La codétermination en Allemagne : historique et critique

Autor(en): **Bergmann, Alexandre**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **33 (1975)**

Heft 3

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-137471

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La codétermination en Allemagne : Historique et Critique

Alexandre Bergmann,
professeur assistant à l'IMEDE,
Lausanne

Historique

En Allemagne, l'idée d'une forme de contrôle par les ouvriers sur la direction de l'entreprise date des premiers jours de la révolution industrielle. En effet, en 1834/35 déjà, des hommes comme Robert von Mohl ou Franz von Baader réclamèrent une représentation formelle et obligatoire des ouvriers auprès de la direction de l'entreprise — proposition qui fut longuement discutée par l'Assemblée constituante de 1848, sans mener pourtant plus loin qu'à une recommandation d'établir, sur une base volontaire, des « comités d'usine ». De tels comités furent, par la suite, créés par exemple chez Zeiss, à Jena, ou chez H. Freese, à Berlin. Mais, quand la nouvelle loi sur l'industrie et le commerce de 1890 donna une base légale à ces comités, on ne dénombra en tout que 50 maisons qui avaient suivi l'exemple de ces pionniers. Et même plus tard, les comités restèrent l'exception plutôt que la règle jusqu'au moment où la loi les déclara obligatoires, d'abord, au début du siècle, dans l'industrie minière et puis, pendant la Première Guerre mondiale, dans toute entreprise occupant plus de 50 personnes.

Après la Première Guerre mondiale, le principe de codétermination fut maintenu. En effet, une semaine après l'éruption d'une révolution communiste, le 9 novembre 1918, un accord fut conclu entre Karl Legien et Hugo Stinnes, à l'époque les plus importants représentants d'ouvriers et d'employeurs, stipulant la constitution, au niveau national, d'un groupe mixte de travail et de concertation, ainsi qu'au niveau des entreprises, le maintien des comités d'usine. Une année plus tard, la Constitution de Weimar déclara dans son article 165 : « ... ouvriers et employés sont appelés à collaborer sur un pied d'égalité avec l'employeur à la détermination des salaires et des conditions de travail, ainsi qu'à l'exploitation économique des forces productives. » Cette déclaration de principe fut ensuite précisée par la Loi sur les comités d'entreprise de 1920 qui prévoyait deux représentants du personnel au sein du conseil d'administration et qui donnait des droits de consultation au comité d'entreprise pour les décisions d'ordre social ou du personnel.

Ce règlement ne plut pourtant guère aux syndicalistes les plus radicaux, tels que Otto Bauer, Karl Kautsky, et Karl Zwing. Ils estimèrent que les comités d'entreprise étaient comme une « feuille de figuier du capitalisme » et réclamèrent des changements fondamentaux pour réaliser une vraie démocratie industrielle fondée sur des principes d'égalité et de communauté. Mais, les changements qui se produisirent, peu après allèrent dans le sens contraire, la Loi sur l'organisation nationale du travail de 1934 introduisant le « Führer-Prinzip » jusqu'au sein de l'entreprise.

Après la Deuxième Guerre, les Alliés firent d'abord renaître les comités d'entreprise et leur accordèrent un droit de véto sur toute décision importante de la direction. Puis, la plupart des législateurs régionaux passèrent des lois contenant un passage tel que le suivant (extrait de la nouvelle Constitution bavarosie) : « Dans toute entreprise, les employés ont le droit de participer à la prise de décisions qui les concernent. Dans toutes les entreprises d'une certaine taille, ils ont une influence directe sur la politique et l'exécution des affaires... Les ouvriers participent, au même titre que tout autre exerçant des activités dans l'économie, à la solution de problèmes économiques. »

