Spécificité nationale et diversités des entreprises [1]

François SELLIER [2]

La notion de « système de relations professionnelles » (SRP) implique que chaque pays se caractérise par des traits dominants que déterminent les types d'acteur, d'institution, d'idéologies, « les formes de socialisation qui contribuent à la fois à la **construction des acteurs** et à la **structuration du champ d'action collective** ». Or, des formes de socialisation (par exemple en Allemagne, le poids du système d'apprentissage, source d'un vaste « espace de qualification » qui va de l'ouvrier à l'ingénieur, mais aussi la tradition patriarcale qui a construit un modèle de relations entre patrons et ouvriers, tout comme la force et le prestige de l'industrie qui font de la prospérité de l'entreprise une valeur commune) doivent donner aux SRP des caractères relativement stables dans le temps et différenciés selon les pays.

1. Notre article est, pour l'essentiel, une recension et un commentaire des travaux suivants :
   Hermann Kotthoff, Joseph Reindl, « Die sociale Welt kleiner Betriebe, Göttingen », 1990.
   Hermann Kotthoff, « Betriebsräte und Bürgerstatus », München, 1994.
   C. Dufour, A. Hege, *Les instances de représentation des salariés dans l'établissement : comparaison France-Allemagne, rapport final*, tome I et II, IRES, 1994. « Représentation des salariés en France et en Allemagne » (enquête de l'IRES).
   Hassenteufel, C. Dufour, A. Hege, « Institutions et pratiques représentatives dans l'établissement ».
   Hege, C. Dufour, « La représentation, enquête sur sa légitimité », *La Revue de l'IRES*, n°8, hiver 1992, pp. 9 à 75.
2. Professeur Emérite, université Paris X Nanterre ; LEST-CNRS Aix-en-Provence.

Cependant, on sait bien que dans un même pays, on observe aussi une variété de situations, que n'expliquent pas seulement la taille, la technologie ou les caractéristiques du marché du travail, voire les caractéristiques sociales d'une région. Tantôt l'entreprise est dominée par le conflit quasi permanent, tantôt par la paix sociale, tantôt par un instrumentalisme lié au retrait de la part des salariés, etc. On peut même se demander, poursuivant la comparaison France-Allemagne, si on ne trouverait pas en France des cas « allemands » et en Allemagne des cas « français » ! Comment concilier l'idée d'une homogénéité des types nationaux avec les diversités qu'on peut observer dans chaque pays ?

La diversité des situations en Allemagne est bien illustrée par les enquêtes réalisées par Kotthoff et Kotthoff-Reindl au cours des années 1975-1990, qui établissent d'abord une typologie des SRP d'entreprise mais observent aussi, sur une période de 15 ans, les changements subis dans les entreprises enquêtées 15 ans auparavant. Ces enquêtes renseignent donc à la fois sur la diversité des modèles, et sur leur stabilité ou leur capacité d'évolution, enfin sur le genre d'évolution que certains types sont susceptibles de subir.

Cette diversité fait penser que certaines situations allemandes doivent aussi se retrouver en France. Mais dans quelle mesure ? Pour répondre à cette question, nous utiliserons en conclusion l'enquête de l'IRES dont un précédent numéro de cette revue a déjà donné les résultats d'une pré-enquête.

La diversité des types de SRP des entreprises allemandes

Sur la base d'une enquête, menée au début des années 80, sur 52 PME (de 20 à 300 salariés) mais qui avait été précédée par une enquête, en 1975, sur des entreprises de toutes tailles, les auteurs distinguent sept types de SRP (ils parlent de « Sozialordnung... »).

Les « communautés de production pragmatiques » ne se rencontrent que dans des petites entreprises (70 ouvriers au maximum). La participation du patron à la production est ressentie positivement par les salariés. L'entreprise est peu hiérarchisée. La production est régie par les contacts personnels, « pragmatiques ». Les travailleurs sont conscients des problèmes économiques de l'entreprise, qui se reflètent dans leur engagement à l'égard du patron et dans leur attitude de travail, et que les auteurs nomment « économisme ». Leur autonomie dans le travail fonde une identité qui s'exprime dans une conscience « productive-coopérative » : « productivisme ». Confiance mutuelle et solidarité réciproque marquent les relations entre travailleurs et patron. L'entreprise est presque un non-système (Systemlos) et n'a pas de structure organisationnelle forte, ni de syndicat ;

Cependant, cette description, nuancée par la distinction entre 3 sous-types, correspond surtout au sous-type « **communauté productive autoréglée** » : la firme réalise des produits de haute qualité, la pression des délais est forte, les ouvriers, payés à l'heure et de manière égalitaire, sont « au coude à coude avec le marché ».

