

La cogestion d'entreprise à l'allemande, un modèle aux effets limités

di Philippe Askenazy

Après trois lois sous Hollande puis lors du premier quinquennat Macron, la présence d'au moins un ou deux salariés (en équilibre de genre) dans le conseil d'administration des entreprises de plus de 1 000 salariés en France, ou de 5 000 en comptant les filiales à l'étranger, s'est imposée. Les programmes pour les élections de 2027 des partis de gauche comptent prôner un renforcement de ce dispositif. Le PS [*Parti socialiste*] devrait reprendre à son compte la revendication de la CFDT [*Confédération française démocratique du travail*] d'étendre le dispositif aux entreprises dès 500 salariés. LFI [*La France insoumise*] devrait à nouveau proposer de « *donner aux représentants des salariés au moins un tiers et jusqu'à la moitié des droits de vote dans les conseils de direction des entreprises* ».

Ces paramètres correspondent au modèle allemand de cogestion d'entreprise. Outre-Rhin, les entreprises comptant entre 500 et 2 000 salariés doivent réserver un tiers des sièges du conseil de surveillance aux salariés ; celles de plus de 2 000 salariés doivent en réserver la moitié. Ces représentants – salariés de l'entreprise élus par le comité d'entreprise ou personnalités externes désignées par les syndicats – votent ainsi sur la nomination, la révocation des membres du directoire, le contrôle de sa gestion et certaines décisions stratégiques de l'entreprise.

Les performances de l'économie allemande et son climat social coopératif – voire ses bonnes conditions de travail – ont longtemps été attribués à ce pilier du pacte social germanique. Pourtant, ce dernier n'a pas permis d'empêcher un déclin net de la syndicalisation, dont le taux n'est plus que de 15 %, ni les scandales qui ont secoué le capitalisme allemand. Il se contente d'accompagner les difficultés actuelles de l'industrie. Volkswagen en est le symbole, du « *dieselgate* » à la suppression de

dizaines de milliers de postes, juste tempéré par le sauvetage de quelques usines grâce non pas à la composition de son conseil de surveillance mais à une grève puissante dans ce bastion d'IG Metall. L'explosion récente – bien plus forte qu'en France – des arrêts maladie interroge désormais l'adéquation des conditions de travail à la santé des salariés ou l'effritement de l'engagement de ces derniers.

Représentants pas assez formés

Parallèlement, les économistes Simon Jäger et Benjamin Schoefer ont renouvelé l'analyse de la cogestion d'entreprise, en utilisant des outils économétriques modernes et en l'appliquant à l'Allemagne post-réunification, alors que les travaux concluant à une amélioration du partage de la valeur du fait de la cogestion portaient sur la RFA [*Allemagne de l'Ouest, avant octobre 1990*]. Ils ont ensuite exploré d'autres pays européens comme la Finlande. Ils livrent une synthèse de leurs travaux dans un texte de *The Reporter* paru il y a quelques jours : « *La codétermination est une institution modérée, qui n'entraîne ni une hausse significative des salaires ni de préjudice pour les entreprises sous forme de baisse des investissements.* »

Comment expliquer que cette cogestion ne produise que si peu d'effets ? Deux hypothèses sont avancées. La première est sa dimension pratique virtuelle. Même lorsque les représentants salariés ont la moitié des votes, le vote prépondérant est donné au président du conseil, désigné par les actionnaires. Même parfaitement informés, ces représentants ne seraient pas suffisamment formés pour apprécier et donc peser sur les orientations de l'entreprise. Les syndicats sont en outre traversés par des débats les empêchant là aussi de peser. C'est le cas notamment de la transition écologique de l'entreprise : où placer le curseur, comment assurer une transition juste ?

La deuxième hypothèse est que la cogestion d'entreprise ne serait qu'une couche homéopathique sur un système d'institutions qui, elles, produisent des effets de premier ordre : le droit du travail, les comités d'entreprise, les accords d'entreprise, les conventions collectives de branche... Si elle ne peut pas faire de mal, la cogestion à l'allemande ne peut ainsi être une mesure emblématique pour la gauche. Il serait probablement plus utile de réfléchir à renforcer nos institutions déjà en place.