

# Le désastre Volkswagen met en lumière les limites de la « codétermination » à l'allemande

Mediapart 5 novembre Romaric Godin

<https://www.mediapart.fr/journal/international/041124/le-desastre-volkswagen-met-en-lumiere-les-limites-de-la-codetermination-l-allemande>

La chute de l'empire Volkswagen est aussi le crépuscule d'un espoir qui a longtemps agité les gauches européennes et états-uniennes : celui d'une régulation du capitalisme par la cogestion. Car la firme de Wolfsburg est l'exemple même de la cogestion la plus avancée du « capitalisme rhénan », censé s'opposer aux logiques du « capitalisme actionnarial » anglo-saxon. Mais son échec, actuel, qui est un échec économique, vient briser ces certitudes.

L'Allemagne a une tradition très ancienne de *Mitbestimmung*, un terme allemand traduit d'ordinaire par « cogestion » mais qui signifie plus littéralement « codétermination ». Sa mise en œuvre répond à deux défis qui se sont présentés au cours du XXe siècle au capitalisme d'outre-Rhin.

Le premier est le défi révolutionnaire qui, durant l'automne et l'hiver 1918-19, a pris la forme de « conseils d'ouvriers et de soldats » s'organisant notamment sur les lieux de travail pour prendre le contrôle de la production. Le parti social-démocrate (SPD), pour éviter la généralisation de cette méthode, a contraint le patronat allemand à accepter une première représentation des salariés dans les entreprises. La loi de 1920 sera cependant limitée et son application réduite, jusqu'à son abrogation par le régime nazi.

## Un capitalisme « dompté »

Après la Seconde Guerre mondiale, l'Allemagne de l'Ouest doit se présenter comme un exemple de participation économique démocratique, en opposition avec l'Est soviétisé. Mais les chrétiens-démocrates au pouvoir ont également la volonté de mettre en place un modèle économique concurrent de l'étatisme keynésien qui règne en France ou au Royaume-Uni. Pour eux, les nationalisations doivent être évitées. La participation accrue des salariés apparaît comme une alternative séduisante. Elle devient le pilier de la notion, alors ouvertement conservatrice, d'« économie sociale de marché ».

La codétermination est donc inscrite dans la loi en 1952 et élargie dans celle de 1976, passée par le SPD, qui s'est entre-temps rallié à ce modèle économique. Désormais, les entreprises de plus de 2 000 employés doivent offrir la moitié des sièges aux salariés au conseil de surveillance. Certes, cette représentativité a des limites, on y reviendra, puisqu'elle est accompagnée de l'obligation de nommer au moins un cadre parmi les représentants des salariés et d'une priorisation des actionnaires en cas d'égalité au sein du conseil.

Pour Thomas Piketty, cette cogestion, même imparfaite, apparaissait comme un moyen d'échapper à « l'hypercapitalisme ».

Mais il n'empêche : l'Allemagne apparaît alors comme la pointe avancée d'un capitalisme de cogestion où les salariés ont leur mot à dire dans les affaires de l'entreprise. Cela est

d'autant plus vrai qu'outre la représentation dans les conseils de surveillance, les salariés doivent également être consultés sur les questions de rémunération et de conditions de travail par l'intermédiaire du *Betriebsrat*, le « comité d'entreprise ». Souvent, les décisions de la direction font donc l'objet de mesures de compensation pour obtenir la validation du *Betriebsrat*.

Pour les partisans de la cogestion, ces dispositifs ont plusieurs avantages. D'abord, ils offrent une forme de coopération entre le capital et le travail fondée sur le compromis. On retrouve là tous les marqueurs de la pensée sociale-démocrate visant à créer un « capitalisme dompté » qui s'opposerait à sa version néolibérale.

