

COMITE D'ETUDE
POUR LA REFORME DE L'ENTREPRISE

PARIS, LE 7 février 1975
72, RUE DE VARENNE, 75700 PARIS
TÉL. : 556.80.00

Le Président

Monsieur le Président,

Le rapport que j'ai l'honneur de vous remettre est la conclusion du travail accompli par le Comité d'Etude pour la Réforme de l'Entreprise, constitué en Juillet dernier, à votre initiative.

Sur un sujet aussi important, la première préoccupation du Comité a été de procéder à des consultations approfondies. Il a entendu l'ensemble des organisations patronales et syndicales et diverses personnalités. Il a mené ses recherches de façon à recueillir le plus largement possible idées, critiques et suggestions.

L'entreprise est le lieu de travail de la plupart des Français. Entre la juxtaposition des solitudes individuelles et la protection puissante mais anonyme de la collectivité publique, nombre de corps intermédiaires ont perdu leur rôle sociologique de relais, de regroupement d'affinités à l'échelle humaine. De ce fait l'entreprise n'est plus seulement pour les Français un centre d'activité professionnelle : certains y recherchent l'environnement social qui leur manque ; tous constatent qu'elle constitue la majeure partie de leur cadre de vie.

Ainsi, pour les problèmes de l'entreprise comme pour tant d'autres, il s'agit de concilier deux exigences de notre époque : l'efficacité et la qualité de la vie.

Monsieur Valéry GISCARD d'ESTAING
Président de la République.

/...

Pour atteindre ces objectifs, il faut surmonter une difficulté majeure. L'entreprise n'est pas une institution neutre : elle porte l'empreinte des affrontements qui ont ponctué notre histoire politique et sociale. En elle se concentrent des tensions profondes qui peuvent à tout instant se transformer en blocages.

S'il y a opposition d'intérêts, il s'agit aussi de concourir à une oeuvre commune : cette contradiction ne peut se résoudre qu'en passant du rapport de forces à la négociation, de la négociation à des accords contractuels ; ceux-ci étant l'objectif majeur, il est souhaitable de renforcer les institutions ou procédures qui les facilitent, puis les consolident.

Toute proposition de réforme ne peut résulter que d'un effort constant et collectif pour dépasser par le mouvement et par la négociation l'opposition des intérêts. C'est cette démarche que le Comité d'Etude a suivie pour remplir sa mission. Ses débats ouverts et passionnés n'ont pas manqué de faire apparaître la distance qui sépare les positions des différents partenaires et dans une large mesure leur incompatibilité. Cependant, parce que chacun a eu la volonté d'aboutir, le rapport qui vous est aujourd'hui soumis est une oeuvre commune.

Aucune solution ne peut être trouvée par le seul moyen d'un changement, même profond, dans l'organisation des pouvoirs dans l'entreprise. Aussi le Comité a-t-il placé sa recherche dans une perspective plus large, s'efforçant de traiter les multiples questions que pose l'entreprise contemporaine. Il présente ainsi un ensemble de propositions, qui, appliquées avec continuité, peuvent contribuer à adapter l'entreprise aux aspirations de notre temps.

Sans doute ces propositions ne sont pas parfaites, mais elles tentent de montrer les directions majeures du changement et de décrire les domaines dans lesquels des progrès significatifs sont à notre portée, par delà les divergences idéologiques.


/...

Tout projet sur l'entreprise doit être réaliste. Trois conditions essentielles déterminent sa réussite : l'adhésion des partenaires, son adaptation à la diversité des situations concrètes, sa capacité à englober les problèmes posés aux divers niveaux de l'entreprise.

Comme vous l'avez souhaité, ce rapport a été élaboré avec une totale liberté d'investigation. Je tiens à vous remercier du geste sans précédent que vous avez fait en acceptant que ce document soit publié quelques jours à peine après vous avoir été remis.

Ainsi va s'ouvrir dans notre pays un débat public qui, je le souhaite, lui permettra de franchir une nouvelle étape dans son progrès social.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma très haute considération.



Pierre SUDREAU

COMITE D'ETUDE
POUR LA REFORME DE L'ENTREPRISE

PARIS, LE 7 février 1975
72, RUE DE VARENNE, 75700 PARIS
TÉL. : 856.80.00

Le Président

Monsieur le Premier Ministre,

Le Gouvernement m'a confié en Juillet dernier la présidence du Comité d'Etude pour la Réforme de l'Entreprise. J'ai l'honneur de vous présenter aujourd'hui le résultat de ses travaux.

