrice : changer les règles sur les candidatures libres au premier tour des élections au comité d'entreprise, en revenant sur le privilège des syndicats représentatifs acquis à la Libération et qui empêche le patronat de mettre en avant les organisations qu'il soutient<sup>3</sup>. La proposition de remettre en cause l'ordonnance de 1945 sur la représentativité est très mal interprétée par les différents syn-

dicats de salariés. Le sens de l'offensive patronale est explicité par la presse. Le *Quotidien de Paris* titre ainsi le 2 juillet : « Réforme de l'entreprise : le contre-feu du patronat ».

Les débats restent très vifs et le rapport préparé ne satisfait que peu de conseillers. Il était pourtant resté très général, soulignant que si des propositions du rapport Sudreau donnaient lieu à des dispositions législatives, le Conseil devrait en être saisi pour un examen complet par les sections spécialisées. Les séances en assemblée plénière des 1<sup>er</sup> et 2 juillet sont en effet encore assez tendues<sup>4</sup>. Les syndicats de salariés proposent des amendements, tous refusés. Force ouvrière essaie sans succès de faire approuver des changements concernant la formation professionnelle. Si « les chefs d'entreprise regrettent que la vision "manichéenne" des rapports sociaux, déjà évidente dans le rapport Sudreau, imprègne encore quelque peu le projet d'avis<sup>5</sup> », la CFDT répond que « les rares propositions qui sont faites sont en dessous du rapport Sudreau en ce qui concerne les droits des travailleurs et de leurs organisations syndicales. [...] Par contre, tout ce qui tend à privilégier la situation des actionnaires et des entrepreneurs [...] se trouve majoré<sup>6</sup> ! », et la CGT affirme que la « nationalisation démocratique » est la seule véritable réforme, la « réalité de l'entreprise capitaliste [étant] le droit féodal »<sup>7</sup>.

L'avis est finalement voté par cent onze voix contre quarante et une (CFDT, CGT et FO) et dix-huit abstentions (CFTC, UNAF et coopération). Sur le point crucial le groupe des entreprises privées n'a malgré tout pas obtenu gain de cause<sup>8</sup>. *Le Monde* titre toutefois à ce

(1) AN (CAC), 19920430165. Voir plus largement pour la position de la CGT : Lucien Chavrot, « Pourquoi la réforme de l'entreprise ? Quelle réforme ? À propos du rapport du comité Sudreau », *Le Peuple*, 966, 15-31 mai 1975, p. 13-18.

(2) Voir les « notes établies par les groupes de représentation du Conseil économique et social », annexes au procès-verbal de la séance du 21 mai 1975 (*ibid.*). On retrouve ces « réactions des partenaires sociaux » publiées dans le texte du rapport : Pierre Delmon, « La réforme de l'entreprise », *Journal officiel de la République française : avis et rapports du Conseil économique et social*, 12, 5 août 1975, p. 497-520, p. 508-512.

(3) L'idée avait été émise devant le comité Sudreau, mais sans que le patronat la soutienne fortement.

(4) AN, CAC 2009034455.

(5) Pierre Delmon, *op. cit.*, p. 505.

(6) *Ibid.*

(7) *Ibid.*

(8) Sur 169 votants : 40 votes pour, 81 contre (toutes les confédérations de syndicats de salariés, l'Union nationale des associations familiales (UNAF) et une partie des personnalités qualifiées) et 48 abstentions (représentants des entreprises nationalisées et surtout de l'agriculture).

propos : « Le patronat battu... et content ». L'article conclut : « C'est un texte qui reflète à la fois la prudence d'une assemblée dont les intérêts des membres s'opposent, et le malaise de nombreux conseillers devant la procédure hâtive et quelque peu désinvolte par laquelle il leur a été demandé leur avis<sup>1</sup>. »

Au terme de la procédure, le rapporteur Pierre Delmon écrit un mot à Pierre Sudreau et conclut à propos du rapport du comité : « Je crois que l'on peut dire que le Conseil économique a donné un feu vert – peut-être un peu pâle... – pour sa mise en œuvre<sup>2</sup>. »

Un conseil interministériel se tient à l'Élysée le 18 juillet après une première réunion interministérielle à Matignon la semaine précédente<sup>3</sup>. Commentant ces événements dans l'édition datée du 19 juillet, la journaliste du *Monde* indique que « le rapport Sudreau ne sert plus que de toile de fond aux travaux sur la réforme de l'entreprise », son texte « étant dès à présent dépassé par les propositions et les réactions qu'il a provoquées »<sup>4</sup>. À l'automne, l'ample réforme semble déjà bien réduite et la presse fait un bilan sévère des manœuvres :

