

**FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture
et Gouvernance des Organisations**

Cahier du FARGO n° 1080601

**Institutionnalisation des régimes de gouvernance
et rôle des institutions socles :
le cas de la cogestion allemande***

Pierre-Yves GOMEZ

EM Lyon – Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE)

Peter WIRTZ

Université Lumière (Lyon 2) – COACTIS (EA 4161) et IFGE

Avril 2008

Résumé : L'un des traits distinctifs du système de gouvernance à l'allemande est la représentation paritaire des salariés au sein des conseils de surveillance des grandes entreprises. Souvent considérée comme « culturellement » allemande, le présent article montre cependant qu'une supposée « tradition allemande » de cogestion relève du mythe. Le régime de gouvernance allemand est plutôt le fruit du contexte politique et institutionnel dramatique de la fin des années 1940 qui a vu des luttes et la mobilisation des acteurs politiques, économiques et syndicaux. Pour expliquer qu'un consensus institutionnel sur la cogestion ait finalement eu lieu en Allemagne dans une période de chaos institutionnel, nous montrons le rôle méconnu joué par l'Église catholique allemande. À la fois étrangère par nature à la question du gouvernement des entreprises, mais fortement impliquée dans les réflexions sur l'organisation du pouvoir économique avant et après la seconde guerre mondiale, elle a constitué une « institution socle » à partir de laquelle les effets de mobilisation ont pu générer un consensus sur la cogestion, qui s'est institutionnalisé dans le modèle dual paritaire, considéré depuis comme « typiquement germanique ».

Mots clés : cogestion, mobilisation, institution socle, église catholique.

Abstract : Codetermined supervisory boards with half of the directors representing employees are one of the distinctive features of the German corporate governance system. This is often supposed to be rooted in typically “German culture”. The present contribution reveals however that this supposedly “German tradition” is a myth. The specific regime of codetermined supervisory boards is rather the outcome of the dramatic political and institutional circumstances of the late nineteen-forties, having witnessed a fierce fight and the mobilization of various actors ranging from politicians and industrialists to trade unionists. On the way to an institutional consensus, the German catholic church played a significant, albeit seldom recognized, role. It acted as a “base institution” positively influencing the efforts of mobilization in favor of board codetermination and making an agreement possible.

Key words : codetermination, mobilization, base institution, catholic church.

JEL Classification : K22, P11

* Version préliminaire. Cet article est à paraître in *Économies & Sociétés*, série K (Économie de l'entreprise), n° K 18, 2008.

La diversité des régimes de gouvernement d'entreprise dans le monde capitaliste a donné lieu à une abondante littérature (pour des synthèses, McCahery et *al.*, 2002; Frenotrop, 2003 ; O'Sullivan, 2001 ; Hopt et *al.*, 1999). Elle s'interroge sur la performance de modèles aussi différents que le régime anglo-saxon, orienté par le marché financier, et celui de la cogestion allemande, intégrant les parties prenantes dans les instances de gouvernance. Parmi ces travaux, deux approches principales émergent pour expliquer que des régimes de gouvernance différents puissent apparaître et se maintenir dans le monde capitaliste : le courant de la détermination structurelle et le courant du processus d'institutionnalisation. Pour la première, les divergences entre les régimes de gouvernement d'entreprises tiennent à des pré-conditions structurelles de l'environnement juridico-culturel incluant le droit des affaires ou les structures politiques dans lesquels s'inscrivent les entreprises et qui déterminent des régimes nationaux de gouvernance (par exemple, Coffee, 2002 ; La Porta et *al.*, 1999 ; North, 1990 ; Whitley, 1992). Pour les approches par l'institutionnalisation, les régimes de gouvernance sont les produits de la mobilisation des parties prenantes, de la confrontation de leurs intérêts dans un contexte historique donné, des consensus qui en résultent et qui, du fait de chemins de dépendance différents, sont nécessairement hétérogènes selon les pays et les époques (Davis et Thompson, 1994 ; Fligstein, 1992 ; Gomez et Korine, 2008).

Après avoir rappelé le contenu des deux courants, nous soulignerons leurs limites respectives : les approches fondées sur les structures préexistantes courent le risque d'un déterminisme historique qui minore le rôle des acteurs et donc la prise en compte de leurs intérêts propres. Pour les approches par l'institutionnalisation, la difficulté réside dans le cadrage institutionnel (Mc Adam, Mc Carthy et Zald, 1996) nécessaire pour qu'un consensus sur un système de gouvernance acceptable pour toutes les parties prenantes puisse émerger,

compte tenu de la multiplicité des ressources institutionnelles, juridiques et politiques qui peuvent être mobilisées par chacune d'elles.

Pour dépasser ces oppositions de points de vue théoriques, nous observons comment le modèle allemand de la cogestion a émergé et s'est imposé dans l'immédiate après-seconde guerre mondiale. Ce modèle est caractérisé, d'une part, par la séparation des pouvoirs entre direction (directoire) et contrôle (conseil de surveillance) et, d'autre part, par la participation des représentants des salariés au conseil de surveillance à parité avec les représentants des actionnaires. Nous montrons que, bien qu'elle soit souvent considérée comme « culturellement » allemande (Albert, 1993), une supposée « tradition allemande » de cogestion relève du mythe. Le régime de gouvernance allemand est plutôt le fruit du contexte politique et institutionnel dramatique de la fin des années 1940 qui a vu des luttes et la mobilisation des acteurs politiques, économiques et syndicaux (Jackson, 2001). Pour expliquer qu'un consensus institutionnel sur la cogestion ait finalement eu lieu en Allemagne dans une période de chaos institutionnel, nous montrons le rôle méconnu joué par l'Eglise catholique allemande, une des rares institutions qui avait échappé à l'effondrement général des institutions à l'issue de la seconde guerre mondiale. A la fois étrangère par nature à la question du gouvernement des entreprises, mais fortement impliquée dans les réflexions sur l'organisation du pouvoir économique avant et après la seconde guerre mondiale, elle a constitué une « institution socle » à partir de laquelle les effets de mobilisation ont pu générer un consensus sur la cogestion, qui s'est institutionnalisé dans le modèle dual paritaire, considéré depuis comme « typiquement germanique ».

A partir de ce cas pur - parce qu'il réunit des conditions historiques exceptionnelles pour la recherche d'un consensus dans une situation de crise institutionnelle radicale -, nous élaborons des propositions pour une théorie des « institutions socles ». Nous montrons en quoi cette théorie permet de réconcilier les approches par les structures préexistantes et les

approches par l'institutionnalisation des modèles de gouvernance. Nous en tirons des conséquences pour une meilleure compréhension de la dynamique des régimes de gouvernance, tant en Occident que dans les pays en émergence confrontés à une multiplicité de références institutionnelles du fait de l'instabilité de leur environnement politique, et dont les « institutions socles » disponibles peuvent s'avérer cruciales dans l'apparition (ou non) de modèles de gouvernement d'entreprise stables.

SECTION 1. COMPRENDRE LA DIVERSITE DES MODELES DE GOUVERNANCE : THEORIES ET IMPASSES

Deux grands courants cherchent à expliquer la raison de différences persistantes, dans le monde capitaliste, entre les modèles de gouvernance d'entreprise hétérogènes et pourtant performants comme le modèle dit « anglo-saxon », le modèle « germanique » ou le modèle « continental ». D'une part le courant de la détermination par les structures (désormais CDS) montre comment l'environnement institutionnel des entreprises préexiste et conditionne la gouvernance acceptable et performante et, en conséquence, les institutions propres au gouvernement des entreprises (1). D'autre part, le courant des processus d'institutionnalisation (désormais CPI) interprète l'émergence de modèles de gouvernance comme la cristallisation institutionnelle des rapports de force et des luttes d'influence entre les parties prenantes pour le contrôle de l'entreprise (*corporate control*) (2).

Les approches par la détermination structurelle

Le rôle du cadre institutionnel préexistant

Les approches par la détermination structurelle (CDS) s'intéressent aux conditions d'environnement institutionnel qui expliquent l'existence de modèles nationaux de gouvernement des entreprises différents et, le cas échéant, ce qui peut les remettre en cause. De nombreux travaux ont été produits pour caractériser les idiosyncrasies culturelles et institutionnelles qui configurent un système de régulation et définissent finalement les règles de la gouvernance acceptables des entreprises qui s'y réfèrent. Le renouveau de l'institutionnalisme aux Etats-Unis dans les années 1985, qui retrouve une tradition déjà bien établie en Europe, a permis le développement d'une analyse du rôle structurant des institutions pour les pratiques concrètes des organisations et, notamment, des entreprises (par exemple, North ; 1990 ; Aoki, 2001 ; Withley, 1992)

Le point commun à ces travaux est de souligner les traditions historiques des nations, qui délimitent, en particulier, des formes acceptables de l'exercice du pouvoir et du contrôle dans les entreprises (Gomez, 2001). Souvent sophistiqués parce qu'ils intègrent de nombreux paramètres institutionnels, les modèles idiosyncratiques décrivent des systèmes de gouvernement nationaux, dits « anglo-saxon », « rhénan » ou « européen continental » (Albert, 1991 ; Amable, 2005 ; Aglietta, 2007). Dans la mesure où le système de gouvernance d'entreprise est encadré dans son contexte institutionnel national, il en constitue aussi un des éléments. A la limite, chaque nation peut définir son modèle de gouvernance, voire son capitalisme, ce qui conduit à un raisonnement culturaliste de type : le modèle de gouvernance de tel pays est ancré dans la tradition institutionnelle de ce pays, qui elle-même se caractérise par un mode de gouvernance d'entreprise particulier. En conséquence, d'innombrables

monographies décrivant les modèles de gouvernance européens, asiatiques ou américains ont ainsi été produites (voir en particulier la revue *Corporate Governance*). Plus le CDS gagne en précision analytique, plus il perd en capacité à généraliser et à comparer les systèmes entre eux, du fait qu'ils s'avèrent par définition efficaces dans le contexte institutionnel donné et, donc, non comparables dans l'absolu.