Pourtant, un peu plus tard, au début de la guerre froide, les Alliés occidentaux suspendirent toute cette législation. C'est seulement dans l'industrie charbonnière et métallurgique que la codétermination fut maintenue par une convention entre Alliés, patronat et syndicat. Celle-ci fut signée pour éviter la nationalisation sur laquelle les Anglais (qui occupaient la Ruhr) avaient initialement insisté (d'une part, parce qu'ils espéraient ainsi mieux contrôler « l'industrie de guerre » allemande ; et d'autre part, parce qu'ils venaient de nationaliser leur propre industrie lourde). Les termes de cette convention furent ensuite repris par une loi qui fut passée, après beaucoup d'agitation du côté syndical, en 1951. L'agitation syndicale était nécessaire parce que le Parlement, élu entre-temps avec une majorité conservatrice, voulait étendre aux industries du charbon et de l'acier l'application d'une loi plus modérée en préparation pour l'année suivante.

Cette dernière (le « Betriebsverfassungsgesetz » de 1952), et la loi de 1951 (le « Mitbestimmungsgesetz ») ont constitué le cadre de la codétermination jusqu'en 1971. Rappelons donc rapidement le contenu de ces dispositions.

La loi de 1951 : Cette loi est applicable seulement aux grandes entreprises dans le secteur du charbon et de l'acier (et, selon le « Mitbestimmungsänderungsgesetz » de 1956 et le « Mitbestimmungssicherungsgesetz » de 1967, également aux entreprises dudit secteur fusionnant avec d'autres ou se diversifiant, et aux compagnies holding d'entreprises de charbon ou d'acier). Elle garantit une représentation ouvrière importante dans les deux principaux organes exécutifs de l'entreprise.

En effet, au conseil d'administration, les représentants des salariés ont une voix presque égale à celle des représentants des actionnaires : dans une entreprise de plus de 1000 personnes, les actionnaires élisent 5 représentants de leur propre choix, 5 sur recommandation des salariés, et 1 personne dite neutre. Deux des 5 représentants des salariés sont proposés par le conseil d'entreprise (avec l'approbation syndicale) ; deux autres sont proposés directement par les syndicats — un par la centrale (DGB) et l'autre par l'organisation locale (de la IG Bergbau ou IG Metall). Le cinquième délégué, proposé par les syndicats, vient typiquement des milieux politiques ou universitaires. Le membre « neutre » du conseil d'administration est élu selon une formule compliquée où les actionnaires ont finalement le dernier mot.

Au niveau de la direction, les salariés sont représentés par le directeur du travail (Arbeitsdirektor). Celui-ci décide en commun accord avec le(s) directeur(s) commercial(aux) et le(s) directeur(s) technique(s) de tout problème important de gestion de l'entreprise. Comme les autres directeurs, il est engagé et relevé de ses fonctions

par le conseil d'administration, à cette différence près que son engagement et sa démission dépendent de l'accord de la majorité des représentants des salariés.

Le troisième organe de participation est le conseil d'entreprise. Ce conseil est composé d'employés (excluant les cadres !) et d'ouvriers, élus pour trois ans par l'assemblée du personnel et représentant proportionnellement ouvriers et employés, ouvriers temporaires et permanents, hommes et femmes. Le conseil d'entreprise se réunit une fois par mois en présence de membres de la direction pour un échange général de vue, pour faire des recommandations, et pour discuter « dans un esprit de confiance mutuelle » de problèmes communs. Tous les trois mois il rend compte de ses activités à l'assemblée du personnel.

Les compétences du conseil d'entreprise sont les suivantes :

— En ce qui concerne les questions sociales, il y a *codétermination* : sans l'approbation préalable du conseil, la direction ne peut décider de changements de la durée journalière et des pauses de travail, du plan de vacances, des modalités de paiement des salaires, de l'introduction de nouvelles méthodes pour déterminer les salaires, de l'organisation de l'éducation professionnelle, de l'introduction et de l'administration d'institutions de prévoyance, des mesures de sécurité au travail et des règlements de discipline et d'ordre.

Notons que dans de grandes entreprises se forment fréquemment des comités spéciaux qui s'occupent de certaines des matières mentionnées : comités de sécurité au travail, de primes de performance, etc.