« Les grandes orgues qui ont accompagné l'annonce de la réforme de l'entreprise font place à un concert de musique de chambre, et aux déclarations tonitruantes de février, autour du rapport Sudreau, succèdent, cet automne, bruits de cou-

(1) Article de Jacqueline Grapin, *Le Monde*, 4 juillet 1975. Pour sa part dans *Le Quotidien de Paris* du 3 juillet 1975, Michel Field titre son article : « Le Conseil économique se garde à gauche et à droite » ; *L'Humanité* daté du même jour publie un article intitulé : « L'offensive antisyndicale du patronat repoussée » ; dossier de presse dans AN, CAC 2009034455.

(2) AN, 91AJ29.

(3) Les sources permettant de suivre ces différentes réunions interministérielles sont partielles. Dans les archives des conseillers de la présidence de la République, on trouve trace d'une réunion interministérielle présidée par Raymond Soubie le 28 avril 1975, puis les 12, 18 et 24 juin ; enfin des conseils restreints se tiennent les 11 et 18 juillet, 26 septembre et 16 décembre 1975 (AN, 5AG3/1528 et 5AG3/2101). Le point le plus intéressant est sans doute que Matignon et l'Élysée demandent à chaque ministère des commentaires sur les différentes propositions du rapport Sudreau.

(4) AN, 91AJ34.

loirs et rumeurs de cabinets ministériels. Que disent avec plus ou moins d'insistance les bruits de couloir ? En substance : que la réforme de l'entreprise est mal partie, qu'au fond personne n'en veut, ni le patronat, ni la majorité, ni les syndicats. Et qu'elle restera donc pour longtemps un aimable sujet de conversation<sup>5</sup>. »

Le journal édité par la Confédération générale des cadres (CGC) résume de manière désabusée la situation en novembre 1975 sous la plume de son secrétaire général, Jean Menin : « La réforme de l'entreprise ne se confond-elle pas avec l'Arlésienne dont on parle beaucoup mais que l'on ne voit jamais ? Aujourd'hui, pire encore, n'apparaît-elle pas comme une Arlésienne oubliée dont on ne parle même plus<sup>6</sup> ? »

Pierre Sudreau durant plusieurs années tente d'être le propagandiste de son rapport et de ses propositions<sup>7</sup>. Il le fait parfois de manière quelque peu désenchantée<sup>8</sup>, comme lorsqu'il écrit au secrétaire général adjoint de la présidence de la République Yves Canac, le 12 mars 1976 :

« Permettez-moi de vous dire que j'ai été étonné des conditions dans lesquelles ont été rendues publiques les décisions prises hier à l'Élysée en conseil restreint au sujet des PME. Elles n'ont été présentées que comme des décisions de conjoncture, et aucune référence n'a été faite à la réforme de l'entreprise. Or, l'intérêt évident du président est que la réforme de l'entreprise, initiative présidentielle, ne signifie pas uniquement des mesures de contrainte plus ou moins populaires. La réforme de l'entreprise est un tout. Elle comporte à la fois des objectifs sociaux et économiques. » Et il ajoute : « Après avoir dicté cette

(5) AN, 91AJ34, Antoine Silber, « On réformera sec mais court », *Le Point*, 13 octobre 1975, p. 58.

(6) AN, 91AJ35, Jean Menin, « Les espérances déçues », *Le Creuset*, 22 novembre 1975.

(7) Il participe à une rencontre à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris en mars, à un colloque sur ce thème à l'École des mines de Nancy en avril 1975, etc. (AN, 91AJ36).

(8) Pierre Sudreau, « Les conservateurs préparent des obstacles à la réforme déclare M. Sudreau un an après son rapport », *Le Monde*, 7 février 1976 ; *id.*, « M. Sudreau pleure sa réforme », *Le Point*, 6 décembre 1976.

lettre je viens de recevoir de M. Ballerin, qui a été invité à déjeuner à l'Élysée, un mot me suppliant que le terme "réforme" ne prenne pas pour l'entreprise le sens qu'on lui donne pour les chevaux dans la cavalerie<sup>1</sup>... »

Le 11 mai 1976, Sudreau fait devant l'Assemblée nationale un bilan de son action mais, derrière les grandes références historiques mobilisées, il doit reconnaître que les résultats législatifs et réglementaires nés de son rapport sont bien maigres<sup>2</sup>.