Pour pallier ces limites, des chercheurs postulent que certaines institutions particulières sont plus déterminantes que les autres et constituent des vecteurs universels pour l'analyse et donc la comparaison des modèles de gouvernance. Leur influence relative pourrait expliquer l'essentiel des différences persistantes et, en conséquence, les effets de convergence dus à la globalisation (Coffee, 2002 ; Pedersen et Thomsen, 2003). La Porta et ses collègues ont utilisé la tradition légale nationale comme institution déterminante, et notamment le degré de protection des actionnaires minoritaires, lui-même témoin du régime juridique national (La Porta et al., 1998, 1999, 2000). En distinguant la référence à la *common law* (droit coutumier) ou à la *civil law* (droit civil), et en mettant en évidence les conséquences sur le niveau de protection des actionnaires minoritaires, les auteurs ont construit une typologie des modèles nationaux de gouvernement d'entreprise à prétention universelle. D'autres auteurs proposent que la culture politique constitue la variable clé permettant de comparer les modèles nationaux. Pour Roe, l'influence de la social-démocratie politique peut expliquer les différents modèles de gouvernement d'entreprises (Roe, 2000). Pour Philippon, la qualité du dialogue social dans les entreprises expliquerait des performances contrastées entre les modèles nationaux (Philippon, 2007). Pour Frey, la culture organisationnelle orientant plutôt vers les intérêts intrinsèques de l'entreprise, ou plutôt vers les intérêts extrinsèques des parties prenantes extérieures, différencie finalement les régimes de gouvernance (Frey, 1994). Pour Gomez et Korine (2003, 2008) le déploiement historique des techniques de la démocratie libérale en Occident expliquerait l'évolution de long terme des modèles de gouvernance.

Qu'ils décrivent un système institutionnel complexe ou une institution particulière comme étant déterminante, les CDS font l'hypothèse d'un cadre institutionnel préexistant au système de gouvernance et qui permet de comprendre ses caractéristiques et ses évolutions. Avec leur degré de sophistication plus ou moins grand, ils considèrent le gouvernement des entreprises comme le produit de superstructures sociales ou politiques (la tradition culturelle, le droit, le politique).

De par le rôle qu'il confère aux structures, le CDS soulève la question du déterminisme historique et culturel dans l'évolution du gouvernement d'entreprise. Les acteurs de l'entreprise sont conduits soit à s'adapter soit à résister aux pressions de l'environnement qui forment une contrainte exogène pour l'émergence du régime de gouvernance. Le droit, les habitudes culturelles, le contexte politique ou les traditions légales sont plus déterminants que les rapports de force entre les détenteurs du pouvoir sur l'entreprise et ceux qui désirent s'en emparer. A la limite, on peut être conduit à une histoire du gouvernement des entreprises sans acteurs, c'est-à-dire sans qu'apparaisse le mouvement de mobilisation des ressources institutionnelles du fait de l'engagement des acteurs concrets de la gouvernance. Cette critique, finalement classique à l'égard des approches qui se fondent sur les structures comme contraintes exogènes, a conduit des chercheurs à explorer une voie plus évolutionnaire et politique, qui met en évidence l'influence des individus intéressés dans la construction et la définition des normes, des pratiques et des institutions de gouvernance.

Les approches par l'institutionnalisation

Ici encore, nous agrégeons dans ce courant (désormais CPI) les processus d'institutionnalisation de travaux d'inspiration hétérogène mais qui ont en commun de s'intéresser aux rapports de forces entre acteurs concrets pour imposer des modèles de

gouvernance. Les individus ou des groupes d'individus qui ont des intérêts communs dans la prise de contrôle institutionnelle de l'entreprise, comme les syndicats, les administrateurs ou les dirigeants, agissent collectivement pour tenter de modifier en leur faveur les institutions ou les pratiques de gouvernement (1). Néanmoins, se pose alors la difficile question du cadrage institutionnel, c'est-à-dire du moyen de dégager des consensus acceptables pour les parties prenantes sur la base de l'affrontement des intérêts opposés (2).

Intérêts privés et mobilisation des acteurs

Dans la perspective des CPI, les lois, les codes ou les règles collectives de bonnes pratiques ne sont pas imposées par l'environnement structurel des entreprises. Si la gouvernance s'intègre dans ce contexte, elle est essentiellement la conséquence des luttes d'influence des parties prenantes pour obtenir le pouvoir sur l'entreprise et *institutionnaliser* ce pouvoir dans une gouvernance favorable. Le *corporate control* est vu ainsi comme l'objet de luttes sociales et politiques entre les parties prenantes dont résultent des compromis en termes de gouvernement d'entreprise (Aguilera et Jackson, 2003 ; Davis et Thompson, 1994). En s'intéressant à la manière dont les acteurs concrets mobilisent les ressources et les idées, s'appuient sur les institutions existantes et les réseaux sociaux pour imposer leurs intérêts ou leur vision du monde, les approches par l'institutionnalisation s'inscrivent dans la tradition de la sociologie (par exemple, Zald, 1967 ; Bourdieu, 1980 ; Giddens, 1992).

Des travaux nombreux ont été développés pour mettre en évidence la construction sociale des institutions de gouvernance à partir des intérêts privés des acteurs coalisés: par exemple, Fligstein (1987) et Zorn (2002) ont étudié la montée en puissance des financiers dans les instances dirigeantes et ses conséquences sur l'évaluation de la performance des entreprises. Mizruchi (1983) a analysé les effets de réseau sur la carrière des administrateurs, Westphal et Zajac (1996) l'influence des dirigeants dans la sélection des administrateurs pour assurer leur

reproduction sociale, travaux qui font écho à ceux de Badie et Birnbaum (1975). Pettigrew et McNulty (1995) ont étudié les stratégies de conservation du pouvoir par les élites dirigeantes et Boecker (1992) comment ces stratégies conduisent à la désignation des boucs émissaires. Les travaux sur l'élaboration des codes de gouvernance par imitation des « bonnes pratiques » dans le monde (Wirtz, 2008) participent de ce même souci de comprendre comment les normes se construisent plutôt qu'elles ne s'imposent par les structures de l'environnement.

Après les travaux pionniers de McCarthy et Zald (1977), et de Snow (Snow *et al.*, 1986), l'article fécond de Davis et Thompson (1994) sur la mobilisation a proposé un modèle de la dynamique du contrôle des entreprises à partir du jeu des acteurs. Pour ces auteurs « le contrôle des entreprises est intrinsèquement politique, et il est effectué par les coalitions d'acteurs qui se connaissent et avouent ou construisent des intérêts communs » (1994, p. 152). En observant la montée en puissance des actionnaires aux Etats-Unis, ils mettent en évidence quatre dimensions pour une théorie de la mobilisation : les opportunités politiques offertes aux acteurs, les infrastructures sociales sur lesquelles ils s'appuient pour se mobiliser, des intérêts communs pour se mobiliser et des formes concrètes de mobilisation. Pour les auteurs, l'institutionnalisation d'une gouvernance plus orientée vers la valeur pour l'actionnaire est ainsi le résultat d'une mobilisation des propriétaires et de leur capacité à repérer leurs intérêts communs et à les faire intégrer par les canaux politiques.

Le problème du cadrage institutionnel

Les CPI analysent le déploiement des stratégies à partir des intérêts des acteurs participant au gouvernement des entreprises : dirigeants, administrateurs, actionnaires, salariés. Ainsi, la compréhension des modèles de gouvernance échappe au déterminisme des CDS et restaure le pouvoir de l'individu socialisé (Aguilera et Jackson, 2003). Dans la plupart des travaux, l'effet de la mobilisation se traduit par une institutionnalisation de pratiques finalement

consacrée par la loi ou la règle. La loi (ou la règle) cristallise la victoire d'une coalition en institutionnalisant, et donc en imposant à tous, une norme de gouvernance. La dynamique des formes de gouvernement d'entreprise est orientée par les groupes de pression et les *lobbies* qui agissent pour que le législateur (ou plus largement le créateur de normes sociales comme les codes de bonne conduite) intègre leurs intérêts. Néanmoins, pour que le mécanisme fonctionne, il faut supposer que les individus se coalisent de manière à pouvoir mobiliser des ressources communes et exercer une force suffisante pour orienter l'institutionnalisation à leur avantage. Les CPI ne proposent pas des théories du marché et de « l'ordre spontané » mais de la construction sociale collective.

La question porte alors sur la transformation des intérêts individuels en pratiques collectives et, finalement, en institutionnalisation effective des gouvernances désirées. Pour cela, une série de cadrages (*framing*) est nécessaire (Snow et Benford, 1988 ; Snow, Rochford, Worden et Benford, 1986). Par cadrage, on entend « les efforts stratégiques conscients déployés par des groupes de personnes pour façonner des compréhensions communes du monde et d'eux-mêmes qui légitiment l'action collective » (McAdam, McCarthy et Zald, 1996, p.6). En d'autres termes, le passage de l'individu au collectif nécessite un alignement des cadres (*frame alignment*) de manière que se dégage un intérêt commun aux acteurs. Ce cadrage a lieu pour permettre la définition d'une vision cohérente à un groupe social, par exemple en définissant des intérêts communs aux administrateurs ou aux dirigeants par des associations professionnelles *ad hoc*, ou en établissant des principes d'action syndicale ou des intérêts communs à tous les actionnaires comme le principe de recherche du profit (voir Gomez, 2001).

Or, il serait paradoxal pour des théories d'inspiration sociologique de considérer que les acteurs sont désocialisés au point de trouver des cadrages à travers la seule discussion et la rhétorique et sans tenir compte des institutions qui composent leur contexte. Ils sont, en effet,

encadrés dans un contexte institutionnel donné, celui que précisément décrivent les approches par la détermination structurelle comme contraignant leur choix. Qu'ils s'y opposent ou s'appuient sur elles, les acteurs qui se mobilisent pour imposer une vision cadrent leurs intérêts communs à partir des institutions juridiques, culturelles, politiques ou sociales qui les environnent et ne peuvent s'en extraire artificiellement. S'il est purement discursif, le point fixe permettant le cadrage est endogène et se construit en même temps que le discours.