— En ce qui concerne les questions du personnel, il y a *coopération* : la direction doit consulter le conseil avant de prendre une décision quant à l'engagement, au transfert, ou au licenciement d'un ouvrier, et quant à la réorganisation d'équipes de travail.

— En matières économiques, il y a *consultation* : le conseil doit être informé d'avance des plans de réduction des effectifs du personnel, de la relocalisation d'une usine, de la fusion avec une autre entreprise, de changements importants des objectifs de la firme, de modifications majeures dans l'équipement utilisé, ou de l'introduction de nouvelles méthodes de travail. Si le conseil s'oppose à une telle mesure, il peut faire appel à une instance de médiation, qui ne peut pourtant pas imposer un compromis à la direction.

Le conseil d'entreprise est considéré comme un instrument de coopération et de paix sociale. En conséquence, ses membres sont tenus d'observer la paix du travail, c'est-à-dire de s'abstenir d'exercer des pressions économiques dans la poursuite de leurs objectifs.

La loi de 1952 : Pour la plupart des entreprises allemandes — celles qui ne sont pas dans l'industrie lourde et qui ne sont pas propriété familiale — la loi de 1951 n'est pas applicable. Elles sont régies par la loi de 1952.

Cette loi prévoit un conseil d'entreprise comparable (quant à sa composition ainsi qu'à ses compétences) à celui déjà décrit. Par contre, elle ne prévoit pas une représentation des salariés aussi étendue au sommet de l'entreprise : seulement un

tiers des membres du conseil d'administration est désigné par le personnel (ils doivent tous être employés de la firme, alors qu'il n'est pas nécessaire qu'ils soient syndiqués ou proposés par un syndicat) ; il n'y a pas de directeur du travail.

Ce double standard en matière de codétermination résultant des lois de 1951 et 1952 ne fut point sérieusement mis en cause jusqu'en 1966, date à laquelle les partis démocrates-chrétiens (CDU/CSU) furent contraints à former un gouvernement de coalition avec le parti social-démocrate (SPD). Comme ce dernier avait inclu la revendication d'une extension des droits de codétermination dans son célèbre programme de base de 1959 (Godesberger Programm) — programme qui était à la base de ses réussites électorales — un débat passionné s'engagea alors sur les formes et limites de la codétermination. Ce débat comprit bientôt toutes les forces sociales : syndicats, employeurs, partis politiques, églises, etc.

La pierre d'achoppement fut la composition du conseil d'administration : quelles devaient être les proportions entre représentants d'employeurs et d'employés, 5 à 5 ou 6 à 4 ?

Fallait-il limiter la représentation des salariés à des employés de l'entreprise ou accepter des dirigeants syndicalistes externes ? Etait-il souhaitable d'inclure des représentants des cadres et des porte-parole de l'intérêt public ?

Les compétences du conseil d'entreprise suscitèrent un intérêt moindre. Et il en fut de même pour les questions d'une meilleure protection de certaines minorités dans l'entreprise (les femmes, les jeunes, et les étrangers), d'une meilleure protection de l'individu (par une codification des « droits de l'homme au travail »), et d'une participation du personnel dans les résultats financiers de l'entreprise.

La discussion se porta et se porte toujours sur trois plans : économique, social, et politique.

Considérations économiques : Les partisans d'une codétermination paritaire affirment qu'elle entraînera une amélioration de l'atmosphère du travail et de la productivité ; elle s'imposera à cause des incertitudes toujours grandissantes dans le monde des affaires nécessitant un maximum d'adaptabilité et de flexibilité qui ne pourra pas être atteint sans la participation active de tous dans la gestion de l'entreprise. Les mêmes voix sont convaincues que la codétermination ne présente aucun danger pour l'entreprise du fait qu'ouvriers et employés ont un intérêt vital dans le bon fonctionnement de leur entreprise, sa position concurrentielle, et ses réserves financières (leur revenu, la sécurité d'emploi, la position sociale, et les satisfactions potentielles au travail en dépendent). Ils soutiennent cette vue en se référant aux résultats obtenus dans le secteur charbon et acier, où une codétermination quasiment paritaire existe depuis longtemps.