Ensuite, l'implication des salariés dans la gestion permettrait de prendre en compte d'autres critères que le simple profit au sein de l'entreprise, comme l'emploi, les salaires, les conditions de travail ou les effets environnementaux de la production. Ce que dessinerait la cogestion à l'allemande, ce serait ainsi un capitalisme de « partie prenante » qui, là aussi, s'opposerait à de la maximisation de la valeur actionnariale de l'entreprise. Enfin, l'entreprise cogérée serait plus efficace que les entreprises dirigées par les seuls actionnaires puisque sa gestion s'extrairait du court terme pour réfléchir à long terme. Dans un article de 2012 paru dans *Alternatives économiques*, le journaliste Guillaume Duval explique ainsi le fait qu'après la crise de 2008, les entreprises allemandes aient moins licencié que les entreprises françaises, ce qui leur aurait permis de profiter plus aisément de la reprise. De façon plus générale, la résistance industrielle de l'économie allemande s'expliquerait également ainsi, selon lui.

### **Un modèle pour la gauche ?**

La cogestion est donc devenue, pour beaucoup à gauche, un modèle et un point de départ. Dans son ouvrage de 2019, *Capital et idéologie* (Le Seuil), Thomas Piketty en fait ainsi un pilier de ses « *éléments pour un socialisme participatif au XXI<sup>e</sup> siècle* ». « *Tous les éléments dont nous disposons suggèrent que ces règles ont été un grand succès* », résume l'économiste, qui estime qu'elles « *ont favorisé l'émergence en Europe germanique et nordique d'un modèle social et économique à la fois plus productif et moins inégalitaire que les autres modèles expérimentés jusqu'ici* ».

Interrogé alors par Mediapart sur cette question, Thomas Piketty soulignait que, tout en considérant les limites de la cogestion à l'allemande, il voyait dans ce modèle un premier pas vers la construction d'une nouvelle société. Mais il est évident que, dans un premier temps, cette cogestion, même imparfaite, apparaissait pour l'économiste vedette comme un moyen d'échapper à « l'hypercapitalisme », terme par lequel Thomas Piketty décrit l'âge néolibéral du capitalisme.

Le pouvoir dans le groupe reste concentré dans les mains du principal actionnaire, la famille Porsche-Piëch, et de la direction.

Logiquement, la cogestion est devenue l'horizon d'une partie de la gauche politique. Dès 2018, une partie des sénateurs démocrates états-uniens proposaient d'introduire 33 à 40 % de représentants de salariés dans les instances dirigeantes des grandes entreprises, sur le modèle allemand. Plus récemment, dans le programme du Nouveau Front populaire (NFP) pour les élections législatives de juin 2024, on trouvait cette proposition, fort modeste, de « *faire des salariés de véritables acteurs de la vie économique, en leur réservant au moins un tiers des sièges dans les conseils d'administration et en élargissant leur droit d'intervention dans l'entreprise* ». Preuve que la cogestion dans sa version minimale (celle

des chrétiens-démocrates allemands des années 1950) est désormais la référence de la gauche française et d'une grande partie de la gauche occidentale.

Or, Volkswagen est un exemple très avancé de codétermination à l'allemande. L'entreprise se conforme à la règle édictée ci-dessus, mais a aussi une pratique appuyée de la collaboration entre la direction et le syndicat IG Metall. L'exemple le plus connu de cette entente est l'accord de 1994 qui vient précisément d'être dénoncé par la direction et qui accordait des garanties en matière de sécurité des postes de travail moyennant la modération salariale.

À lire aussi

### **Chez Volkswagen, les salariés paient les erreurs de la direction**

31 octobre 2024 Lire + tard

Mais le groupe de Wolfsburg va au-delà de la règle commune à l'Allemagne. Sa « *charte des relations de travail* » de 2009 renforce les droits à l'information, à la communication et à la codétermination des travailleurs à travers IG Metall. Elle proclame que « *les parties impliquées au niveau opérationnel doivent avoir une approche de confiance, collective et constructive pour atteindre le succès économique, la sécurité de l'emploi et le bien-être des salariés* ». Pour cela, direction et syndicats s'engagent à « *adhérer de conserve à une politique de consensus social* ».