Nous touchons le point de convergence et le point de séparation entre les approches par la détermination structurelle et les approches par l'institutionnalisation des modèles de gouvernance. Le point de convergence consiste à admettre que la mobilisation est nécessairement cadrée *dans* le jeu d'institutions qui définit l'environnement des acteurs : les lois, les habitudes et les traditions, etc. Il faut donc trouver des institutions sur lesquelles les acteurs s'appuient pour cadrer leurs intérêts communs. Le point de divergence est que, si le cadre institutionnel *détermine* le résultat pour les CDS, il doit constituer, pour les CPI, une *opportunité* pour permettre la mobilisation en vue d'institutionnaliser des modèles de gouvernance, mais il ne doit pas constituer une détermination. Dans ce cas, en effet, l'action individuelle serait fictive puisque les institutions de cadrage comme les systèmes juridiques (La Porta et *al.*) ou politiques (Roe) détermineraient par avance le résultat.

Pour réconcilier les deux approches théoriques, il faudrait supposer, dans l'environnement des acteurs du gouvernement des entreprises, des institutions sur lesquelles ils peuvent s'appuyer qui sont nécessaires pour cadrer la mobilisation, mais pas suffisantes pour la déterminer. C'est à partir de ce point de rencontre possible des théories que nous proposons d'étudier la mise en place, dans les années 1945-1951, du modèle allemand de cogestion paritaire, qui a défini, pour des générations, l'idiosyncrasie du « modèle rhénan de gouvernance ». Ce cas représente une configuration limite, puisque le modèle de cogestion s'impose au moment où l'Allemagne de l'après seconde guerre mondiale se trouve dans une situation de vide

institutionnel radical et qu'il est donc difficile de comprendre *a priori* par quelles institutions ou système institutionnel la nouvelle institution de gouvernance d'entreprise aurait été déterminée, selon le CDS, ou quelle(s) institution(s) ont permis le cadrage institutionnel dans le chaos politique dans lequel les parties prenantes étaient plongées.

SECTION 2. LA NAISSANCE DE LA COGESTION EN ALLEMAGNE

L'analyse courante du modèle allemand de gouvernance invite à trouver dans la « tradition » ou la « culture » allemande l'origine du système de cogestion (par exemple, Charny, 1999 ; Roe, 2003¹). Ce dernier serait une tradition germanique ancrée dans l'histoire de la nation allemande. Nous montrons dans cette section comment la *Montanmitbestimmungsgesetz* fut adoptée en 1951 pour les entreprises des secteurs du charbon et de l'acier dans un contexte institutionnel radicalement nouveau dans l'histoire allemande. Loin de constituer une « caractéristique culturelle » germanique, nous montrerons que la cogestion paritaire fut le produit d'une opportunité historique dans laquelle l'Eglise catholique allemande a joué un rôle considérable et peu connu.

Les développements suivants sont issus de l'analyse approfondie de certaines sources historiques (biographies², prises de position et témoignages des acteurs de l'époque et de leurs observateurs³, encyclique sociale *Quadragesimo anno* ...). Les documents en question, en allemand pour la plupart, ont fait l'objet d'une analyse thématique systématique selon les quatre dimensions de la mobilisation proposées par Davis et Thompson (1994), à savoir : les opportunités politiques, les intérêts des acteurs, l'infrastructure sociale et les modalités de la

¹ « Other indicia of a shareholder-denigrating *culture* have been present in Germany, with codetermination 'just' formally manifesting the *underlying drive* for institutions that would keep social peace and, *historically*, a middle way between harsh capitalism and strong socialism » (Roe, 2003, p. 71, nos italiques).

² Adenauer (1965), Lauschke (2005), Mertsching (2006)

³ Deus (1950), Hengsbach et al. (1990), Müller-Armack (1948), Potthoff (1955), Rauscher (1968), von Nell-Breuning (1968)

mobilisation. Les passages des textes analysés ont d'abord été codés selon qu'ils révèlent l'existence d'une ou plusieurs des quatre dimensions sus-mentionnées et, ensuite, classés par dimension dans un tableau analytique qui, outre les citations issues du matériau historique, repère les événements associés, les dates concernés, les personnes impliquées et les sources. Le tableau, trop long pour être intégralement reproduit dans le présent article, peut être obtenu auprès des auteurs sur demande.

Le chaos institutionnel de l'Allemagne en 1945-50

Une brutale solution de continuité institutionnelle

En mai 1945, avec la défaite de l'Allemagne, le *Reich* s'écroulait, entraînant dans sa chute l'essentiel des institutions politiques, économiques et sociales encadrant la société. L'étendue de la destruction, qu'elle soit matérielle ou morale, était énorme, et le besoin d'efforts de (re-) construction radical. Sur le plan politique, pour les besoins de l'administration de la population, le pays fut provisoirement partagé en quatre zones d'occupation, chacune sous la responsabilité d'une des quatre forces alliées. Assez tôt, des tensions préfigurant la guerre froide se firent ressentir entre l'Union Soviétique et les trois alliés occidentaux, si bien que ces derniers s'engagèrent dans une étroite coordination de leur politique vis-à-vis des zones qu'ils occupaient, à l'exclusion de ce qui allait ensuite devenir l'Allemagne de l'Est sous contrôle soviétique. Ceci explique l'utilisation courante du terme de capitalisme *rhénan* pour désigner le système économique de la République Fédérale d'Allemagne d'après-guerre, car ce sont les institutions économiques forgées par l'Allemagne de l'Ouest seulement, dont la capitale était Bonn, qui font typiquement l'objet des comparaisons entre systèmes nationaux de gouvernance. Ainsi, paradoxalement, la Prusse qui avait été à l'origine de l'Empire

allemand était désormais séparée de l'Allemagne occidentale, qui avait été, elle, historiquement absorbée dans le Reich.

Ce point est important à souligner lorsqu'on prétend inscrire la cogestion dans une continuité historique et culturelle : l'Allemagne rhénane de l'après-guerre n'est précisément pas l'Allemagne de l'Empire allemand. Il ne s'agit ni de la même géographie, ni du même système politique, ni même de la même religion majoritaire, puisque les trois zones d'occupation occidentales recouvraient des territoires à forte population catholique⁴, contrairement à l'Allemagne de l'est, où se situe le berceau historique du protestantisme.

Avec l'effondrement du 3^{ème} Reich, tout était à reconstruire à partir d'un point zéro institutionnel : l'Etat qui devait se doter d'une constitution, les associations qui n'étaient pas tolérées par les alliés pour éviter un risque de résurgence national-socialiste, les syndicats dont les cadres avaient été décapités ou qui avaient été éliminés durant la période nazie, mais aussi les entreprises elles-mêmes. En effet, les instances dirigeantes de certains des grands *Konzerne* (groupes) industriels s'étaient fortement compromis avec le régime nazi, facilitant son accession et son maintien au pouvoir. L'une des préoccupations des alliés dans cette période d'après-guerre était de casser toute concentration du pouvoir économique par un nombre d'acteurs réduit, non sans quelques arrière-pensées économiques. La question du gouvernement de ces entreprises était à l'ordre du jour. Au total, la période 1945-50 fut celle d'une reconstruction d'une Allemagne historiquement nouvelle, sur la base d'institutions originales à imaginer dans la plupart des domaines sociopolitiques.

⁴ C'est notamment le cas du très peuplé land de Rhénanie du Nord Westphalie, où était concentré l'essentiel de l'industrie minière et sidérurgique qui se trouva au centre de la mobilisation pour la cogestion paritaire. Gemper (2007, p. 415) cite des chiffres du *Statistisches Jahrbuch* pour l'année 1952 et trouve que les membres de l'église romaine catholique y représentaient 54,8% de la population.

Place singulière de l'Eglise Catholique allemande

Dans ce *no man's land* institutionnel en devenir, une institution apparaissait comme échappant à la ruine générale : l'Eglise catholique. Ses représentants s'étaient publiquement opposés au régime nazi, souvent au péril de leur liberté et de leur vie⁵. L'incompatibilité déclarée de la position de l'Eglise avec la politique nazie (cf. l'encyclique « *Mit brennender Sorge* » du pape Pie XI qui fut lue dans toutes les églises catholiques en 1937) et le rôle de certains catholiques allemands dans la résistance lui valurent une considération exceptionnelle après la défaite du régime. Les alliés occidentaux lui accordaient certaines prérogatives, comme le droit de rassemblement et d'expression, alors que la formation de partis ou d'autres institutions politiques et économiques fut lente, du fait d'une surveillance étroite de la part du gouvernement militaire avec la nécessité d'obtenir des autorisations, pour éviter toute résurgence du nazisme. Mitchell (2006) considère ainsi qu'« en termes pratiques, l'Eglise, grâce aux privilèges consentis par les Alliés, était le seul site de rassemblement où des allemands (en l'occurrence le clergé) pouvaient publiquement s'adresser à d'autres allemands ». La défaite de l'Allemagne, avec son lot de destructions matérielle, institutionnelle et idéologique, avait par ailleurs créé une perte de repères, et l'Eglise enregistrait une très grande influence permettant de la sorte de combler le vide moral. Cela concerne tout particulièrement l'Eglise catholique dont le poids est aussi bien dû à sa structuration universelle qu'au fait que, géographiquement, la partie occidentale de l'Allemagne recouvrait des territoires à forte population catholique. L'Eglise se trouvait ainsi en première ligne dans la réorganisation d'une société privée d'institutions politiques nationales.

⁵ Tel était, par exemple, le cas de l'évêque de Münster, von Galen, ainsi que du prieur général de l'ordre dominicain en Allemagne, le P. Laurentius Siemer, recherché par la Gestapo après l'attentat manqué contre Hitler. Siemer fut, suivant la guerre, l'un des cofondateurs du parti chrétien-démocrate. Il est intéressant de noter que Hans Böckler, premier président de la centrale syndicale unique et lui-même non chrétien, alla consulter Siemer le 10 novembre 1950 au couvent de Walberberg, en plein milieu de la campagne de mobilisation pour la cogestion (Lauschke, 2005, p. 374).