Les opposants d'une prolifération de la codétermination utilisent la même comparaison des résultats des entreprises régies par les lois de 1951 et de 1952 pour montrer, au contraire, que la codétermination n'est pas nécessaire. En outre, ils craignent que cette « démocratisation de la gestion de l'entreprise » soit impraticable, anticonstitutionnelle, et dangereuse : primo, une démocratie suppose, disent-ils, un jeu de majorités changeantes alors que la codétermination définit des rapports de forces

fixes. En outre, ne serait-il pas impossible pour une même personne de minimiser, d'un côté, les coûts de production et de maximiser, de l'autre, les salaires. Deuxièmement, ils maintiennent que la codétermination est incompatible avec le système du marché et avec les droits de propriété existants. Finalement, ils s'attendent à ce que la codétermination provoque une politisation des problèmes techniques, une bureaucratisation accentuée ; qu'elle freine l'esprit d'entreprise, dilue les responsabilités, retarde les décisions, et réduise l'unité et la flexibilité de la direction. En plus, elle empêcherait les entreprises allemandes d'attirer des capitaux étrangers et de fusionner avec des firmes étrangères. En conséquence, le pouvoir concurrentiel et l'efficience de l'industrie allemande seraient menacés et, avec eux, le bien-être de tous.

Aspects sociaux : Les arguments les plus forts en faveur de la codétermination sont de nature humaniste : une entreprise serait, avant tout, un collectif de gens et non seulement une création financière. Les droits des propriétaires d'une entreprise ne donneraient à ces derniers aucun pouvoir sur les gens y travaillant. Les salariés seraient davantage que de simples pions passifs dans les calculs financiers des propriétaires. Ils aspireraient à l'autodétermination et à la réalisation d'eux-mêmes, et refuseraient d'être considérés seulement comme un facteur de production parmi d'autres. Il faudrait donc mettre fin à l'oppression de l'homme par l'homme, d'une classe sociale par une autre. Il faudrait des institutions garantissant que le progrès économique ne serve pas seulement les intérêts d'une minorité de privilégiés, mais le bien de tous ; qu'on ne maximise pas les profits, mais la satisfaction individuelle et collective. La codétermination est alors présentée comme une panacée à la réalisation d'un nouvel ordre économique fondé sur ces idées.

Les adversaires de la codétermination sont, au contraire, très sceptiques quant à la possibilité d'amener par celle-ci un monde meilleur. Ils remarquent que, là où elle a été introduite, la cogestion n'a pas sensiblement changé le sort des salariés. Leurs représentants dans les organes suprêmes de décision n'ont rien pu ou voulu faire pour améliorer la position de ceux qui sont en bas de l'échelle hiérarchique, les rendre plus indépendants, ou pour créer des conditions permettant des satisfactions plus grandes au travail. Seuls quelques syndicalistes et opportunistes ont vu leurs possibilités de développement s'étendre, alors que la majorité des ouvriers et employés a souvent été peu intéressée à la codétermination.

Aspects politiques : Ceux en faveur d'une généralisation et extension des droits de codétermination soutiennent leur opinion aussi avec l'argument que les grandes compagnies sont, plus que des unités économiques, des entités sociales et politiques. Leurs activités devraient donc être sujettes aux mêmes contrôles démocratiques que celles de n'importe quel corps politique. Cela d'autant plus que la démocratie, pratiquée seulement en politique, est inadéquate (surtout en Allemagne) pour garantir le maintien d'un ordre social fondé sur l'égalité, cela aussi longtemps que la plupart des organisations avec lesquelles le citoyen a des contacts journaliers sont organisées selon un principe plus ou moins autoritaire et hiérarchique. Ce n'est que quand l'individu aura l'expérience de la démocratie à sa place de travail, tous les jours, qu'il existera une base solide pour une démocratie véritable et stable.