Dans la « **communauté productive dirigée** », le salaire au rendement des « Facharbeiter » régule le comportement de travail, chacun gardant le secret de la rémunération, le patron autoritaire engendre des attitudes de retrait et de « chacun pour soi ». Quand il y a des problèmes : « c'est l'affaire du chef ». Mais la fierté au travail, la participation directe du patron à la production et sa compétence, le sentiment de dépendance (chacun se sent observé), associé à l'empreinte rurale de l'entreprise, créent néanmoins un climat « communautaire ». Il n'y a ni syndicat ni BR.

Le troisième sous-type a pour modèle des entreprises de sous-traitance d'ouvrières de l'habillement produisant des articles de qualité moyenne, dans une situation de précarité économique. Ce sous-type est qualifié « **communauté contrainte** ». Les patrons, fils du fondateur, ont fait des études et gardent une certaine distance à l'entreprise, bien que participant au travail de production. Organisation du travail et cycles courts avec salaire au rendement et fortes charges de travail par ouvrière créent un climat d'extrême tension. Mais les travailleuses, anciennement employées dans la grande industrie, ont une forte conscience ouvrière, se soutiennent mutuellement, se sont choisies des leaders et ont créé un BR, bien que sans contact syndical. Leur franc-parler s'associe à une certaine camaraderie avec leurs patrons. Les bons salaires et la précarité du marché fondent leur attachement à l'entreprise, un attachement dans une « communauté contrainte ».

Dans tous ces cas, la faible taille des entreprises qui en fait des organisations transparentes, leur localisation en milieu rural, la pression du marché, la participation des patrons au travail, sont les traits généraux qui peuvent expliquer le caractère « communautaire » du système de relations, bien que les types de travail et de main-d'œuvre soient différents. On peut penser que de tels types se retrouvent partout, qu'ils sont fortement indépendants des caractéristiques sociétales.

Autocrates et patriarches

Ici, on a affaire à des entreprises très efficaces de taille moyenne ou grande, où le patron paternaliste, éloigné de la production, exerce une autorité absolue et prétend tout régir. L'organisation est fortement hiérarchisée. Pourtant, certains traits demeurent du modèle précédent : économisme et

productivisme des ouvriers, attachement à l'entreprise et à son chef ! Dans un premier sous-type (**l'entreprise impériale**) autoritarisme, anti-syndicalisme, bas salaires, licenciements arbitraires, contrôle du comportement par surcharge du travail sont associés à une série de mesures paternalistes (fêtes d'entreprise, logement des travailleurs). Le BR, quand il existe, est ignoré ou vassalisé. Cependant, le charisme du patron détourne l'agressivité des salariés vers la hiérarchie et les employés.

Un second sous-type (l'entreprise patriarcale à prétention pédagogique) use de moyens modernes et paternalistes (fête d'entreprise, cercles de qualité) pour diriger d'une main de velours une main-d'œuvre très qualifiée payée au temps avec d'assez bons salaires. Pas question de syndicat, ni de participation , ni même de consultation, grâce à un BR vassalisé, créé par le patron, parfois malgré la présence de délégués syndicaux. Mais la satisfaction au travail est réelle d'une main-d'œuvre « surmotivée, disciplinée, zélée et attachée à l'entreprise ». Les auteurs notent que sa localisation dans un village peut contribuer à expliquer ces caractéristiques.

Cette dimension domine dans le troisième sous-type d'entreprise (**patriarcat de village**) où les ouvriers sont parfois des semi-ruraux et où un patron sans ambition ni charisme tolère un travail détendu pour des salaires négociés. Il n'y a aucune représentation réelle (BR souvent créé par le patron). Mais un climat de « réciprocité » repose sur l'échange des flexibilités (s'absenter pour un travail agricole urgent, accepter de faire des heures supplémentaires à la demande).