Reconstruction institutionnelle et enjeu politique de la cogestion paritaire

La reconstruction des forces politiques

Le paysage politique local allemand commençait à se reconfigurer dès 1945, d'abord sous l'étroite surveillance des alliés. Interdits par les nazis, plusieurs partis politiques émergeaient de nouveau, notamment le parti social-démocrate (*SPD*) et un nouveau parti politique, l'union démocrate chrétienne (*CDU*), dont les fondateurs se réclamaient explicitement d'un enracinement fort dans les valeurs chrétiennes, voyant la perte de valeurs religieuses et morales comme l'une des causes de l'avènement du nazisme (Adenauer, 1965 ; Müller-Armack, 1948). Les nouvelles forces politiques s'attachèrent à recréer des institutions politiques, aboutissant à l'élaboration d'une nouvelle constitution pour la partie occidentale de l'Allemagne, le *Grundgesetz*, qui entra en vigueur en 1949.

Parallèlement aux institutions politiques, de nouvelles institutions économiques commencèrent à se mettre en place. Une centrale syndicale unique fut inaugurée, sous l'impulsion de son premier président, Hans Böckler, militant syndical de longue date, bénéficiant d'une légitimité large, au-delà de certains clivages traditionnels, notamment religieux et partisans. L'enjeu de fédérer l'ensemble des salariés, quelle que soit leur appartenance religieuse ou politique, avait pour but d'éviter un morcellement des forces pour augmenter le pouvoir d'influence. Cela permettait de créer une importante capacité de mobilisation et, donc, un groupe de pression fort, alors qu'avant l'arrivée des nazis au pouvoir, le syndicalisme allemand avait été marqué par un certain fractionnement, le rendant incapable d'opposer un contre-pouvoir efficace à l'accumulation du pouvoir économique de certains *Konzerne*.

La question de la parité salariés-actionnaires

En même temps que la formation politique d'un Etat démocratique sur la base du *Grundgesetz* se posa la question non moins politique du gouvernement des entreprises. Dans le rapport de force entre salariés, actionnaires et dirigeants, ces derniers étaient affaiblis par l'implication de l'industrie allemande dans la politique du IIIème Reich ; mais la proximité militaire et idéologique de l'Union Soviétique faisait aussi peser sur le mouvement social une suspicion sur sa possible manipulation par l'allié communiste. Le patronat pouvait s'appuyer sur cette menace et rester intraitable sur le partage du pouvoir dans la gouvernance des entreprises. S'il craignait, notamment à travers le pouvoir syndical, une diminution de ses prérogatives traditionnelles, il se voyait aussi comme le rempart contre le communisme qui menaçait à l'est, dans le contexte de la guerre froide naissante. Les employeurs avouaient poursuivre le but « d'ériger un barrage spirituel [*einen geistigen Damm*] pour sécuriser la culture occidentale contre l'est » (Lauschke, 2005, p. 367).

Dans ce contexte qui pouvait conduire au blocage, voire à la révolution, une pratique de gouvernance déclencha l'attention des parties en présence. L'administration militaire britannique, qui contrôlait la vallée de la Ruhr, cœur de l'industrie lourde allemande, entrepris une politique de décartellisation (*Entflechtung*) des grands ensembles industriels, au premier rang desquels se trouvaient les activités sidérurgiques, qui avaient été vitales pour l'effort de guerre allemand. Ces activités furent alors réparties en nombre de sociétés par actions, nouvellement créées pour l'occasion, et c'est dans les conseils de surveillance de ces sociétés qu'avec l'assentiment des britanniques se mit en place dès 1947 un système de cogestion paritaire, supposé être un barrage à un pouvoir capitaliste trop fort considéré comme potentiellement dangereux. Concrètement, les conseils de surveillance de ces nouvelles entreprises comprenaient 11 membres : 5 représentants des actionnaires, 5 représentants des salariés, ainsi qu'une personne neutre. Il s'agissait d'une solution

pragmatique et de court terme dans un contexte de réorganisation profonde des structures économiques. Cette solution provisoire qui n'était ancrée dans aucune loi spécifique, s'appliqua à partir d'avril 1948, lorsque la *Entflechtung* fut achevée, à 23 entreprises au total (Müller-Jentsch, 2008). L'occupant anglais avait ainsi initié localement une pratique de gouvernance qu'il n'appliquait pas chez lui et qui n'avait jamais existé en Allemagne.

Mais dans le contexte de chaos institutionnel, un mécanisme de gouvernance, comprenant une forte présence des salariés au sein du conseil de surveillance susceptible d'agir comme un contre-pouvoir – à la fois envers les dirigeants et les actionnaires de contrôle – était perçu comme cohérent avec les objectifs politiques des alliés. Ainsi, la mise en place de la cogestion paritaire dans le secteur sidérurgique dès 1947 s'inscrit d'abord dans « la configuration historique des pouvoirs et des intérêts » (Müller-Jentsch, 2008). Elle tient davantage à une cooccurrence historique d'une configuration d'intérêts et d'un contexte politique particulier, où beaucoup d'anciennes institutions économiques étaient fortement mises en doute ou avaient disparu, qu'à un quelconque déterminisme institutionnel ou une typicité culturelle allemande. Mais elle créa alors un précédent historique.

Le précédent n'était cependant pas une condition suffisante pour un ancrage institutionnel pérenne. L'administration militaire des alliés était provisoire, et la naissance d'un nouvel Etat allemand, aspirant à recouvrer à terme sa pleine souveraineté, signifiait la nécessité de créer aussi progressivement un nouveau cadre institutionnel pour le gouvernement des entreprises. Or, la pérennité de l'expérience de cogestion paritaire initiée par les britanniques, fut fortement mise en cause par le patronat, qui s'opposait violemment à l'ancrer dans la loi. Un effort de mobilisation considérable, mené sous l'égide du syndicat unique qui s'était fondé, fut nécessaire pour parvenir à la loi de 1951. Le *DGB* fit de la cogestion un enjeu majeur pour cimenter le syndicat unique et mobilisa ses troupes pour exercer une pression sur le patronat, qui ne voulait pas céder comme nous le verrons, et sur le gouvernement.

Suite aux premières élections libres d'après-guerre en 1949, les chrétiens-démocrates sortirent vainqueurs du scrutin, et Adenauer forma le gouvernement. Dans sa déclaration gouvernementale du 20 septembre 1949, il annonça entre autres la nécessité de restructurer les relations entre patronat et salariés car « l'équilibrage intelligent des contradictions sociales est une condition incontournable pour le progrès de notre peuple » (Adenauer, cité in Lauschke, 2005, p. 359). La réglementation des relations juridiques entre salariés et employeurs fut désignée comme l'un des chantiers institutionnels prioritaires (Lauschke, 2005, p. 359). Dans la question précise de la cogestion, le gouvernement affichait sa volonté de neutralité et encourageait patronat et syndicats à des négociations directes en la matière. Il s'avéra cependant rapidement que les intérêts défendus respectivement par les instances patronales et le syndicat unique (*DGB*) étaient irréconciliables. Les syndicalistes avaient vu dans la déclaration gouvernementale l'opportunité d'institutionnaliser la cogestion paritaire par la voie de la législation, voire la possibilité de l'étendre à d'autres secteurs que la seule sidérurgie. Hans Böckler, le premier président du *DGB*, y voyait le moyen de garantir la dignité des hommes qui travaillent (Lauschke, 2005, p. 359). Il considérait qu'il était temps « que la grande masse des hommes qui travaillent dans notre pays soit enfin reconnue comme un membre de plein droit de l'économie et de la société. Seulement une vie digne d'être vécue vaut d'être défendue » (Böckler, cité in Lauschke, 2005, p. 372). Le président du *DGB* laissait aussi entendre qu'il était prêt à soutenir pleinement les institutions de la jeune démocratie, sous condition d'une reconnaissance des intérêts des salariés défendus à travers la cogestion. Il mettait donc en balance la paix sociale indispensable au gouvernement soucieux de permettre à l'Allemagne de se relever.

La cogestion devint ainsi le sujet d'un compromis nécessaire dans la nouvelle Allemagne naissante. Mais tout restait donc à faire pour reconfigurer les institutions légales concernant le

statut des salariés dans le système de gouvernance. Car la question de la cogestion se trouvait ainsi à la convergence de trois institutions fragiles fortement en devenir qui avaient un intérêt à affirmer une position discriminante sur la question, de manière à assurer leur légitimité : le patronat moralement affaibli mais tenant les rênes économiques, le syndicat et l'Etat tous deux renaissants et devant affirmer des positions claires sur la question pour définir leur propre légitimité politique. Dans ce paysage, l'Eglise catholique était la seule institution de référence déjà établie, qui n'était pas à proprement parler partie prenante dans ce débat, mais possédait une autorité incontestable et une infrastructure solide.