Les adversaires de la codétermination rétorquent que celle-ci ne fera pas avancer la démocratie, mais le collectivisme. Les ouvriers n'auraient pas plus à dire ; les seuls

qui verraient leur pouvoir augmenté seraient les syndicats. Mais ces derniers ne seraient pas plus qualifiés pour contrôler les grandes entreprises que les consommateurs (qui donnent leur approbation par le marché) ou le gouvernement (qui veille au règlement du commerce et de l'industrie). Les syndicats chercheraient donc l'établissement d'un « Etat syndical » où ils auraient un pouvoir centralisé échappant à tout contrôle. A cette fin, ils essayeraient de faire renaître un anticapitalisme démodé qui menace sérieusement la gestion efficace des affaires.

De semblables discussions se sont poursuivies jusqu'à ce jour, malgré une revision importante, en 1972, de la loi de 1952, revision qui a voulu mettre un terme à ces tergiversations.

Cette revision amena surtout un élargissement des compétences des conseils d'entreprise, qui sont maintenant autorisés à négocier une augmentation des salaires au-dessus du barème fixé par le contrat collectif, et qui participent dorénavant à la définition des critères d'engagement et de licenciement du personnel. Par contre, le nombre des représentants du personnel au conseil d'administration ne fut pas augmenté. En plus, ces représentants doivent maintenant venir de l'intérieur de l'entreprise, plutôt que d'une centrale syndicale.

Critique

Si nous considérons les cent ans d'histoire de la codétermination en Allemagne, nous pouvons tirer les conclusions suivantes.

En Allemagne, la participation a toujours été vue comme un arrangement institutionnel de cogestion ou de concertation situé au niveau de la direction de l'entreprise, voir même de l'économie entière. Elle ne signifie pas un style de direction moins autoritaire à tous les niveaux de l'organisation du travail.

L'idée de la cogestion a ses racines et ses défenseurs aussi bien du côté des socialistes et marxistes que des libéraux, humanistes et chrétiens engagés. En effet, ont lutté pour la « Mitbestimmung » aussi bien les syndicats (voir surtout le Programme d'action de 1928 du « Allgemeine Deutsche Gewerkschaftsbund »), que le parti socialiste, les églises (voir les résolutions des Journées catholiques allemandes ou du Conseil des Eglises protestantes d'Allemagne), ou même parfois certains employeurs. Les arguments en faveur de la cogestion proposaient d'une part de mettre fin à la lutte des classes et de promouvoir la dignité des employés et ouvriers, et d'autre part d'instaurer un contrôle démocratique sur l'industrie, de subordonner les objectifs économiques à d'autres d'ordre social, de réconcilier le besoin de planification avec la liberté individuelle, et de créer une démocratie industrielle comme base et complément à la démocratie politique.

Mais, alors qu'on trouva mille raisons pour propager la codétermination, il ne semble pas qu'on se soit beaucoup préoccupé de voir si les différents objectifs poursuivis n'exigeraient pas différentes adaptations de la notion de codétermination. En effet, la plupart des propositions faites se ressemblent quel que soit leur but affiché. Elles ont toutes ceci en commun qu'elles réclament un règlement législatif définitif,

et qu'elles considèrent la composition du conseil d'administration de l'entreprise comme la partie la plus importante d'une telle législation.

Ces propositions suivent donc un modèle politique : chaque problème trouvera une solution si seulement l'allocation du pouvoir dans les entreprises est modifiée en faveur des salariés. Cette redistribution du pouvoir (qui doit commencer là où il se trouve, c'est-à-dire, en haut de la pyramide) ne peut être effectuée que par une action politique (donc législative).

A cause de cette approche politique, la pression pour plus de codétermination s'est, dans le passé, toujours faite sentir en période de bouleversement politique important (1848, 1919, 1945), alors qu'elle perdait de ses forces aussitôt que la situation se normalisait. Les initiatives récentes (depuis 1969), bien qu'elles aient été provoquées par un remaniement gouvernemental, évoluent pour la première fois dans un climat « normal ». Pour le moment, elles ne semblent pas pouvoir développer suffisamment de poids pour provoquer des changements spectaculaires.