Si l'on fait abstraction de ce dernier cas, marqué par des caractéristiques « précapitalistes », les deux autres cas de paternalisme autoritaire avec BR vassalisé nous étonnent par le maintien de l'attachement à l'entreprise et à son chef. Il est vrai cependant que le type « Michelin » – du moins tel que la tradition le représente – n'est pas étranger à la situation française. Au fond, toutes les fois qu'un type de SRP est principalement déterminé par la personnalité du chef d'entreprise – élément auquel les auteurs accordent un grand poids – on peut penser que des types semblables peuvent se retrouver partout.

Toutefois, dans les entreprises de ce type, la stratégie ouvrière d'adaptation voire de soumission, est liée à un pacte social : le patron est un ancien ouvrier ou artisan qui met la main à la pâte et se fait respecter par sa compétence et son efficacité. « L'espace de qualification » spécifique à l'Allemagne est déterminant, au moins dans le cas de travail qualifié.

La société de droit

Ce type se réalise dans deux catégories très différentes d'entreprises, du point de vue de l'organisation du travail et du genre de main-d'œuvre, tantôt

dans la construction de machines, avec des travailleurs hautement qualifiés, tantôt dans l'habillement, avec des femmes sans qualification formelle. Il s'agit en général d'entreprises moyenne de 50 à 300 salariés, où le patron est un « manager » qui a confié la direction technique à un ingénieur, proche des ouvriers. Cependant, il accorde à sa main-d'œuvre attention et respect. Les auteurs insistent sur ce respect, non seulement dans le cas de la construction de machines, à l'égard de la qualification des « Facharbeiter » où domine une « culture d'atelier », avec une forte autonomie dans le travail, mais aussi dans l'habillement, à l'égard des ouvrières, attitude qui, certes, ne manque pas d'être intéressée mais qui se fonde aussi sur le respect de leur condition de travailleuses et de leur dignité, et s'exprime concrètement dans l'organisation du travail, l'attention à leurs problèmes particuliers et dans la rémunération.

Dans ces deux types d'entreprises, le BR est actif, remplit toutes ses fonctions et est pleinement reconnu par l'employeur.

Cet ensemble de conditions crée chez les travailleurs un sentiment d'appartenance et de loyauté à l'entreprise comme au BR et au syndicat : un statut de citoyen leur est reconnu. Ce qui caractérise ce modèle c'est la reconnaissance du BR. Or, DBM [3] ont montré que l'employeur français reconnaissait volontiers un CE doté d'un bon rapport de force. Mais il y a ici un élément spécifique : c'est que le BR est reconnu dans des fonctions bien plus actives et contraignantes (contrôle des salaires, des heures supplémentaires etc.) que celle du CE, des délégués du personnel (DP) ou du délégué syndical. En particulier, l'importance des salaires au rendement en Allemagne et leur contrôle par le BR introduisent un élément particulier. Une telle « codétermination » n'est guère pensable en France.

La société mercantile

Ce type est illustré par une série d'entreprises de tapisserie de meubles où, suite à la crise des années 80, de nombreuses faillites ont transformé les méthodes de production en une organisation très standardisée, les tâches étant divisées entre le travail non-qualifié de préparation des étoffes, confié à des femmes, et le travail d'ajustement des étoffes, confié à des qualifiés qui gardent le prestige des anciens artisans. Les entreprises sont sous la coupe de groupements d'achat qui fixent prix et objectifs de production. Tout le travail est à la tâche. C'est sur ce système de salaire que repose entièrement la régulation de l'entreprise. Les patrons passent les commandes, fournissent le matériel et répartissent la masse salariale en fonction du prix et de la quantité des pièces œuvrées par chaque ouvrier. Tout dépend du mar-

3. Dupuy, Bachy, Martin, « Représentation et négociation dans l'entreprise », CRESST, 1974.

ché, des prix fixés par les acheteurs, et de la marge prise par le patron. Le conflit avec le patron porte sur le prix des pièces et sur le temps de travail, quand il exige des heures supplémentaires. Mais les formes de résistance sont essentiellement individuelles et portent sur la chasse aux bons modèles, le refus des mauvais donnant lieu à une compétition féroce entre ouvriers. On ne recourt à des actions de solidarité qu'exceptionnellement : interdire l'entrée de l'atelier à un chronométreur extérieur ou exiger le retrait d'une baisse des tarifs. Chacun est son propre maître. Les ouvriers ne sont soumis à aucun contrôle et organisent leur travail comme ils l'entendent, se considérant comme des travailleurs indépendants sans autre lien à l'entreprise que l'objectif de gain. Les patrons se considèrent eux-mêmes comme des commerçants n'accordant aucun sens à l'entreprise comme institution, se bornant à fournir commandes et matériel. Le compromis entre les acteurs s'exprime par l'établissement d'un pur rapport commercial entre acheteurs et vendeurs d'un travail libre, sans contrôle autoritaire, dans une entreprise, simple lieu d'échanges individuels : le refus du patron de tolérer un *Betriebsrat* laisse les travailleurs indifférents. Les auteurs notent qu'il s'agit là du plus faible degré de régulation observé dans leur enquête.