L'Eglise catholique, socle institutionnel du mouvement de mobilisation en faveur de la cogestion

La réflexion catholique sur les entreprises, dans les années 1930-1950

La tradition du catholicisme social avait entretenu, depuis de longues années, une réflexion sur les institutions socio-économiques en général, et cette réflexion avait façonné la doctrine sociale de l'Eglise, objet de plusieurs encycliques (*Rerum novarum*, 1891 ; *Quadragesimo anno*, 1931). Bien que les deux encycliques sociales d'avant-guerre ne concernaient pas directement la cogestion, elles contiennent une réflexion générale sur le rôle et l'importance respectifs de la propriété du capital et du travail des salariés, reconnaissant explicitement les droits légitimes des derniers. Le principal auteur de *Quadragesimo anno*, fut le jésuite allemand Oswald von Nell-Breuning (cf. Hengsbach et *al.*, 1990), qui jouera un rôle déterminant dans l'histoire de la cogestion en Allemagne, comme nous le montrerons. L'encyclique réaffirmait l'attachement de l'Eglise au principe de la propriété privée, tout en soulignant que la propriété des actifs physiques ne confère pas *ipso facto* un pouvoir absolu aux actionnaires. La doctrine sociale ne mettait donc pas fondamentalement en cause

l'existence de la propriété et un certain contrôle exercé par les propriétaires, mais critiquait « un type de souveraineté [surdimensionnée] sur la société que la propriété s'est injustement appropriée » (*Quadragesimo anno*, 1931, § 114). Très sévère à l'égard des dérives du capital financier, on peut voir dans ce texte un plaidoyer pour un équilibre du pouvoir de contrôle en faveur des salariés. Comme Berle et Means le firent un an plus tard, l'encyclique de 1931 constatait déjà « la concentration d'un pouvoir immense [...] entre les mains de quelques uns qui, souvent, ne sont pas les propriétaires mais simplement les agents et managers des fonds investis qu'ils administrent à leur guise » (*ibid*, § 105). Elle louait ensuite « les *leaders* des organisations de salariés » (§ 140) qui promeuvent leurs intérêts légitimes. Certes, l'encyclique de Pie XI ne se s'intéressait pas directement à défendre une certaine gouvernance plutôt qu'une autre, et notamment des conseils de surveillance des grandes entreprises managériales où les salariés occuperaient une certaine proportion des sièges. La contribution du texte se situait à un niveau beaucoup plus général des principes justifiant la gouvernance juste, et le magistère fut prudent en évitant des recommandations techniques trop précises du fait du caractère universel du texte, donc, nécessairement à contextualiser. Il n'en reste pas moins qu'elle créa un climat général plutôt favorable à la réception d'une approche davantage partenariale de l'entreprise au sein de la population catholique et encouragea même la formation et l'engagement actif des ouvriers catholiques pour la défense de cette approche (§ 141). Au delà des catholiques, l'Eglise romaine suggéra ainsi, par son discours officiel, et de manière indirecte, des éléments pour permettre un *cadrage* du débat concernant la cogestion dans la très jeune République Fédérale d'Allemagne.

Mobilisation des catholiques sur la question

Mais l'Eglise catholique est essentiellement constituée des fidèles qui la composent et qui sont aussi citoyens, dirigeants ou syndicalistes. Ceux-ci participent directement à la vie de la

cité. Parmi les moyens de participer à la vie politique, le *Katholikentag* est un grand rassemblement annuel de citoyens laïcs catholiques, qui reçoit régulièrement une attention médiatique considérable⁶. Cette manifestation fut créée au milieu du 19^{ème} siècle et se réclame de von Ketteler, évêque de Mayence et fondateur du catholicisme social allemand. La tenue des *Katholikentage* fut interrompue par les nazis, mais reprit dès 1948. Ces congrès se sont toujours situés « au point de partage entre l’Eglise et la société. Ils ont été les catalyseurs de réponses politiques à d’urgentes questions sociales. » (Seiler-Pfister et Weiskopff-Defaa, 2004). L’adoption des résolutions à l’égard de certaines positions sociales confère à celles-ci une légitimité auprès de la population catholique allemande et au-delà.

Le *Deutsche Katholikentag* de Bochum de 1949 marqua un tournant décisif, dans le sens où celui-ci prit très explicitement et sans ambiguïté position en faveur de la cogestion des salariés au niveau des conseils de surveillance des entreprises. Une résolution majeure y fut adoptée : « Les travailleurs et entrepreneurs catholiques conviennent unanimement que le droit de cogestion dans les questions sociales, personnelles et économiques pour tous les participants à l’œuvre commune est un *droit naturel dans l’ordre voulu par Dieu*. Nous exigeons son ancrage dans la loi. En suivant l’exemple de certaines entreprises exemplaires, on doit dès à présent et partout œuvrer à sa réalisation. » (cité *in* Deus, 1950, p. 122). Selon un commentateur de l’époque, cette résolution aurait eu trois implications concrètes : (1) la dignité de la personne devait servir de critère dans la législation sociale et économique à venir, (2) le droit à la cogestion devait être reconnu, même en dehors des questions concernant directement les salaires et les conditions de travail - il s’étendrait, donc, également aux décisions économiques plus générales -, (3) il devait y avoir législation en la matière (*ibid*).

⁶ Il est à noter que Konrad Adenauer, le premier chancelier de la République Fédérale, avait été le président d’un des *Katholikentage* d’entre-deux-guerres, qui avait eu lieu à Munich en 1922. catholique convaincu il reçut après la guerre les plus hautes décorations du pape Pie XII pour ses mérites pour l’Eglise

Le Jésuite Nell-Breuning lui-même, considéré en Allemagne comme le Nestor de la doctrine sociale de l'Église, qui déclara avoir été l'un des inventeurs de l'idée de la participation des salariés au conseil de surveillance (cf. Nell-Breuning, *in* Rauscher, 1968, p. 48⁷), s'est fait le défenseur de la cogestion. Dès 1950, il publia un ouvrage de 86 pages sous le titre *Mitbestimmung* (cogestion), et il ne cessa de plaider en sa faveur. Plus tard, il joua un rôle très actif dans le long débat conduisant à la deuxième grande loi de cogestion en 1976⁸, avec la publication d'un second livre de référence sous le même titre, en 1968 et réédité plusieurs fois. Autre figure historique du catholicisme allemand de l'après guerre, le cardinal Frings, archevêque depuis la première moitié des années 1940 de Cologne, l'un des plus puissants diocèses d'Allemagne, se fit également un défenseur de la cogestion. Un ouvrage fut édité en 1949 sous son nom, procédant à une analyse très positive du principe (Potthoff, 1955, p. 212). Nous voyons ainsi que l'Église catholique n'était pas seulement une autorité morale, elle participait activement, à travers ses membres, à la réflexion et à la vitalité de l'infrastructure sociale nécessaire au mouvement de mobilisation (Thompson et Davis, 1993). Néanmoins, elle n'était pas, en tant que telle, partie prenante des négociations et impliquée dans leurs conséquences. C'est aussi pourquoi elle joua un rôle de référence dans le processus qui permit l'émergence de la cogestion.

Usage des réseaux catholiques par les partisans de la cogestion

L'infrastructure sociale de l'Allemagne de l'ouest dans l'après-guerre était fortement marquée par des structures et des réseaux liés à l'Église catholique, et ces structures jouèrent un rôle significatif dans la mobilisation du plus grand nombre d'ouvriers en faveur du principe de cogestion paritaire que défendait le DGB. Le nouveau syndicat unique se heurtait en effet à un handicap dans ses efforts de rassembler largement, dû au fait qu'il s'institutionnalisait en

⁷ « ich selbst Miturheber oder Miterfinder der Mitbestimmung auf dem Wege über den Aufsichtsrat der Vermögensträgerin bin »

⁸ Mais la loi de 1976 dépasse le cadre du présent article.

même temps et du fait qu'il défendait la cogestion. Mais il possédait aussi une image qui le situait politiquement proche d'une social-démocratie considérée comme athée et dont les positions paraissaient incompatibles avec celles de l'Eglise (cf. Hengsbach et *al.*, 1990). La possibilité de pouvoir s'appuyer sur certaines infrastructures ecclésiales était donc un atout considérable dans l'effort de légitimation du *DGB* et de ses revendications, non seulement auprès de la très nombreuse population catholique, mais aussi en usant de ses réseaux pour atteindre une population ouvrière plus vaste. Dans le chaos institutionnel du moment, l'accord de l'Eglise était aussi un gage de crédibilité.

Le numéro deux du *DGB*, Matthias Föcher, fut particulièrement actif pour faire jouer ses contacts dans différentes instances liées à l'Eglise. Matthias Föcher était issu des mouvements ouvriers catholiques et avait occupé, avant la prise de pouvoir par les nazis, des responsabilités au sein du syndicalisme catholique. Sa pensée avait été fortement influencée par le mouvement du catholicisme social, auquel il devait une partie de sa formation. Après la guerre, il se fit un défenseur actif du syndicat unique, tirant des conclusions analogues à celles de Hans Böckler, dont il fut proche, de l'échec du syndicalisme sous la République de Weimar. De son engagement dans les mouvements catholiques, il gardait des réseaux importants, étant un proche ami de personnes comme Karl Arnold, le premier ministre-président (CDU) de la Rhénanie du Nord Westphalie, et d'Anton Storch, ministre du travail du gouvernement Adenauer, issus comme lui du catholicisme social (Mertsching, 2006, p. 76). Mertsching (2006, p. 79) considère que les relations de Föcher dans les milieux catholiques ont joué un rôle crucial dans l'adoption de la résolution du *Katholikentag* de Bochum en faveur de la cogestion. Lors du congrès d'octobre 1949 qui porta le *DGB* sur les fonts baptismaux, Föcher fut élu vice-président aux côtés de Böckler avec 82% des voix. Au sein du syndicat unique, il se faisait l'avocat des positions catholiques sociales, oeuvrant pour un *DGB* qui puisse être acceptable du point de vu de la population ouvrière chrétienne.

Nell-Breuning fut, lui aussi, particulièrement actif dans l'arène de la politique syndicale. Membre du conseil scientifique du ministère de l'économie, il chercha à convaincre le clergé de soutenir le syndicat unique, pour éviter que celui-ci ne se radicalise en adoptant des positions anti-chrétiennes. « Le cardinal Frings [archevêque de Cologne] se laissa convaincre et appela à la veille du premier mai [1950] les ouvriers catholiques à rejoindre le *DGB* » (Schroeder, 1990). Au total, le *DGB* profita des réseaux catholiques très actifs et put s'appuyer sur ses cadres comme sur ses structures.