Il n'est pas possible de passer un jugement définitif sur l'impact que la codétermination a eu en Allemagne. Car ses retombées ne peuvent pas être isolées d'autres influences politiques, économiques et sociales. Pourtant, nous aimerions faire quelques observations sur l'expérience faite avec la forme la plus avancée de codétermination, telle qu'elle existe dans l'industrie du charbon et de l'acier depuis 1951.

— D'abord, on constate qu'il n'y a pratiquement jamais de situation d'impasse au sein du conseil d'administration. Au contraire, les décisions y sont typiquement prises à l'unanimité. Les questions controversées sont évitées ou ajournées. On s'accommode et trouve des compromis. D'un côté, il est rare qu'une des parties refuse de donner son accord à propos d'un certain projet à moins que l'autre ne fasse pas quelques concessions sur un autre. Il est aussi courant de laisser le dernier mot en matières financières et techniques aux représentants du capital, alors qu'on donne aux représentants des intérêts du personnel plus de latitude en des matières comme les salaires ou les œuvres de prévoyance. Le processus de prise de décision n'est donc pas conforme aux intentions du législateur ; le pouvoir de décision est divisé plutôt que partagé ; les ouvriers et employés n'ont pas une voix égale en toute matière. Il n'y a point de cogestion véritable, mais tout au plus, un certain contrôle sur la gestion.

— Parfois, la prise de décision est quelque peu ralentie ; mais, en général, l'efficacité de gestion n'en souffre pas.

— La cogestion a fonctionné pour les ouvriers, mais non par eux. Car elle implique une certaine élite syndicaliste plutôt que la masse des salariés (490, sur les 500 représentants siégeant aux conseils d'administration ainsi que tous les 80 directeurs du travail, sont affiliés à un syndicat). Elle n'a pas augmenté le pouvoir de l'ouvrier, qui ne fait que participer aux élections du conseil d'entreprise (ce dernier nomme quelques-uns de ses membres au conseil d'administration, qui, à son tour, nomme les membres du conseil de direction, lequel exerce le vrai pouvoir dans l'entreprise). Elle n'a pas stimulé non plus l'engagement actif de l'ouvrier moyen (qui bien souvent n'a qu'une idée assez vague de ce qu'est la codétermination, parfois ignore même totalement que celle-ci est pratiquée dans l'industrie où il travaille,

et n'en revendique que rarement davantage). Le paternalisme n'a pas diminué, mais seulement changé de caractère : c'est devenu un paternalisme conjoint des propriétaires et des syndicats, qui tous deux considèrent la masse comme ayant besoin de soutien et de direction.

— La performance des conseils d'entreprise doit être considérée comme médiocre. Ils se comportent plutôt comme tampons que comme liens entre salariés, syndicats, et directions. Formellement indépendants, mais en réalité dépendants du support technique offert par la direction et les « volontaires » désignés par les syndicats, ils sont trop déchirés par des conflits internes entre différents groupes de salariés et trop bureaucratiques pour maintenir des contacts étroits avec « la base ».

— La performance des directeurs de travail est généralement applaudie. Ils semblent avoir réussi à échapper aux conflits de double loyauté. Le plus souvent ils ont été cooptés par leurs collègues avec lesquels ils travaillent tous les jours, au point où même les syndicats admettent qu'ils font partie de la direction et doivent s'identifier avec elle.

— Le résultat net de la codétermination pour une entreprise particulière a été marginal en ce qui concerne le cours de ses actions, la politique de dividendes ou de salaires, sa capacité d'attirer du capital (étranger), sa productivité (déclin à cause de demandes démesurées en faveur du personnel, ou augmentation à cause d'amélioration du climat de travail) et la stabilité de l'emploi. L'impact sur les objectifs à long terme a été nul. La fréquence des grèves a été réduite ; mais, autrement, rien n'a changé quant aux négociations collectives. Le problème du directeur du travail, qui se trouve des deux côtés de ces négociations, ne se pose pas puisque, en Allemagne, les négociations collectives sont menées à un niveau régional ou national.