Cette recherche a été difficile : il est peu de problèmes aussi conflictuels que celui des rapports sociaux dans l'entreprise. Aborder de front une question aussi vaste ne pouvait au départ que susciter inquiétude et scepticisme, et la conjoncture paraissait bien peu favorable à son examen.

Mais nul doute que le sujet répondait à une attente profonde de l'opinion. Les auditions et consultations du Comité en ont témoigné, de même que les contributions qui de toutes parts lui ont été apportées spontanément.

Le Comité a été conduit à constituer plusieurs groupes de réflexion associant au total près de deux cents personnes. L'analyse conjuguée d'opinions individuelles et de thèses exprimées par les organisations syndicales et professionnelles est apparue particulièrement féconde.

Ce style nouveau pour aborder un des grands problèmes de l'heure a - me semble-t-il - fait ses preuves.

*

Les recommandations qui vous sont soumises font apparaître un certain nombre d'idées directrices.

/...

L'entreprise est au coeur de la vie économique et sociale. Elle a une place déterminante dans la vie quotidienne de millions de Français qui y exercent leur activité. Il est essentiel que tous les salariés puissent accomplir leur personnalité dans leur vie professionnelle. Ainsi s'explique que les premières propositions du rapport aient pour objectif de transformer le cadre et les relations de travail.

Quelles que soient les solutions apportées en priorité dans ce domaine essentiel, l'entreprise restera un lieu de tensions. Il serait donc illusoire d'envisager les problèmes du travail dans une optique purement individualiste. Le respect de la personne passe aussi, dans l'entreprise, par un certain équilibre de forces entre des partenaires dont les intérêts ne sont pas nécessairement convergents. C'est pourquoi, une reconnaissance renouvelée du rôle des syndicats constitue un préalable nécessaire au succès de la réforme. En contre-partie, d'ailleurs, il faut souligner l'impératif que constitue le respect des engagements dans le cadre d'une politique contractuelle.

L'équilibre dans les relations sociales paraît indispensable pour assurer un meilleur fonctionnement des institutions représentatives du personnel.

Le Comité d'entreprise est une institution à laquelle les partenaires sociaux sont, en France, très attachés. La réforme de l'entreprise doit en renforcer le rôle. C'est dans cet esprit qu'il est proposé de créer dans les grandes entreprises une délégation du Comité ayant pour vocation d'approfondir la concertation sur les questions d'ordre économique. L'encadrement, dont la fonction est essentielle, trouvera naturellement sa place dans des institutions ainsi renouvelées.

En outre, le moment est sans doute venu d'envisager une présence minoritaire des salariés avec voix délibérative dans les Conseils d'Administration et de surveillance. Il s'agit d'instituer progressivement une cosurveillance et non un système de codécision. L'autorité de gestion du chef d'entreprise ne peut se partager.

Le droit des sociétés doit aussi être adapté aux réalités d'aujourd'hui. Les propositions du rapport tendent à instituer un véritable pluralisme et à laisser aux entreprises le choix du statut qui leur convient. Mais en tout état de cause, l'actionnaire doit voir reconnaître le rôle essentiel qu'il joue dans le financement de l'entreprise.

Si la politique des salaires est primordiale, la participation aux résultats de l'entreprise introduite en France par les ordonnances de 1959 et 1967 a marqué une novation d'une grande portée. Il importe de la compléter afin que ses avantages soient rendus plus tangibles et que les entreprises soient incitées à les accroître .

La sécurité de l'emploi est l'une des préoccupations fondamentales des travailleurs. Il faut donc tout mettre en oeuvre pour prévenir les difficultés des entreprises et les aider à y faire face. Il convient en particulier d'instituer une procédure d'alerte permettant aux parties concernées par la survie d'une entreprise de susciter les mesures propres à redresser les situations compromises. Un organisme de conseil et d'assistance pourrait aussi y contribuer utilement.

Mais l'entreprise n'est pas une unité fermée sur elle-même. Elle concourt à des finalités d'intérêt général. Aussi importe-t-il que l'Etat tienne compte, dans ses choix, des impératifs propres à l'entreprise. Ce serait la condamner que de bloquer par des contraintes excessives sa liberté de gestion.