Mobilisation

Le gouvernement Adenauer souhaitait rester neutre en matière de cogestion et privilégia la voie des négociations directes entre partenaires sociaux pour obtenir un compromis consensuel. Les premières négociations officielles entre la délégation patronale et celle du *DGB* eurent lieu le 9 et 10 janvier 1950. Matthias Föcher et son confrère Erich Bührig exposèrent alors la position du *DGB*, pour qui « le droit de cogestion était 'une question de politique sociale de premier rang' » (Lauschke, 2005, p. 360). Les positions des deux partis se rigidifièrent cependant, et le deuxième tour des négociations (du 30 au 31 mars 1950) déboucha sur un échec. Le *DGB* commença alors à faire publiquement pression sur le patronat et le gouvernement. Le 14 avril, les instances dirigeantes du syndicat décidèrent « 'd'engager une lutte sans concession pour la reconnaissance du droit de cogestion' [...] grâce à une 'campagne de propagande', afin de renseigner leurs propres membres [du *DGB*], dont beaucoup se désintéressèrent encore de la question, pour obtenir 'que chaque membre fasse de cette lutte son affaire personnelle' » (Lauschke, 2005, p. 362-63). Il s'agissait donc de mobiliser les ouvriers syndiqués. Dans cet effort de mobilisation, le président du *DGB*, Hans Böckler, n'hésita pas de faire massivement référence à la position légitimante de l'Eglise, telle qu'elle se présenta notamment au *Katholikentag*, alors que, rappelons-le, il n'était pas lui-

même catholique. Point culminant de cet appui recherché auprès de l'Eglise, dans son célèbre discours du premier mai 1950 – au lendemain de l'appel du cardinal Frings aux ouvriers catholiques de rejoindre de *DGB* – Böckler « désigna la cogestion de 'droit sacré', qui aurait été confirmé par les déclarations officielles de deux papes, aussi bien que par les décisions du *Katholikentag* de Bochum » et il souligna « la volonté des syndicats de 'tendre les mains vers le ciel et de décrocher ces droits qui y sont suspendus [...] comme les étoiles elle-mêmes' » (Lauschke, 2005, p. 363). Ainsi, il chercha notamment à convaincre les syndicalistes chrétiens proches de la CDU de l'importance d'un engagement fort pour la cogestion.

Menace de rupture et compromis final

Le blocage des négociations directes amena Böckler à adopter une position plus offensive en augmentant la pression publique. Le gouvernement tenta, de son côté, une avancée en présentant une proposition de loi fin octobre 1950, qui était cependant très éloignée des exigences syndicales, car elle prévoyait seulement une représentation des salariés au conseil de surveillance d'un tiers. Dans l'effort de mobilisation en faveur d'une cogestion paritaire, convaincre la partie chrétienne de la population ouvrière constituait un enjeu de taille. Lauschke (2005, p. 374) souligne le rôle actif de Matthias Föcher. S'adressant à ses collègues chrétiens lors d'une convention le 14 novembre 1950, il exhorta ces derniers « à contribuer à notre mouvement » car la résistance contre la cogestion serait motivée par « cette adoration du veau d'or, que le christianisme serait tenu d'expulser de l'économie » (Föcher, cité in Lauschke, 2005, p. 374). Lorsque les 29 et 30 novembre 1950 les salariés de la sidérurgie votèrent pour la grève, une écrasante majorité de 95,87% se prononça en sa faveur. L'escalade du conflit rentra dans sa dernière phase en janvier 1951. Les attaques contre le syndicat se multiplièrent et, en réponse, Matthias Föcher rassembla à Düsseldorf 42 cadres chrétiens-sociaux du DGB, qui défendirent le syndicat unique et déclarèrent que « d'un point de vue

chrétien-social tout doit être fait pour créer un ordre respectant les droits les plus élémentaires des salariés » (cité in Lauschke, 2005, p. 379).

Après les ouvriers de la sidérurgie, ce fut le tour de ceux du secteur charbon de se prononcer sur la possibilité d'une grève. Le scrutin se déroula du 17 au 19 janvier 1951 et donna un résultat de 92,8% en faveur de la grève. Selon Lauschke (2005, p. 377), « le patronat et le gouvernement reconnurent alors que les syndicats ne se contentaient pas de menaces verbales, mais qu'ils étaient effectivement *capables de mobiliser leurs membres*. » (nous soulignons) Le 25 janvier 1951 de nouvelles négociations avec la médiation du chancelier débouchèrent finalement sur un accord, permettant d'ancrer la représentation paritaire des salariés dans les conseils de surveillance des entreprises des industries sidérurgique et du charbon dans la loi. Ainsi, entre 1945 et 1950, l'Allemagne était passée du chaos institutionnel total à une institutionnalisation politique constitutionnelle (1949) et syndicale (1949) et à une nouvelle forme de gouvernance (1951), qui apparut comme une synthèse de ces convulsions et fut appelée à devenir la marque de fabrique du modèle allemand.

Retour sur un mythe : la « tradition allemande de cogestion »

Les comparaisons des différents systèmes nationaux de gouvernance relèvent régulièrement comme l'un des traits distinctifs du système allemand la cogestion, c'est-à-dire le fait que les conseils de surveillance des entreprises de plus de 2000 salariés sont composés de façon paritaire par des représentants des salariés et des représentants des actionnaires. C'est une caractéristique particulière, car, même s'il existe d'autres pays où des salariés participent au conseil, comme la France, cette participation est régulièrement moins importante, car non paritaire (Jackson, 2005, cf. notamment p. 6). L'étude historique du processus ayant finalement abouti à la consécration législative de la cogestion des entreprises du secteur

minier et sidérurgique outre-Rhin a montré cependant que ce modèle de gouvernance n'est pas le résultat d'un déterminisme culturel et politique, qui aurait rendu son adoption inévitable. Les analyses culturalistes prêtent généralement à l'Allemagne une mentalité tournée vers la recherche systématique d'un consensus entre les diverses parties prenantes.

Une telle explication culturaliste oublie que le compromis (minimaliste) sur la cogestion négocié en 1951 pour le seul secteur charbon-acier était loin d'être acquis d'avance, mais a fait l'objet d'un affrontement difficile – qui n'avait rien de consensuel – entre le patronat allemand et la centrale syndicale unique (*DGB*). C'est dans un contexte d'institutions extrêmement faibles et d'explosion sociale potentielle que le compromis fut trouvé. Compromis qui ne signifie d'ailleurs pas la naissance d'un « modèle allemand » car, malgré les prétentions initiales du syndicat, la cogestion n'a pas été institutionnalisée pour l'ensemble des grandes entreprises allemandes dans l'immédiate après-guerre, mais seulement pour un secteur d'activité particulier. Le système de la cogestion paritaire au sein des conseils de surveillance (désormais CS) n'a été étendu à l'ensemble des grandes entreprises allemandes que plus de vingt ans plus tard (en 1976), et cela sous une forme affaiblie⁹.

Un éventuel déterminisme institutionnel semble ainsi inutile pour expliquer l'institutionnalisation de la cogestion en Allemagne, en faisant, par exemple à l'instar de Roe (2003), de la *tradition* social-démocrate le facteur déterminant. De fait, le compromis sur la cogestion a été négocié avec la médiation du gouvernement Adenauer, plutôt conservateur, issu du nouveau parti chrétien-démocrate fondé après la guerre.

La cogestion en tant que résultat *inévitabile* de forces culturelles profondes en Allemagne s'avère donc comme un mythe. C'est le défaut et non la préexistence d'institutions qui en a été le creuset favorable. Dans ce chaos, une seule institution solide a pu servir de point d'appui aux autres, qui étaient en devenir. Finalement, la loi sur la cogestion charbon-acier de

⁹ Ne prévoyant pas d'homme neutre, la cogestion de 1976 accorde en effet une deuxième voix au président du CS, régulièrement un représentant des actionnaires, en cas d'égalité des voix pour débloquer la situation.

1951 apparaît donc davantage comme le *résultat* d'une mobilisation sociale ayant bénéficié d'un contexte politique favorable mais non déterminant, que le fruit d'un déterminisme politico-culturel étroit. Si la cogestion est devenue la marque de fabrique mythique du modèle allemand, c'est parce qu'elle symbolisait la synthèse d'un nouvel équilibre institutionnel dont l'archéologie fut enfouie dans une hypothétique « tradition du consensus ». Ironiquement, c'est une institution parmi les moins typiquement allemandes, parce que les plus universelles, l'Eglise catholique, qui a servi de « socle » à cette évolution.

CONCLUSION : VERS UNE THEORIE DES INSTITUTIONS-SOCLES

Entre structure et mobilisation : le rôle de l'Eglise Catholique comme institution-socle

L'histoire de l'émergence de la cogestion en Allemagne nous semble exemplaire des difficultés auxquelles se heurtent tant les approches par la détermination structurelle que celles par l'institutionnalisation des formes de gouvernement d'entreprises. L'Allemagne de l'après-seconde guerre mondiale est en effet dévastée sur le plan institutionnel et politique, réduite à la partie de son territoire qui, précisément, ne constituait pas l'origine de l'Empire allemand. Il serait excessif de considérer qu'il n'y avait aucune institution politique disponible et, en particulier, pas d'institutions légales, car la reconstruction de l'Allemagne occidentale s'est effectuée dans la sphère d'influence des occupants alliés, avec leurs références institutionnelles et idéologiques. Néanmoins, du fait même de la diversité des influences possibles, mais aussi de leur force relative et de leurs oppositions, en particulier sur la nature du pouvoir dans l'entreprise, la référence à une forme de gouvernance ou à un système de protection des minoritaires ne pouvait que témoigner de la victoire d'un camp contre un autre et apparaître, de ce fait, comme le résultat d'une violence. D'une certaine manière, *l'Allemagne se devait de proposer sa voie propre* en termes de gouvernance qui

participerait à la reconstruction de sa propre identité nationale. C'est en allant puiser dans les ressources d'une institution *neutre*, dont la référence était acceptable pour toutes les parties en cause, qu'elle put le faire, par le détour apparent que constitua l'appui sur l'Eglise catholique. Du point de vue du courant par les processus d'institutionnalisation, on a vu comment l'Eglise catholique a constitué une référence commune aux acteurs en présence, qui ne signifia pas un accord de tous sur ses valeurs ou ses principes, mais un accord sur la légitimité de l'Eglise à affirmer des valeurs et des principes et donc à proposer le cadre d'un discours commun, fut-il contradictoire. Cette nuance est décisive pour comprendre la nature de ce type d'institutions que nous qualifierons d'« institution-socle ». Dans le désordre des institutions, la solidité du discours de l'Eglise apparaissait comme une référence légitime, non pas spécifiquement quant à son contenu, mais quant à sa capacité à tenir un discours universel. Les acteurs se repèrent par rapport à ce discours, et un moment essentiel du processus d'institutionnalisation de la cogestion paritaire consista à impliquer l'Eglise dans le débat, de manière à faire de sa prise de parole *possible* une prise de parole *légitimant le débat*. Pour autant, il serait erroné de dire que l'Eglise appuya une solution à la question politique de la gouvernance dans les années 1950. Comme nous l'avons vu, elle contribua plutôt à ce qu'une solution s'affirme, solution consensuelle non dans le sens où elle constitua un moyen terme entre les différentes options en présence (patronale, communiste, syndicale modérée, gouvernementale, etc.), mais dans la mesure où le discours décentré de l'Eglise, au sens où elle ne fut pas partie prenante centrale des négociations, permit un dialogue du fait de sa légitimité extérieure aux conflits des intérêts.