En somme, nous pouvons affirmer que la codétermination n'a pas eu de conséquences révolutionnaires. Elle n'a pas amené une société nouvelle, pas plus que le socialisme ; elle n'a pas satisfait l'espoir d'une vraie démocratie industrielle, ni changé, d'une manière appréciable, la condition du salarié-type.

D'autre part, la codétermination a contribué à l'amélioration des communications entre direction et employés. Elle a créé une possibilité supplémentaire d'exprimer des plaintes et des suggestions et de résoudre des malentendus. Elle a obligé les dirigeants à revoir les départements et les politiques du personnel, ainsi qu'à donner plus d'importance au côté humain de la gestion d'entreprise, et plus particulièrement à l'impact social de certaines décisions stratégiques (cela a conduit, par exemple, à la création en 1953, d'une caisse de pensions pour toute l'industrie houillière pour faciliter la mobilité ouvrière entre différentes entreprises ; de même, un fond d'entraide fut créé pour secourir les mineurs qui étaient frappés par la restructuration de l'industrie). Enfin, certains cadres ont dû changer leur style par le fait qu'ils sont en discussion permanente avec les employés et leurs représentants.

Bref, la codétermination, si elle n'a pas amené les changements spectaculaires que quelques-uns de ses défenseurs avaient escomptés, a néanmoins réussi à réduire les tensions sociales à l'intérieur des usines, à protéger les ouvriers de mesures antisociales de la part de la direction, et à fournir un moyen d'assurer l'application des lois, ordonnances et contrats qui visent à améliorer la situation ouvrière.

Les explications plausibles pour ces résultats relativement modestes sont nombreuses. Nous nous bornerons à mentionner uniquement celles qui nous semblent les plus importantes.

— En Allemagne, on a toujours essayé de régler la question de la participation par voie légale. Cela a nécessairement signifié qu'il n'y avait qu'une seule solution. Ainsi on n'a laissé que très peu de place pour une certaine flexibilité et adaptation à des circonstances particulières. Pourtant, il aurait souvent été très souhaitable de pouvoir tenir compte des conditions régnant dans différentes industries et différentes entreprises.

— Le manque de flexibilité fut accentué par le fait que la codétermination a dû être introduite, dans bien des cas, d'un jour à l'autre. En conséquence, il n'était pas possible de procéder graduellement et de tenir compte du degré de préparation à la codétermination des différentes entreprises. Le résultat en fut, assez naturellement, une attitude souvent défensive et de respect minimal.

— Le règlement légal a produit une seule solution, unique pour une série de problèmes bien différents. Il n'a pas défini différentes formes de participation à différents niveaux dans l'entreprise pour répondre à ces différents problèmes. Il propose une solution politique à des problèmes qui sont aussi bien sociaux et psychologiques que politiques. Bien que tous ces problèmes soient interdépendants, il est probablement erroné de les mettre tous dans le même sac et de considérer la codétermination comme un remède miracle à tout.

— La codétermination fut introduite d'en haut. Dans le processus, les salariés furent insuffisamment préparés ; en plus ils jouèrent, dès le début, un rôle passif. Ils manquèrent donc souvent de compétence et de motivation pour bien remplir leurs nouvelles fonctions. En même temps, les cadres manquèrent également de préparation et d'enthousiasme. Il s'est avéré impossible de promouvoir par la loi les motivations et les aptitudes nécessaires pour faire fonctionner le système. Les salariés ont manqué souvent de connaissances techniques essentielles et la direction d'expertise nécessaire en matière de relations humaines. En fait, les salariés étaient aussi peu disposés à coopérer avec la direction que celle-ci ne l'était à partager le pouvoir.