Enfin, cet engagement à la codétermination est renforcé par la supervision de la puissance publique. Une loi de 1960, finalement validée par la justice européenne en 2009, donne une minorité de blocage au Land de Basse-Saxe, qui détient 20,2 % des droits de vote du groupe. Ce Land est actuellement dirigé par une coalition entre les sociaux-démocrates et les Verts, et son gouvernement est donc proche du syndicat. Mais notons que, lorsque la droite était au pouvoir, entre 2003 et 2013, l'approche du Land n'était guère différente. C'est d'ailleurs la coalition CDU-FDP qui a obtenu la confirmation de la « loi VW » contre les attaques de la Commission européenne.

### **L'absence d'un vrai contre-pouvoir**

Bref, Volkswagen apparaît pour beaucoup comme le modèle de la codétermination. Mais, dans les faits, les bénéficiaires de ce modèle posent de nombreuses difficultés. La première est que le contre-pouvoir formel des salariés et du Land n'a pas été capable de prévenir et d'alerter sur le contournement de la loi sur les émissions appelé le « Dieselgate ».

Dans un article publié en 2017, le juriste de l'université de l'Illinois Nicola Sharpe a montré comment les contre-pouvoirs formels de Volkswagen n'ont pas été exercés dans ce cas précis. En réalité, le pouvoir dans le groupe reste concentré dans les mains du principal actionnaire, la famille Porsche-Piëch, et de la direction. La présence d'un conseil de surveillance composé pour moitié de salariés n'a jamais réduit la forte centralisation du pouvoir. « *Le conseil de surveillance était juste là pour le spectacle* », avait, à l'époque, affirmé un cadre.

Pour Nicola Sharpe, « *le conseil de surveillance a établi des dysfonctionnements et une complicité qui ont permis le scandale de se mettre en place, et il a adopté une politique centralisée à partir des comités d'entreprise qui a échoué à prévenir le scandale* ».

Autrement dit : le syndicat a donné une forme de blanc-seing à la direction moyennant certaines concessions pour les travailleurs. C'est la face cachée de la « codétermination »,

qui prend souvent la forme d'une collusion avec la direction et permet à cette dernière de gouverner sans véritable opposition.

L'échec de la direction est aussi l'échec de la codétermination sous la houlette d'IG Metall.

Ce qui est vrai pour le scandale du Dieseltgate se vérifie aussi dans le domaine de la gestion économique. Les représentants d'IG Metall ont découvert avec indignation les plans de la direction de fermer trois usines en Allemagne et de supprimer 10 % des effectifs. Mais ces plans sont la conséquence de leur complaisance vis-à-vis des décisions prises par une direction qui est demeurée profondément enfermée dans des schémas de plus en plus dépassés.

En face de la théorie et de la communication qui voient dans la codétermination une forme de « compromis » entre le travail et le capital, il y a donc une autre lecture qui se dégage des différents échecs de Volkswagen. C'est celle d'une poursuite de la domination du capital sur le travail, moyennant un prix « raisonnable » payé par ce dernier.

Dans ce cadre, le syndicat de Volkswagen ne semble pas un véritable contre-pouvoir.

Nicola Sharpe résume ainsi l'attitude des dix représentants d'IG Metall au sein du conseil de surveillance de VW : ils « *sont tous des employés allemands qui sont traditionnellement alignés sur les positions de la direction et qui apprécient l'importance de Volkswagen dans l'économie allemande* ». Ce qui les amène à ne contester que très rarement les choix de la direction.

Autrement dit : l'échec de la direction, qui est évident, est aussi l'échec de la codétermination sous la houlette d'IG Metall. Le juriste estime même que la structure allemande n'offre pas davantage de garanties contre une gestion de court terme centrée sur le profit que la structure anglo-saxonne.