Ainsi, les acteurs se sont appuyés sur l'Eglise, qui est devenue un socle plutôt qu'une fondation pour la cogestion. Nous trouvons ici ce qui nous apparaît comme caractéristique d'une institution-socle : elle est une ressource institutionnelle plutôt qu'une institution détentrice d'une solution et intervenant comme telle dans le débat. C'est précisément parce

que l'Eglise catholique n'avait de solution toute faite sur la question du gouvernement des entreprises qu'elle a pu jouer un rôle favorable à l'établissement d'une telle solution en favorisant l'interprétation que les acteurs faisaient de leurs différences et de leurs points de convergence. Nous l'avons vu, de nombreuses parties prenantes des négociations se trouvaient être catholiques (les démocrates-chrétiens au pouvoir, le patronat chrétien « rempart contre le communisme », les syndicalistes chrétiens comme Föcher) et, donc, pouvaient interpréter de manière *différente* le message de l'Eglise. Comme l'a bien montré Jackson (2005b), utilisant le modèle institutionnel de Aoki, devant la multiplicité des référents, l'ambiguïté a permis ainsi le dialogue. Mais Jackson sous-estime le fait que cette ambiguïté était possible et cadrerait néanmoins avec la référence en surplomb que constituait l'Eglise catholique. Par sa présence institutionnelle, celle-ci a permis le cadrage sur lequel a pu se bâtir une solution institutionnelle en proposant « des compréhensions communes du monde et d'eux-mêmes qui légitiment l'action collective » selon la définition déjà citée (McAdam, McCarthy et Zald, 1996, p. 6). Bien entendu, cela ne signifie pas que l'Eglise était totalement étrangère à la question de fond. Au contraire, nous avons vu qu'elle avait produit des textes et des contributions significatives, non pour affirmer ce qu'était la bonne gouvernance d'entreprise, mais pour affirmer les principes pour juger de la bonne gouvernance. Lorsque la question se posa concrètement en Allemagne, la légitimité de ce discours apparut donc comme suffisante pour fonder un cadrage entre les intérêts divergents afin de déboucher sur un consensus politique. De l'exemple allemand, il est possible de proposer des pistes de définition de ce que peut apporter l'observation des institutions-socles dans la compréhension de l'émergence de consensus sociopolitiques sur la légitimité des régimes de gouvernement d'entreprise. Nous avons noté qu'une approche structurale court le risque du déterminisme institutionnel : le cadre institutionnel, voire une institution déterminante, définit des contraintes sur la gouvernance telle que celle-ci ne peut qu'évoluer

dans le sens qu'impose l'institution. Outre la tautologie du raisonnement, cette approche postule des systèmes politico-culturels *a priori* propres aux espaces nationaux, et nous avons vu, à travers le cas allemand, que cela ne correspondait pas à la réalité historique : la cogestion a contribué à *créer* une culture de gouvernance « rhénane » plutôt qu'elle en a bénéficié, et elle a ainsi contribué à la régulation sociopolitique dans l'Allemagne de l'après-guerre, plutôt qu'elle a bénéficié de cette situation.

Pour l'approche par l'institutionnalisation, le problème réside dans le cadrage institutionnel nécessaire pour qu'apparaissent des compromis suffisants pour établir la légitimité des gouvernances. L'affrontement des idéaux ou des opinions, l'utilisation par les opposants de ressources institutionnelles existantes, comme le corpus juridique ou les médias, ne permet cependant pas de comprendre comment un cadrage commun s'impose à partir de la divergence et permet une forme efficace de convergence des points de vue. Cette question est d'autant plus cruciale dans le cas allemand que le système politique, juridique et économique se réformait en même temps que la gouvernance des entreprises.

L'observation du rôle que jouent les institutions-socles, comme nous l'avons fait pour l'Eglise catholique dans le cas allemand, permet de contourner ce problème. Elles sont en effet suffisamment influentes pour devenir les références dans le cadrage nécessaire des points de vue opposés sur la « bonne gouvernance », sans déterminer le résultat de la mobilisation et des négociations, dans la mesure où elles ne sont pas directement parties-prenantes des processus en cours. Les institutions-socles peuvent ainsi constituer des lieux de rencontre des intérêts qui soit suffisamment communs aux acteurs en présence mais aussi suffisamment éloignés d'un intérêt particulier pour pouvoir être acceptés par l'ensemble comme une référence pour les parties impliquées dans l'émergence d'un régime de gouvernance.

Nous pouvons, à partir du cas allemand, caractériser les institutions-socles selon 3 couples d'antithèses : 1) elles sont *nécessaires* pour qu'un cadrage institutionnel puisse se réaliser,

mais pas *suffisantes* car elles ne font que s'inscrire dans le jeu de la mobilisation des intérêts tel que le décrivent Davis et Thompson (1993) ; 2) elles sont *à la marge* des questions de gouvernance, pour ne pas être directement partie prenante des négociations donc détentrice d'un discours parmi d'autres, mais elles n'y sont pas *étrangères* du fait qu'elles développent un point de vue sur les principes généraux de gouvernance ; 3) elles sont *influentes* dans la mesure où leur voix (*voice*) compte pour cadrer les discours, mais pas *obligeantes* parce qu'elles ne sont pas directement parties prenantes des négociations et des compromis réalisés. Les institutions-socles interviennent ainsi, comme l'Eglise catholique dans le cas allemand, dans la zone d'ambiguïté sociale constituée par une réelle capacité de l'institution à intervenir dans le débat tout en restant extérieure par nature à ce débat. Elles assurent alors un lieu de traduction des discours en compétition mais aussi un point *d'appui* pour les processus de mobilisation.

Recherches et développements futurs

Le cas limite de l'émergence de la cogestion en Allemagne dans le chaos institutionnel des années 1945-1950 que nous avons décrit n'est pas isolé. Dans les pays qui ont vu des transformations radicales et rapides de leur système institutionnel, comme les pays de l'Est dans les années 1990, nous pouvons trouver des situations qui ressemblent à celle que connut l'Allemagne dans les années 1945-50. Dans la période plus contemporaine, certains pays en émergence et au développement très rapide, comme la Chine, voient leurs références institutionnelles classiques s'effriter ou se brouiller au point qu'un certain chaos institutionnel puisse menacer. Dans tous ces cas de transformation sociale et économique profonde, il serait intéressant de comprendre quelles institutions socles pourraient intervenir, de manière à offrir la possibilité d'un cadrage institutionnel minimum indispensable à tout processus de mobilisation et, finalement, à l'institutionnalisation de formes de gouvernance d'entreprise.

Mais y compris dans les pays dont les structures institutionnelles légales et juridiques paraissent solides, la question de l'institution-socle pointe dès lors que des mutations dans les régimes de gouvernance sont telles qu'elles remettent en question les cadrages institutionnels précédents. Cette hypothèse nous est suggérée par une remarque non développée dans l'article de référence de Davis et Thompson (1994) : « nous avons fait allusion au rôle que les économistes et les juristes de l'Ecole de Chicago ont joué dans l'établissement de la politique de Reagan, mais ils ont eu aussi un impact égal sur la manière dont les investisseurs définissent leur intérêts ». L'influence indirecte qu'a eue l'Ecole de Chicago dans la rationalisation de la gouvernance des entreprises américaines, voire l'émergence d'un « modèle anglo-saxon » est considérable. Pourtant, elle n'est pas fondée sur un déterminisme historique : pourquoi cette institution universitaire a-t-elle été influente plutôt qu'une autre et pourquoi des idées aussi anciennes que les travaux de Smith ou de Berle et Means (voir Jensen et Meckling, 1976) sont-elles soudainement dominantes ? A la fois nécessaire, bien que non suffisante, marginale mais impliquée dans la question de la gouvernance des entreprises, influente mais non obligeante dans un système de libre choix démocratique, l'Université et, plus précisément, l'Ecole de Chicago a pu constituer une institution-socle, dans la mesure où elle fut à la fois étrangère par nature au gouvernement des entreprises, mais qu'elle a offert, par ses propositions théoriques, la possibilité d'un cadrage des intérêts et des divergences entre les acteurs directement concernés. La théorie de l'agence, noyau intellectuel théorique qui assura, dans les années 1970, un renouvellement de la question de la gouvernance d'entreprise, compatible avec le rôle des marchés financiers, ne serait pas seulement une théorie « pure », ni un discours idéologique destiné à assurer le pouvoir de la finance (Orléan, 1999 ; Lazonick et O' Sullivan, 2000). Elle constituerait aussi, du fait que cette théorie était énoncée par une institution ayant la légitimité pour tenir un discours « scientifique », un moyen de cadrage institutionnel assurant la mobilisation des acteurs. La

modification du régime de gouvernance anglo-saxon, dans les années 1970-1980, ne serait donc pas étrangère à la présence de l'institution universitaire et l'Ecole de Chicago comme institution-socle.