Le système de salaires aux pièces, objet de lutte de pouvoir avec le patron, résout les problèmes de direction et est revendiqué par les ouvriers eux-mêmes comme base de leur liberté d'action et de leur capacité de gain. Chacun adopte une rationalité instrumentale individualiste qui correspond à une action où chacun use de son pouvoir dans la compétition pour les bons modèles et pour les bons prix de tâche. On est dans un cas limite où, à la règle individualisante du salaire aux pièces correspond une tendance à la disparition d'action et d'acteurs collectifs. L'entreprise n'est pas une institution, le conflit collectif y est aussi absent que toute institution de représentation collective. Là encore, on peut penser que ce modèle a vocation universelle.

L'entreprise « sans âme »

Ici, l'entreprise a été complètement automatisée, les tâches morcelées à l'extrême, le travail déqualifié. Le système a été introduit par un nouveau directeur entiché de modernisme, fier d'avoir transformé une manufacture en véritable entreprise industrielle et d'appliquer les méthodes du « just in time ». La transformation se réalise par l'introduction systématique de règles de rationalité technique et sociale : le système de travail aux pièces, administré selon les règles minutieuses de l'organisme paritaire central de préparation du travail (le REFA), soumet les ouvriers à une intense pression ; syndicat et *Betriebsrat* soutiennent complètement la politique de modernisation. Ils sont considérés par le patron comme les institutions nécessaires de toute entreprise moderne et 85 % des ouvriers sont syndiqués. Cette rationalité de modernisation a donné un tel pouvoir aux deux « institutions » – la direction, le BR – que toute action collective a disparu : « les ouvriers sont résignés et n'ont plus aucun esprit de résistance. Les auteurs parlent « d'asservissement à une puissante machinerie »... C'est la régulation rationalisatrice, ici, qui asservit, qui produit une sorte de fatalisme. On est dans un autre cas limite, opposé à la « société mercantile », où la règle produisait de la liberté. Le compromis s'est établi entre Direction et *Betriebsrart*, au-dessus d'un personnel assujetti à ses propres représentants.

On voit bien ici que ni la syndicalisation, ni l'existence d'un BR, ne sont des critères pertinents du type de SRP d'une entreprise. Tout dépend des acteurs, du sens qu'ils donnent aux institutions qu'ils animent. Un tel cas peut-il avoir en France une certaine généralité ? C'est peu probable, car le modèle est fondé paradoxalement sur l'autorité légale du BR et surtout sur l'autorité sociale de son président élu, caractéristique essentielle de l'institution allemande.

Le chaos bureaucratique

Dans ce dernier type, le patron « barricadé dans son bunker », croit pouvoir diriger l'entreprise en gonflant la fonction administrative, totalement séparée de la fonction productive. Les ouvriers ne sont pour lui que des accessoires encombrants. Le désordre, les erreurs découragent les ouvriers. Le BR, même s'il cherche à être actif, ne rencontre que l'incompétence, l'incompréhension ou l'hostilité. La syndicalisation, parfois importante, se heurte à un mur. Ce type peut se rencontrer dans des entreprises petites comme moyennes, aussi bien dans l'habillement que dans la construction de machine à travail qualifié. N'a-t-il pas un caractère universel ?