Malgré l'absence de remise en cause du pouvoir de direction dans l'entreprise et après ce conflit devant le Conseil économique et social, le patronat réagit encore fortement au rapport Sudreau. L'UIMM dénonce les théories marxistes (pour la CGT) et pseudo-démocratiques (pour le rapport Sudreau) qui s'opposent à l'école « réaliste » incarnée par le patronat. La dénonciation du rapport Sudreau est en effet explicite :

« Dans ce concert un peu cacophonique, le rapport Sudreau ne joue pas les grosses caisses et sa répartition raffinée n'appelle guère les polémiques appuyées. Séducteurs et apaisants ses appels contrastent avec les percussions brutales des autogestionnaires ou les charges vigoureuses des cogestionnaires avancés. Elle appartient néanmoins au même orchestre<sup>3</sup>. »

La CGPME mène une campagne de pétitions<sup>4</sup> et le CNPF prend clairement position : Ambroise Roux présente devant son assemblée générale de 1976 un rapport très dur qui se propose de « détruire le mythe de la coges-

tion », le projet de cosurveillance étant pour lui une manière de syndicaliser et donc de « paralyser la direction de nos entreprises » ; expliquant enfin qu'« une des réformes essentielles serait de modifier le climat de dénigrement qui règne aujourd'hui à l'égard des entreprises et de leurs chefs » ; la conclusion reprend alors l'antienne opposée déjà à François Bloch-Lainé durant les années 1960 et reprochant aux réformateurs de l'entreprise « de lui imposer de l'extérieur des réformes élaborées dans des cénacles où la grande majorité des participants sont fort mal informés des réalités de l'entreprise »<sup>5</sup>. L'idée de représentants des salariés dans les conseils d'administration constitue longtemps un chiffon rouge pour le patronat. Plus largement, on peut constater durant cette période une grande attention du patronat aux évolutions du droit du travail, aussi bien législatives que jurisprudentielles<sup>6</sup>.

Le patronat multiplie les interventions tant auprès des cabinets ministériels que du Parlement en jouant sur les divisions de la majorité et sur les rivalités entre Assemblée nationale et Sénat, à tel point que certains y ont vu un « droit de veto » exercé par le patronat<sup>7</sup>. La seule proposition importante adoptée, malgré les très fortes réticences du patronat, reste mineure<sup>8</sup> : l'institution d'un bilan social par la

(5) CNPF, *patronat, la revue des entreprises*, hors série « L'Assemblée générale 1976 : la réforme de l'entreprise », février 1976, respectivement p. 26, 33, 29 et 33 ; AN, 91AJ35.

(6) Jean-Claude Javillier, « Le patronat et les transformations du droit du travail », in *Les Transformations du droit du travail : études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Paris, Dalloz, 1989, p. 193-219.

(7) Bernard H. Moss, « La réforme de la législation du travail sous la V<sup>e</sup> République », *Le Mouvement social*, 148, juillet-septembre 1989, p. 63-91, p. 79. L'auteur cite Nicolas Brimo, « La République patronale », *Les Temps modernes*, 36 (411), 1980, p. 637-658 (dont l'enquête, bien informée, porte principalement sur l'obstruction patronale systématique et très organisée au projet gouvernemental de 1978-1980 sur la participation) et Yvon Chotard, *Les Patrons et le Patronat*, Paris, Calmann-Lévy, 1986.

(8) Le service d'information du Premier ministre liste en février 1978 l'ensemble des mesures souvent très ponctuelles qui ont été prises (AN, 91AJ35).

(1) AN, 91AJ29. Ces courriers font suite à des conseils restreints tenus à l'Élysée au début du mois de mars 1976 (AN, 91AJ35).

(2) AN, 91AJ35.

(3) AN, CAC 2009034455, « La réforme de l'entreprise. Trois défis. Trois écoles », *UIMM Actualités*, juin 1975, p. 5.

(4) AN, 91AJ35, Léon Gingembre, « À propos du rapport Sudreau : menaces sur l'entreprise », *La Dépêche industrielle, commerciale et agricole*, avril 1975.

loi du 12 juillet 1977 exigeant la production d'un rapport annuel concernant les améliorations sociales réalisées dans l'entreprise<sup>1</sup>.

Des éléments sont par contre repris et développés dans le nouveau contexte politique de l'alternance politique de 1981, avec la préparation et le vote des lois dites Auroux, du nom du ministre socialiste du Travail en 1982<sup>2</sup>. L'expression de « réforme de l'entreprise » n'est alors plus guère employée, et la participation n'est par la suite relancée qu'épisodiquement par une partie de la droite française.