Les exemples que nous donnons méritent, bien évidemment, une investigation en profondeur qui n'est pas dans le propos de cet article. Ils ont pour intention de montrer ce que pourrait apporter une analyse en termes d'institutions-socles pour la compréhension des régimes de gouvernance et de leur évolution. Les institutions, qui sont de nature culturelle, ne sont pas immédiatement visibles dans le champ de l'économie ou dans les *business systems* : on peut ainsi s'interroger sur l'inexistence quasi-totale dans la littérature de la référence au rôle de l'Eglise dans l'émergence de la cogestion allemande, alors que, comme nous l'avons montré, une étude du contexte fait apparaître celle-ci de manière flagrante. Cette myopie interprétative peut se comprendre par le fait que l'on a tendance à circonscrire le champ d'observation d'une réalité à partir des présupposés que l'on se fait sur les facteurs qui la déterminent. C'est pourquoi l'observation du rôle que jouent les institutions-socles qui peuvent être éloignées du champs politico économique du gouvernement d'entreprise peut enrichir la compréhension de l'émergence et de la stabilisation des régimes de gouvernance. D'une part, elle élargit le champ de vision des déterminants structurels à un espace qui peut impliquer des institutions apparemment éloignées de la gouvernance mais – du fait même de cet éloignement, comme nous l'avons montré - sont cruciales pour comprendre leur histoire. D'autre part, elle permet de comprendre comment un cadrage commun peut se réaliser à partir des confrontations d'options sur les conditions acceptables pour gouverner les entreprises. Finalement, elle permet de comprendre comment les institutions-socles génèrent, malgré elles, les conditions initiales pour l'évolution future des institutions de gouvernement d'entreprise. Il n'est pas équivalent, en effet, de trouver son cadrage initial dans les positions de l'Eglise catholique ou de celles de l'Ecole de Chicago, ou de telle ou telle autre institution. En connaissant mieux le

rôle des institutions-socles à l'origine de l'institutionnalisation des régimes de gouvernance, l'histoire des entreprises et, singulièrement, celle de leur gouvernance pourrait s'enrichir d'une compréhension plus fine de la dynamique institutionnelle qu'a produit l'institution-socle et qui peut expliquer son évolution future.

REFERENCES

Adenauer K. (1965), *Erinnerungen 1945-1953*, 6ème édition: 1987, Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt.

Aglietta M. (2007), *Désordres dans le capitalisme mondial*, Paris, Odile Jacob.

Amable B. (2005), *Les cinq capitalismes : diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Seuil.

Aoki M. (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*, Boston, MIT Press.

Aguilera R. et Jackson G. (2003), « The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, July, p. 447-465.

Albert M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Seuil Points.

Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit.

Charny D. (1999), « Workers and Corporate Governance : The Role of Political Culture », in M. Blair et M. Roe, Eds., *Employees and Corporate Governance*, Washington D.C., Brookings, p. 91-120.

Coffee J. (2002), « Convergence and its Critics: What are the Preconditions to the Separation of Ownership and Control? », in J. Mc Cahery et al., *Corporate Governance Regimes: Convergence and Diversity*, Oxford, Oxford University Press, p. 83-112.

- Davis G. et Thompson T. (1994), « A Social Movement Perspective on Corporate Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 1, p. 141-173.
- Deus F. (1950), « Die neue deutsche Gewerkschaftsbewegung und die christliche (katholische) Gesellschaftslehre », *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 1/1950, p. 13-16.
- Deus F. (1950), « Die Bochumer Beschlüsse », *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 3/1950, p. 121-124.
- Fligstein, N. (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Frentrop P. (2003), *A History of Corporate Governance*, Amsterdam, Deminor.
- Frey B. (1993), « How Intrinsic Motivation is Crowded out and in », *Rationality and Society*, vol. 6, n° 3, p. 334-352.
- Gemper B. (2007), « Die rheinischen Wegbereiter der sozialen Marktwirtschaft », *Die Neue Ordnung*, vol. 61, n° 6, décembre, p. 407-421.
- Giddens A. (1992), *The Constitution of Society*, Berkeley, Berkeley University Press.
- Gomez P.-Y. (2001), *La république des actionnaires : le gouvernement d'entreprise en démocratie et démagogie*, Paris, Syros.
- Gomez P.-Y. et Korine H. (2008), *Entrepreneurs and Democracy : A Political Theory of Corporate Governance*, Londres, Cambridge University Press.
- Hengsbach F., Möhring-Hesse M., Schroeder W. (1990), *Ein unbekannter Bekannter: Eine Auseinandersetzung mit dem Werk von Oswald von Nell-Breuning SJ*, Ketteler Verlag.
- Hopt K. (1997), « The German Two-Tier Board (Aufsichtsrat): a German View on Corporate Governance », in K. Hopt et E. Wymeersch, Eds., *Comparative Corporate Governance: Essays and Materials*, NY, de Gruyter, p. 3-20.

Hopt K., Kanda H., Roe M., Wymeersch E. et S. Prigge (Eds.) (1999), *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and Emerging Research*, Oxford and New York, Oxford University Press.

Jackson G. (2001), « The Origins of Non-liberal Corporate Governance in Germany and Japan », in W. Streeck et K. Yamamura, Eds., *The Origins of Non-liberal Capitalism: Germany and Japan Compared*, Ithaca, NY, Cornell University Press, p. 121-170.

Jackson G. (2005), « Employee Representation in the Board Compared : A Fuzzy Sets Analysis of Corporate Governance, Unionism and Political Institutions », *Industrielle Beziehungen*, vol. 12, n° 3, p. 1-28.

Jackson G. (2005b), « Contested Boundaries : Ambiguity and Creativity in the Evolution of German Codetermination », in W. Streeck et K. Thelen, *Beyond Continuity*, Oxford, Oxford University Press.

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.

Lazonick, W. et O' Sullivan M. (2000), « Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance », *Economy and Society*, vol. 29, n° 1, p. 13-35.

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R. (1998), « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, vol. 106, n°6, p. 1113-1155.

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R. (1999), « Corporate Ownership Around the World », *Journal of Finance*, vol. 54, n° 2, p. 471-517.

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R. (2000), « Investor Protection and Corporate Governance », *Journal of Financial Economics*, vol. 58, n° 1-2, p. 3-27.

Lauschke K. (2005), *Hans Böckler - Band 2: Gewerkschaftlicher Neubeginn 1945-1951*, Klartext Verlagsgesellschaft.

- McCahery J.A., Moerland P., Raaijmakers T. et Renneboog L. (Eds.) (2002), *Corporate Governance Regimes: Convergence and Diversity*, Oxford, Oxford University Press.
- Mertsching K. (2006), « Matthias Föcher : Ein christlicher Gewerkschafter in der Einheitsgewerkschaft », *Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen*, 35, p. 75-83.
- Mitchell M. (2006), « Moderate Conservatism in the Federal Republic : The Christian Democratic Union », *Mimeo*, Franklin & Marshall College, juin.
- Mizruchi, M. (1983), « Who Controls Whom? An Examination of the Relation between Management and Boards of Directors in Large American Corporations », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, p. 426-435.
- Müller-Armack A. (1948, Neuauflage 2004), *Das Jahrhundert ohne Gott: zur Kultursoziologie unserer Zeit*, Siegburg, Verlag Franz Schmitt.
- Müller-Jentsch W. (2008), « 1918-1952 : Mitbestimmung für eine neue Wirtschaftsordnung nutzen », *Magazin Mitbestimmung*, 01+02, Hans Böckler Stiftung.
- North D. (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Orléan A. (1999), *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob.
- O'Sullivan M. (1998), « The Political Economy of Corporate Governance in Germany », *Insead WP 226*.
- O'Sullivan M. (2001), *Contests for Corporate Control - Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*, Oxford, Oxford University Press.
- Pedersen T. et Thomsen S. (2003), « Ownership Structure and Value of the Largest European Firms: The Importance of Owner Identity », *Journal of Management and Governance*, 7, p. 27-55.
- Philippon T. (2007), *Le capitalisme d'héritiers*, Paris, Le Seuil.
- Pie XI (1931), *Quadragesimo Anno*, Encyclique, Rome, 15 mai 1931.

- Potthoff E. (1955), « Montanindustrie in der Retorte : ein Beitrag zur Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung in den Jahren 1948-1951 », *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 1955-04, p. 209-217.
- Rauscher A. (1968, 2. Aufl. 1969), *Mitbestimmung*, Köln, J.P. Bachem Verlag.
- von Nell-Breuning O. (1950), *Mitbestimmung*, Landshut, Girnth.
- von Nell-Breuning O. (1968, 3. Aufl. 1969), *Mitbestimmung*, Frankfurt a.M., Europäische Verlagsanstalt.
- Roe M. (2000), « Political Preconditions to Separating Ownership from Corporate Control », *Stanford Law Review*, vol. 53, n° 3, p. 539-606.
- Roe M. (2003), *Political Determinants of Corporate Governance*, Oxford University Press.
- Schroeder W. (1990), « Vermittler zwischen Einheitsgewerkschaft und Katholizismus : das gesellschafts-politische Engagement von Oswald von Nell-Breuning SJ », in F. Hengsbach et al., Eds., *Ein unbekannter Bekannter: Eine Auseinandersetzung mit dem Werk von Oswald von Nell-Breuning SJ*, Ketteler Verlag, p. 63-75.
- Seiler-Pfister S. et Weiskopff-Defaa E. (2004), « *Katholikentage : à questions sociales, réponses politiques* », Ceras – revue *Projet*, n° hors-série, septembre.
- Whitley R. (Ed.) (1992), *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts*, London, Sage.
- Wirtz P. (2002), *Politique de financement et gouvernement d'entreprise*, Economica.
- Wirtz P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte, collection Repères.
- Yoshimori M. (1995), « Whose Company Is It ? The Concept of the Corporation in Japan and the West », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 4, p. 33-44.
- Zald M. (1967), « Urban Differentiation, Boards of Directors and Organizational Effectiveness », *American Journal of Sociology*, vol. 73, n° 3, 1967, p. 261-272.