Les Pouvoirs Publics doivent se garder de la tentation de légiférer de façon détaillée. Sans doute l'entreprise a besoin d'un minimum de règles de droit ; mais elle reste, avant tout, l'affaire des partenaires sociaux. Il faut laisser à ceux-ci le soin d'y développer des accords contractuels et ne donner à la loi qu'un caractère supplétif.

/...

Le présent rapport n'a pas abordé spécifiquement les problèmes des entreprises publiques. Mais les défauts que l'on décèle dans l'entreprise privée - difficultés de communication, conditions de travail et relations hiérarchiques insatisfaisantes - existent, et parfois sous une forme plus accentuée, dans les entreprises publiques ou dans les administrations où pourtant ne se pose pas le problème de légitimité du pouvoir. Aussi le Comité a-t-il été unanime à recommander que l'effort de réformes qu'il suggère s'étende au secteur public.

Je me fais l'interprète des membres du Comité pour vous remercier de l'appui qu'avec votre Gouvernement vous avez bien voulu apporter à notre recherche.

Je vous prie, Monsieur le Premier Ministre, d'agréer l'assurance de mes sentiments très cordialement dévoués.



Pierre SUDREAU

LE SENS D'UNE REFORME

La justification d'une réforme de l'entreprise doit être recherchée moins dans une déficience de son fonctionnement que dans le mouvement de la société elle-même : c'est parce qu'il y a mutation rapide dans notre société qu'il faut accélérer la mutation dans l'entreprise. Celle-ci n'est en effet qu'un sous ensemble du système économique et social. Elle ne peut échapper à la logique générale de celui-ci.

Sous l'influence des grandes forces qui agitent la société, l'entreprise évolue constamment, mais sa propre capacité d'adaptation est limitée, ainsi qu'on l'a constaté dans le passé et qu'on l'observe aujourd'hui.

Dans ces conditions, que faut-il attendre d'une réforme de l'entreprise ?

Réformer l'entreprise n'est pas réformer la société : l'économie de marché implique une certaine rationalité du comportement interne et externe de l'entreprise. Elle fixe des limites à l'autonomie de ses choix économiques, techniques, financiers et même sociaux. L'entreprise, sous peine de voir son existence menacée, se doit de répondre constamment aux impératifs du marché. Néanmoins, l'économie de marché n'impose pas un modèle unique et rigide d'organisation sociale. A l'intérieur de ses contraintes, plusieurs schémas sont possibles, ainsi que le prouvent les exemples étrangers. Il importe donc de découvrir ceux qui sont adaptés à la société française et de répondre au besoin profond de renouvellement qui se manifeste en son sein. C'est là une tâche difficile qui se heurte à tous les blocages décrits. Si, en elle-même, elle peut constituer un progrès d'une très grande portée, il faut aussi en accepter les limites. L'entreprise n'est pas toute la société. La contestation dans celle-ci va au delà des relations sociales dans l'entreprise.

/...

Mais il reste que l'entreprise ne sera efficace et ne servira vraiment les finalités économiques et humaines que l'on attend d'elle que si elle n'est pas en décalage par rapport aux aspirations dominantes. A cet égard, plutôt que d'assister passivement à une évolution spontanée, très inégale selon les entreprises et les branches, mieux vaut ouvrir un débat, clair et approfondi, à partir d'un inventaire de l'ensemble des questions que tous les partenaires pourront ensuite librement discuter. Ainsi pourra être conçu un véritable dessein. Conduire une réforme de l'entreprise est donc nécessaire. Mais, naturellement, compte tenu des caractéristiques propres de la société française, profondément divisée, et de l'extrême diversité des problèmes posés par l'entreprise, ceci ne peut être fait qu'à deux conditions.

Il faut respecter la diversité des entreprises. Si toutes les entreprises, quels que soient leur dimension, le secteur économique où elles se situent, leur type d'organisation ou leurs méthodes de gestion, constituent des instruments de production, il n'en demeure pas moins que le paysage qu'elles forment est marqué par la plus grande diversité. A l'unité du rôle économique des entreprises, s'oppose une extrême variété de situations concrètes, selon la taille de l'entreprise, son âge, la structure de son capital, la nature de son activité, de ses implantations, de ses financements et de ses débouchés.