« Les grandes réflexions menées par François Bloch-Lainé dans les années 1960 et par Pierre Sudreau au début du septennat de M. Valéry Giscard d'Estaing ont permis cependant de tracer les évolutions sociales, économiques et juridiques de cette forme d'organisation très singulière qu'est l'entreprise. Ils sont aujourd'hui bien oubliés », ainsi s'exprime Jean-Marie Doublet au début des années 2000, en ouverture d'un numéro de la *Revue française de gestion*<sup>3</sup>.

Dressant un panorama historique de « la démocratie dans l'entreprise » en février 2010,

(1) Pour saisir les débats des forces sociales à propos du bilan social, on peut consulter les rapports successifs présentés devant le Conseil économique et social : Yves Chaigneau, « Établissement d'un bilan social (éléments relatifs à l'évolution des situations et des droits) », *Journal officiel de la République française : avis et rapports du Conseil économique et social*, 16, 9 mai 1974 ; Corentin Calvez, « Projet de loi relatif à l'établissement d'un bilan social dans l'entreprise », *Journal officiel de la République française : avis et rapports du Conseil économique et social*, 2, 27 janvier 1977 ; Jean Gautier, « Le Bilan social », *Journal officiel de la République française : avis et rapports du Conseil économique et social*, 9, 3 juin 1999 ; Emmanuel Chaplain, « Les positions syndicales dans l'élaboration de la loi relative au bilan social dans l'entreprise : entre méfiance et vigilance envers l'innovation sociale », in *Vingtième Anniversaire du bilan social*, Toulouse, LIRHE, 1997, p. 41-52.

(2) Jacques Le Goff (dir.), *Les Lois Auroux 25 ans après (1982-2007) : où en est la démocratie participative ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008 ; Matthieu Tracol, *Changer le travail pour changer la vie ? Genèse des lois Auroux, 1981-1982*, Paris, L'Harmattan/Fondation Jean-Jaurès, 2009.

(3) Jean-Marie Doublet, « Un pouvoir limité », *Revue française de gestion*, 139, juillet-août 2002, p. 3-4.

l'ancien P.-D.G. de Lafarge, Bertrand Collomb concluait devant l'Académie des sciences morales et politiques : « L'entreprise ne me semble pas être, ni vis-à-vis de ses salariés, ni même de ses actionnaires, un champ propice au développement d'une véritable démocratie<sup>4</sup>. »

La réforme de l'entreprise a été au cœur d'un moment modernisateur qui permettait à des sensibilités différentes de se rencontrer sur un projet commun<sup>5</sup>. Mais l'action de ces démocrates-chrétiens, technocrates, gaullistes ou syndicalistes minoritaires s'est heurtée à la fois à des confédérations de syndicats de salariés prises dans d'autres logiques<sup>6</sup> et à un patronat organisé qui ne voulait pas se voir déposséder de son pouvoir. Pour autant, la question de la démocratie sociale reste en France toujours posée<sup>7</sup>.

*Alain Chatriot, Centre de recherches historiques-Approches historiques des mondes contemporains (CRH-AHMOC), CNRS, 75006, Paris, France.*

Chargé de recherche au CNRS, **Alain Chatriot** travaille sur l'histoire de l'État, des administrations et des politiques publiques dans la France du 20<sup>e</sup> siècle, en particulier actuellement sur les politiques agricoles. Il a codirigé plusieurs ouvrages dont le *Dictionnaire historique des patrons français* (Flammarion, 2010) et *La Codification du travail sous la III<sup>e</sup> République* (Presses universitaires de Rennes, 2011). Il est directeur des *Cahiers Jaurès*. (chatriot@ehess.fr)

(4) Bertrand Collomb, « La démocratie dans l'entreprise », Académie des sciences morales et politiques, séance du lundi 8 février 2010, <http://www.canalacademie.com/ida5471-La-democratie-dans-l-entreprise-par-Bertrand-Collomb.html> (26 janvier 2012).

(5) Bernard H. Moss, *op. cit.*

(6) Antonio Perez Escamilla, « Les syndicats face à la réforme de l'entreprise », mémoire de DEA en économie du travail et des ressources humaines, Université Paris-I, 1976.

(7) Jocelyne Barreau (dir.), *Quelle démocratie sociale dans le monde du travail ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003 ; Henri Rouilleault, *Où va la démocratie sociale ? Diagnostic et propositions*, Paris, L'Atelier, 2010 ; et surtout Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, *Refonder l'entreprise*, Paris, La République des idées/Éd. du Seuil, 2012.