Remarques générales

Comme on l'a vu plus haut, ce qui a le plus étonné les chercheurs c'est de découvrir la fréquence d'une relation « communautaire ». Elle est caractérisée par la conscience d'une « intense interdépendance entre ouvriers et employeur, entraînant une entente et une coopération spontanée ». Cette relation a deux dimensions liées entre elles : d'une part, la relation ente le patron et les ouvriers, d'autre part une relation commune à l'entreprise. Cette relation communautaire apparaît dans des types variés d'entreprise mais ce qu'il y a de commun entre eux c'est que l'entreprise constitue un projet commun, une communauté de travail et d'intérêts, tâche et défi..., entraînant le sentiment d'une dépendance et d'obligations réciproques. Pour les ouvriers, cette communauté n'est pas vécue aveuglément ni sans conditions. Leur participation dépend de celle du patron. C'est avant tout l'engagement du patron pour l'entreprise qui en fait un projet commun. L'unité n'est donnée ni

« organiquement » ni « naturellement » mais doit être constamment gagnée et confirmée. Cette relation communautaire ne dépend ni de la taille, ni du secteur, ni complètement de l'organisation du travail. Mais un caractère commun des entreprises, qui dans 30 cas sur 50 – sauf 3 – se rattachent au modèle « communautaire », c'est la professionnalité des patrons. Les uns sont d'origine ouvrière, d'anciens *Facharbeiter*. Les autres sont « comme techniciens ou ingénieurs », liés à la production et au monde du travail. Au cours de leur formation, ils ont fait pendant assez longtemps du travail manuel soit en apprentissage soit dans des stages. Pour les ouvriers, cette caractéristique est au centre de leur image de l'entrepreneur. Elle joue un rôle essentiel dans la perception et la construction de la relation de réciprocité. Au contraire de ce modèle communautaire, dans le modèle instrumental, les patrons n'ont eux-mêmes aucun rapport profond au travail ni au monde social de leur entreprise... L'entreprise n'est pas pour eux un projet commun. Ils ne laissent se développer aucune solidarité soit par technocratie, soit que, par manque d'intérêt, déception ou indifférence, ils ne soient pas capables « d'adopter leur propre entreprise »...

Les auteurs ne sous-estiment pas le rôle du système de travail : « le système de travail (travail qualifié, partiellement standardisé, déqualifié) est fortement lié au modèle social ». Sur les 15 entreprises à système de travail qualifié, 14 ont le modèle communautaire. Sur 7 entreprises à système partiellement standardisé, 4 (57 %) ont ce modèle, ainsi que 12 (45 %) entreprises à système déqualifié sur 27. Comme on pouvait s'y attendre, le système qualifié est donc étroitement lié au modèle communautaire. Mais, presque la moitié des entreprises à système déqualifié appartiennent aussi au modèle communautaire et 40 % des entreprises à modèle communautaire ont un système de travail déqualifié. Or, ce qu'ont de commun les entreprises à modèle communautaire c'est l'engagement de l'entrepreneur à la vie et au développement de l'entreprise, la force de son lien à l'entreprise, dont un facteur est pour nos auteurs, sa place dans l'histoire de l'entreprise. En particulier, toutes les entreprises dont le patron est un fondateur sont du modèle communautaire, bien que selon des caractéristiques variées. Ils notent aussi que ces fondateurs ont une origine ouvrière ou artisanale. « Par leur origine (sociale) et leur socialisation ils sont liés étroitement au modèle du travail et aux ouvriers. Le sentiment d'appartenance commune laisse ici son empreinte la plus forte : « Entrepreneur et ouvriers sont de la même lignée. Les chances d'agir en accord s'imposent directement. De tous les patrons, ceux-ci sont les plus éloignés de voir l'entreprise et les individus qui y travaillent à travers les verres d'une rationalité calculatrice abstraite et de les traiter conformément à ce modèle. A travers ce type social d'entrepreneur, le travail obtient une appréciation élevée, ce qui entraîne engagement et solidarité dans l'entreprise ».

Quant aux entreprises dirigées par le fils du fondateur ou par un successeur qui a acheté l'entreprise et l'a redressée, dans 14 cas sur 17 elles appartiennent aussi au modèle communautaire. Mais nos auteurs remarquent que les fils ont reçu, en passant dans l'entreprise, une formation professionnelle spécialisée comme *Techniker* ou ingénieur (donc d'ingénieur non « akademik »). Ils sont passés par l'apprentissage « à l'allemande ».

L'insistance des auteurs sur les caractéristiques des chefs d'entreprise comme déterminants des relations sociales laisse apparaître le rôle joué par leur appartenance au même monde social que les ouvriers, via le système de formation.