La réforme doit être progressive. Une entreprise n'est pas une nature morte et figée, mais un être vivant, en mutation permanente ; par conséquent, les règles réformatrices doivent laisser une grande souplesse de choix et d'organisation. En outre, s'il faut sûrement chercher à transcender les positions syndicales et patronales, il faut avoir le réalisme de considérer que rien ne peut être accompli sans un minimum d'adhésion et de confiance de tous les intéressés et qu'il serait vain de substituer aux lois existantes, que l'on peut juger imparfaites, des lois nouvelles qui iraient trop au delà des mentalités et des comportements.

Ainsi s'explique la conception de ce rapport qui, sans prétendre à l'exhaustivité, aborde délibérément de façon pluraliste les problèmes de l'entreprise. Ses propositions s'inscrivent dans une perspective pluriannuelle. Son ambition est de nourrir l'action aussi bien pour le court terme que pour le moyen terme, même si le type de développement économique et social que la France connaîtra dans les années à venir doit être différent de celui des dernières décennies.

Plus qu'une réforme de l'entreprise, ce rapport propose un ensemble de réformes pour les entreprises.

*

*

*

Renouveler le regard que la société française porte sur l'entreprise, telle a été l'ambition de la présente recherche. La relation de l'homme et son travail, celle des hommes entre eux dans l'organisation, l'exercice du pouvoir au sommet, les rapports de l'entreprise avec la collectivité sont autant d'aspects indissociables d'une réforme réaliste de l'entreprise.

Sur chacun de ces points, des progrès sont possibles et nécessaires. Ils passent par des modifications de droit et de fait, tantôt d'apparence mineure, tantôt d'importance fondamentale. Toutes ces transformations sont complémentaires et doivent être menées conjointement, selon une progressivité répondant à une vue d'ensemble et en reconnaissant une priorité à l'amélioration des conditions de travail. Chaque étape doit être conçue dans la perspective du pas en avant que peuvent accomplir parallèlement l'entreprise et la société.

Cette conception nouvelle de la réforme de l'entreprise découle d'une approche concrète des problèmes sociaux. Les solutions proposées doivent désormais être diverses en vue d'une adaptation constante au développement même de la firme autant qu'aux mutations du monde qui l'entoure. Pour ce faire, la négociation est l'instrument privilégié du rapport

/...

social. Elle respecte l'autonomie des groupes, et sauvegarde la dignité de chaque personne. Elle transforme en progrès les inévitables tensions collectives ; celles-ci acquièrent une valeur par les résultats auxquels elles conduisent. La négociation doit ainsi exister à tous les niveaux depuis la relation individuelle jusqu'à la définition d'une politique sociale d'ensemble. Elle permet, en effet, d'associer chacun à la définition du devenir collectif. Dans cette perspective, l'intervention de l'Etat revêt un tout autre caractère : son rôle principal est de fixer des orientations et un cadre de procédures ; il agit aussi à titre de suppléance, là où le dialogue n'a pu se nouer, et pour généraliser à l'ensemble des salariés l'acquis contractuel.

Cette vision globale, pluraliste et évolutive rompt avec une tradition selon laquelle l'Etat 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.

Aucune réforme isolée ne changera réellement l'entreprise. Il faut tout embrasser de la base au sommet, prendre en compte toutes les dimensions de l'entreprise économiques, techniques, sociales et humaines en considérant aussi les liens qui la rendent solidaire de la société telle qu'elle est ou telle qu'elle doit être.

Rajeunie par la natalité d'après guerre, secouée par les événements de Mai 1968, la société française est mûre pour adopter cette nouvelle approche. Déclencher de multiples évolutions pourrait bien constituer la vraie révolution d'aujourd'hui. Nul doute qu'à l'entrée d'une nouvelle phase de l'histoire économique, l'entreprise doive se redéfinir et prendre un nouveau visage.

la documentation française

RAPPORT DU COMITE D'ETUDE POUR LA REFORME DE L'ENTREPRISE

L'édition officielle intégrale du Rapport du Comité d'Etude présidé par M. Pierre Sudreau paraîtra dès la fin du mois de février à La Documentation Française.

Elle sera en vente dans les grandes librairies dans toute la France et à la librairie de La Documentation Française, 29-31 quai Voltaire - 75340 - Paris Cedex 07.

Rapport du Comité d'Etude pour la Réforme de l'Entreprise :
1 volume, 16 x 24, 192 p., 12 F.