

# La codétermination et ses conditions de mise en œuvre

par Daniel Bachet | 13/12/2017

## Manière de compter, travail et pouvoir

La codétermination signifie la détermination en commun, de manière collective. Il s'agit de l'ensemble des pratiques qui tentent de donner un rôle significatif aux salariés dans le fonctionnement de leur entreprise. En attribuant des sièges aux représentants du personnel dans les instances de supervision, il leur est proposé d'accéder aux informations et aux délibérations sur les questions relatives à la stratégie de l'entreprise.

Le terme de codétermination souligne le caractère coopératif de ce modèle de participation des salariés, qui doit permettre, au moins sur le principe, d'équilibrer les intérêts des différentes « parties prenantes » concernées. C'est en Allemagne, en Suède ou au Danemark que ces pratiques ont été progressivement mises en place et ont connu une certaine audience après la seconde guerre mondiale jusqu'à aujourd'hui.

Ainsi, la cogestion allemande, que l'on doit plus justement appeler « codétermination » (*mitbestimmung*), a fonctionné pendant plusieurs décennies et a résisté jusqu'ici à la pression de la corporate governance, fondée sur le primat de l'actionnaire.

Au-delà d'une volonté de promouvoir la représentation du monde du travail dans des lieux de décision stratégique, la question qui se pose est celle de la portée effective de ce dispositif institutionnel.

En effet, si la question de la codétermination est celle du « pouvoir » et de son partage dans les instances de supervision et de décision, peut-on la traiter indépendamment de la « raison d'être » de l'entreprise c'est-à-dire des finalités qu'on lui assigne et des outils comptables qui la font exister ?

### La représentation des salariés dans le système de gouvernance des firmes

La cogestion allemande apparaît souvent comme l'un des modèles les plus aboutis de « démocratie économique » au sommet de l'entreprise et par conséquent de la codétermination. Nous nous proposons d'en expliciter les principes.

Lorsque les salariés le demandent, toute entreprise de plus de cinq salariés doit se doter d'un conseil d'entreprise (*Betriebsrat*). Ce conseil d'entreprise dispose d'un droit à la consultation et à l'information comme en France mais également d'un pouvoir de veto sur de nombreuses décisions : équipement des postes et gestion du temps de travail, embauches, mutations ou licenciements individuels, plan sociaux collectifs, etc. Le chef d'entreprise allemand ne peut agir que s'il obtient l'accord de son conseil d'entreprise.

Le conseil d'entreprise, qui possède des compétences égales à celles du comité d'entreprise et des délégués du personnel en France, est présidé par un représentant des salariés. Ces conseils d'entreprise sont donc de pures assemblées de salariés, sans représentants de l'employeur.

On notera qu'à côté de la codétermination au niveau de « l'entreprise », existent également la codétermination au niveau de l'établissement. Cela, sans oublier les modalités plus classiques de gouvernance, dont la négociation collective des salaires.

S'agissant des entreprises de plus grande taille, on rappellera que les sociétés anonymes allemandes sont caractérisées par une structure duale avec une séparation des fonctions entre le directoire, qui assure la direction opérationnelle de l'entreprise, et le conseil de surveillance en codétermination, organe de conseil et de contrôle.

Les représentants du personnel au conseil de surveillance possèdent des droits sur les questions économiques (investissements, restructurations). Cette participation des salariés au conseil de surveillance est applicable aux sociétés de capitaux, c'est-à-dire aux sociétés par actions, aux SARL et aux sociétés en commandite par actions les plus importantes. Dans les sociétés allemandes de plus de cinq cents salariés, ces derniers sont représentés au conseil de surveillance à raison du tiers de ses membres et dans celles de plus de deux mille salariés, à raison de la moitié. La parité au conseil de surveillance entre représentants des salariés et représentants des actionnaires doit en principe permettre aux représentants des salariés d'avoir un réel pouvoir d'influence sur les choix économiques.

Le conseil de surveillance choisit les membres du directoire et contrôle son activité. Il valide les choix du directoire et donc influe (en partie) sur les décisions d'ordre stratégique. Les décisions exigeant l'approbation du conseil de surveillance varient en fonction des statuts de chaque société. La codétermination allemande confère ainsi un pouvoir certain aux salariés même si les différentes dispositions juridiques assurent, en dernier ressort, la prééminence des actionnaires.

En France, la participation des salariés au conseil d'administration n'est que peu développée, à l'exception des entreprises publiques ou anciennement publiques et de quelques grandes sociétés ayant un administrateur représentant les actionnaires salariés. La proposition du rapport remis par Louis Gallois en 2012 au gouvernement français consistant à introduire dans les conseils d'administration ou de surveillance au moins 4 salariés pour les sociétés de plus de 5000 salariés n'a pas été reprise telle quelle par la Loi sur la sécurisation de l'emploi lors du quinquennat du Président François Hollande.

Le nombre d'administrateurs représentant les salariés a été fixé de la manière suivante : au moins 2 représentants lorsque le nombre d'administrateurs total est supérieur à 12, au moins 1 représentant lorsque le nombre d'administrateurs est inférieur ou égal à 12.

De fait, il est donc toujours possible de proposer une généralisation de la participation des salariés dans les conseils d'administration et de renforcer le rôle du comité d'entreprise. Mais si les outils comptables ne sont pas refondés et continuent de faire prévaloir l'intérêt des seuls détenteurs de capitaux associé à une vision déformée de l'entreprise, les salariés seront conduits à s'aligner sur cette logique financière, quelle que soit par ailleurs l'organisation des pouvoirs, fût-elle plus équilibrée et plus équitable.

Les stratégies d'entreprise fondées sur la recherche du profit au sens de rentabilité financière et sur la réduction permanente des coûts (en particulier des coûts du travail) ne laissent que peu de marges de manœuvre aux salariés pour s'organiser dans le travail et s'investir dans des formes institutionnelles de codétermination.

D'où la nécessité de mettre en place des outils comptables qui soient plus conformes à l'intérêt de l'entreprise et aux nouvelles finalités que l'on peut lui assigner : produire des biens et des services. La contrepartie économique de la production et de la vente des biens et services est la « valeur ajoutée » et non le « profit » qui n'est qu'un solde ou un résultat c'est-à-dire une simple contrainte d'équilibre économique.

Une nouvelle organisation des pouvoirs impliquant une participation accrue des salariés dans les instances dirigeantes ne peut que s'accompagner d'une autre manière de voir et de compter. A défaut de la mise en place de nouveaux outils comptables valorisant l'entreprise comme « structure productive », les salariés seront conduits à des contradictions paralysantes. Ils ne pourront plus décider et agir dans le travail à des niveaux tactiques et stratégiques si l'entreprise reste conçue comme un simple outil de rendement financier focalisée sur une économie des coûts salariaux.