Un tel type de relation peut sembler aller de soi dans les plus petites entreprises dont le patron est un fondateur, issu « du métier ». Qu'en est-il dans les entreprises de taille moyenne (150-300) dont le chef n'est pas un fondateur et qui appartiennent au modèle communautaire ? Pour la moitié d'entre elles, les auteurs parlent de « société de droit » ce qui révèle le rôle qu'y jouent, non des rapports charismatiques, mais des rapports d'un caractère légal-impersonnel. Dans les unes domine le travail très qualifié (la construction de machines) et le travail non-qualifié des femmes dans les autres (l'habillement). Dans les premières, le chef est d'origine professionnelle, tantôt technicienne, tantôt commerciale. Lorsqu'il est d'origine technicienne, sa fonction principale est cependant la direction commerciale. Lorsqu'il est d'origine commerciale, il tient à donner de lui une image de technicien compétent. Mais la hiérarchie véritable pour les ouvriers, c'est le contremaître et le chef de production (Betriebsleiter). Le patron ne s'immisce pas dans l'atelier, domaine des ouvriers qualifiés. La relation sociale repose ici sur la communauté professionnelle des ouvriers et de leur hiérarchie technique directe.

Dans les entreprises féminines de l'habillement, le lien de la qualification n'existe plus. Les ouvrières sont soumises à une forte division des tâches et à des cadences élevées avec salaire aux pièces dans une organisation très hiérarchisée, tous éléments qui pourraient fonder des relations sociales détestables. S'il en va autrement c'est que, d'une part l'autorité s'exerce de façon libérale, tant sur les conditions de travail que sur le salaire, d'autre part, la crise de l'industrie qui a coïncidé avec l'introduction de la loi de 1972 sur le *Betriebsrat* a donné à celui-ci et au syndicat une place importante, provoquée d'ailleurs plus par le mouvement social qui l'a accompagnée que par les nouveaux droits obtenus.

Pour les auteurs, la crise et la nouvelle loi ont provoqué une rupture, tant chez les ouvriers que chez les patrons, souvent, pour ceux-ci à la suite d'une

faillite ou d'une réorientation de la politique d'entreprise : « la modernisation technique est allée de pair avec une modernisation sociale. On mit fortement l'accent sur les règles juridiques et conventionnelles, ce qui n'était guère le cas auparavant. Ce fut pour une nouvelle génération de patrons, un moyen de restructuration des entreprises » [4].

L'efficacité de la représentation

Cette analyse de la diversité des SRP d'entreprise mais aussi de la fréquence du modèle communautaire portait sur des entreprises petites ou moyennes de 20 à 300 salariés. L'existence d'un BR était rare dans les entreprises familiales de moins de 70 ouvriers (des communautés de production pragmatiques) et dans les « sociétés mercantiles » mais fréquente partout ailleurs. Cependant, qu'un BR existe ou non, quelle est son efficacité et de quoi dépend-elle ?

C'est à cette recherche que les auteurs s'appliquent dans une enquête qui a porté en 1975 sur des entreprises de toutes tailles (de 70 salariés, à plus de 1 000) où ils retournent 15 ans plus tard [5]. Ils observent dans chacune d'elles l'évolution du système de représentation, quant à son existence, son efficacité, ses caractères. Ils construisent une typologie des BR et décrivent les évolutions d'un type à l'autre qui ont pu se produire en 15 ans. L'intérêt de cette évolution (1975-1990) est d'autant plus grand que la période a coïncidé avec une crise qui a provoqué licenciements et fermetures d'entreprises mais aussi avec la mise en œuvre de la nouvelle loi de 1972 sur la constitution des entreprises (renforcement des droits du BR) qui avait donné lieu à un débat dans tout le pays, pendant « l'ère Willi Brandt », dominée par le parti social-démocrate. Mise à part cette observation de l'évolution, les enquêtes offrent un tableau de la diversité des types de BR, des différences de légitimité et d'efficacité représentative, dont elles permettent d'analyser les facteurs. Il sera en particulier possible de confirmer la pertinence d'un résultat de l'enquête de Dufour, Hassentenfel, Hege [6] : « La légitimité des instances de représentation des salariés (dans les deux pays) ne semble effectivement pas liée essentiellement à la qualité des constructions institutionnelles. On peut se demander si, à l'inverse, la légitimité de l'acteur vient justifier les institutions et les pérenniser en les maintenant dans un état opérationnel » (pp. 52-53, *La Revue de l'IRES*) ce qui suppose que soit recherchée la source de la « légitimité de l'acteur ».