Par ailleurs, le fameux accord de 1994 qui incarnait le « succès » de cette codétermination était fort problématique. Il a conduit à une modération salariale généralisée qui a affaibli la position du monde du travail outre-Rhin. Lorsque Gerhard Schröder, avec sa coalition SPD-Verts, lance son agenda 2010 qui vise à faire pression sur les salariés en libéralisant le marché du travail et en réduisant les indemnités chômage, c'est au nom de la défense de la compétitivité-coût incarnée par le succès de Volkswagen. Notons, au passage, que la crise de la zone euro au début des années 2010 est la conséquence ultime de ce choix d'une « désinflation compétitive » par les salaires amorcée par le groupe de Wolfsburg vingt ans plus tôt.

### **L'illusion du compromis entre travail et capital**

De façon globale, le destin de Volkswagen, mais aussi plus généralement le naufrage de l'industrie allemande, vient contredire la lecture « pikettiste » selon laquelle la participation des salariés aux décisions permettrait d'améliorer les résultats des entreprises et de construire une économie plus « inclusive » et respectueuse des « parties prenantes ». Mais, pour autant, il n'est pas possible de souscrire à la version conservatrice de la critique de la codétermination qui estime que la participation des syndicats réduit les profits en favorisant la part redistribuée et en empêchant toute adaptation stratégique.

Dans le cas de VW, la direction a donné la priorité aux profits avec la complicité passive des syndicats, qui ont souscrit à la doctrine du capital qui veut que la rentabilité des entreprises soit gage du bien-être des employés. La rentabilité de Volkswagen a longtemps profité du compromis social et la direction s'est accrochée à ses recettes traditionnelles sans que les salariés y trouvent à redire.

La démocratisation de la production peut être un levier puissant de transformation, à condition de se produire dans le cadre d'une contestation totale de l'ordre économique.

La morale de cette histoire est évidente : la démocratie d'entreprise dans le cadre de l'organisation sociale actuelle est un leurre. Sous couvert de participation, on a souvent une simple validation d'une position de la direction centrée sur la recherche maximale de la rentabilité. Il n'y a là rien d'étonnant : au-dessus du pouvoir des différentes instances de direction des entreprises, il y a un pouvoir plus irrésistible, celui de l'accumulation du capital.

L'illusion que le compromis entre capital et travail peut déboucher sur une économie nouvelle oublie que, dans le capitalisme, les rapports sociaux sont inversés, c'est-à-dire qu'ils sont médiatisés par les marchandises, elles-mêmes soumises à la nécessité de l'accumulation du capital. Tout compromis capital-travail se fait donc dans ces conditions, c'est-à-dire sous le contrôle de l'exigence du capital.

À lire aussi

### **L'industrie allemande s'enfonce dans la crise**

13 septembre 2024 Lire + tard

Il peut arriver que cette exigence tolère, voire favorise des compromis. Mais ils sont souvent temporaires et toujours soumis au maintien d'un rythme élevé d'accumulation. Lorsque ce rythme est remis en cause, les conditions du compromis disparaissent, indépendamment de la structure décisionnaire de l'entreprise.

Les mêmes limites s'exercent d'ailleurs sur la question de la participation politique. Quelle que soit la couleur politique du Land de Basse-Saxe, jamais ce dernier n'a su jouer de son influence pour corriger les choix de la direction. Là aussi, la priorité est donnée à la « bonne santé économique » de l'entreprise, souvent identifiée avec les choix du management. Les autorités politiques n'échappent donc pas à ce fétichisme de la marchandise.

Tout cela ne veut pas dire que la démocratisation de la production est inutile et vaine. Bien au contraire, elle peut être un levier puissant de transformation, à condition de se produire dans le cadre d'une remise en cause des relations sociales inversées et d'une contestation totale de l'ordre économique. Cela impose de construire une critique qui dépasse la seule critique du capitalisme centrée sur la valeur actionnariale. Car tout compromis entre capital et travail relève, à plus ou moins long terme, de l'illusion.

**Romarc Godin**