4. Les auteurs ont aussi accordé une importance explicative de la relation communautaire, à la région d'implantation des entreprises (régions de tradition calviniste ou catholique, de tradition industrielle, socialiste, syndicaliste).
5. L'enquête de 1975 avait porté sur 64 entreprises. Il en restait 55 en 1990.
6. « Représentation des salariés en France et en Allemagne, institutions et pratiques représentatives dans l'établissement », *La Revue de l'IRES*, hiver 1982, p. 8-40. et C. Dufour, A. Hege, *Les instances de représentation des salariés dans l'établissement, comparaison France-Allemagne, rapport final*, I.II, IRES, 1994.

Diversité des types de représentation et capacités d'évolution en Allemagne de 1975 à 1990

Les types de BR

Aux types de SRP qu'on vient de décrire, sont associés mais sans correspondance terme à terme, des types de représentation, voire parfois une absence complète de système représentatif : c'est particulièrement le cas dans les types « communautés de production pragmatique » des très petites entreprises familiales et dans les types « société mercantile ». Toutefois, dans les entreprises de plus de 70 salariés, concernées par l'enquête sur l'évolution, on trouve généralement un BR. L'auteur en distingue 6 types en 1975, 7 en 1990. Les uns définissent des modes de représentation **déficiente** (BR ignoré, isolé, vassalisé), les autres des modes de représentation **efficaces** (BR solide, coopérant avec opposition interne, oppositionnel-coopératif), auxquels s'ajoutera en 1990 le type « opposition-radicale ».

Le BR « ignoré » ne se rencontre que dans les PME (70 à 150 salariés) à SRP patriarcal. Son existence est quasi fictive. Ni le patron, ni les salariés ne lui accordent d'importance. Les problèmes sont résolus par relations personnelles ou hiérarchiques.

Le BR « isolé » se rencontre surtout dans des entreprises de taille moyenne (200 à 600 salariés) à forte proportion de travail non-qualifié. C'est le type le plus proche de la « lutte de classes » : arbitraire patronal, intimidation et répression réduisent au minimum l'action du BR que la direction tente d'utiliser pour donner une apparence juridique à des mesures unilatérales.

Autre type lié aux SRP de type « patriarcal » : **le BR « vassalisé »**, dirigé par un président « aux ordres » du patron. C'est un instrument de contrôle et de gestion du personnel, tant sur le plan du travail que des œuvres sociales.

Ces trois types correspondent à des formes déficientes de représentation, les suivants à des formes efficaces :

Le BR « coopératif » avec opposition interne correspond aux relations sociales de type « société de droit ». Une bonne entente règne entre la direction et le président du BR et sa majorité. La direction applique la loi sans restriction, assure au BR une large information sur ses projets et tout en acceptant la discussion, l'implique dans des décisions . L'accent est mis sur la coopération. Cependant, une minorité du BR fait opposition. « Pour apaiser les opposants, la direction et les leaders du BR donnent, pour l'extérieur, une

présentation plus conflictuelle de leurs relations qu'elle ne l'est réellement ».

Le BR « solide » affronte une direction qui tout en le reconnaissant et en acceptant la loi cherche à limiter son action. Il en revendique tous les droits et lutte pied à pied pour y parvenir en s'appuyant sur le personnel qui le soutient.

Le BR « oppositionnel-coopérant » est marqué par une forte tradition de lutte syndicale. Mais il rencontre une direction qui, faut de mieux, accepte la situation et offre d'appliquer loyalement la loi. Une situation de participation conflictuelle en résulte.

Le BR d'opposition radicale repose sur le refus de tout compromis avec la direction et sur un travail intense de représentation et de défense, mais se heurte au barrage systématique à l'égard des revendications.

Les transformations du système représentatif

Alors qu'en 1975, les deux tiers des entreprises observées avaient un système de représentation déficient, en 1990, la proportion est inversée. Le changement s'est produit essentiellement d'une part dans les entreprises à BR « ignoré » (non dans celles à BR isolé) dont le SRP correspondait au type patriarcal de « communauté pragmatique », d'autre part dans les entreprises à BR vassalisé, dont le SRP correspondait aussi à un modèle « patriarcal ». L'auteur souligne le lien entre l'évolution vers une forme efficace et l'écroulement du type « patriarcal », forme historiquement caractéristique pour l'Allemagne. Il souligne aussi qu'il aura été beaucoup plus facile de sortir du patriarcat que du système de BR isolé, qui s'est avéré très stable : là, lorsque le changement vers une forme efficace se produit, il s'agit d'une forme fortement conflictuelle (« opposition-radicale »).

La sortie du petit partenariat

Parmi les firmes de leur échantillon, les auteurs ont observé des entreprises de type paternaliste-autoritaire, (ils emploient l'expression « patriarcal »), souvent situées dans des villages où elles offraient la seule occasion d'emploi. Elles se sont, tout en se modernisant, transformées grâce à l'établissement d'un BR solide alors qu'auparavant existait un BR organisé par l'employeur et « aux ordres » Dans ce modèle, la transformation s'opère par l'action d'un petit groupe d'ouvriers « protagonistes », souvent issus d'autres entreprises, unis par leur conscience de la situation et leur aspiration à y échapper. Dans l'exemple décrit par les auteurs, les protagonistes décident d'abord d'implanter un syndicat et se heurtent immédiatement à la réaction du patron et à l'incompréhension de leurs camarades, installés dans le confort paternaliste et insensibles à l'arbitraire patronal. Cependant, la modernisation progressive de l'entreprise sous la pression de la concurrence entraîne des problèmes d'adaptation qui sont l'occasion pour les « protagonistes » de convaincre le personnel de l'intérêt de leur démarche. Ils lancent le slogan de la cohérence entre modernisation technique et modernisation sociale et décident de poser leur candidature à l'élection au BR. Entre temps, un grand débat national avait présagé au vote de la nouvelle loi de 1972 sur les droits de « codécision » du BR. L'initiative des protagonistes renforce l'hostilité patronale, assortie de brimades et du licenciement d'un des candidats, une ouvrière OS. Mais, celle-ci est élue et le tribunal exige sa réintégration. Alors qu'elle avait trouvé un meilleur emploi, elle retourne dans l'entreprise. Une nouvelle élection donne cette fois la majorité aux protagonistes. Leur attitude de désintéressement et de fermeté a fini par provoquer le ralliement du personnel. C'est alors que le patron change d'attitude, accepte le changement et « reconnaît » la loi de 1972 qu'il considérait auparavant comme un chiffon de papier. Il adhère à la Fédération patronale de sa branche et y devient responsable des négociations ! Cependant, la nouvelle situation ne va pas sans heurts et le BR est parfois amené à brandir la menace de porter un conflit devant la commission de conciliation [7]. Il s'appuie sur le syndicat (auquel la majorité du personnel a adhéré) qui délègue parfois un de ses permanents pour la négociation d'un problème. Il recourt aux sessions de formation pour ses membres. Le passage du pouvoir du patron à son fils normalise la situation. Direction et BR s'opposent désormais, mais dans le respect de la loi de codécision. La transformation de la main-d'œuvre par l'embauche de jeunes contribue à établir un type de relation conflictuelle (« même le mot « grève » n'est plus tabou ») mais fondée néanmoins sur un esprit de coopération. A la relation paternaliste a succédé une relation « distanciée » mais où la distance est occupée par le BR. Désormais, on applique la loi mais « rien que la loi » [8]. Le BR n'a aucun accès aux comptes de l'entreprise : le bilan est tenu secret, pas de « commission économique ». Le BR accepte cette situation et même s'y tient : il n'est pas « comanager » et ne souhaite pas l'être. Au-delà de la loi, son autorité se fonde sur son travail de contact permanent avec le personnel, la discussion pied à pied avec la direction et sur son unité interne.

7. Une commission de conciliation, si elle n'est pas établie dans une convention d'entreprise, peut être créée à l'occasion de conflits. Elle est composée d'un nombre égal de représentants de l'employeur et des salariés. Si aucun accord n'est possible, c'est au tribunal de trancher.
8. Les droits des BR sont plus consistants que ceux de nos CE et DP. Par exemple, la modification des horaires (heures supplémentaires, etc.) implique leur consentement. La loi de 1972 (BVG) a été traduite par le BIT, série législative, 1972, All. (RF), 1 mars-avril 1972. Pour un résumé on peut consulter l'annexe à notre article de *Droit social*, nov. 1972, p. 498.

Cet exemple-type de succès d'une transition n'est pas sans souffrir des exceptions que les auteurs évoquent en remarquant : « ceux qui ont l'audace d'amorcer la révolte ne peuvent survivre que s'ils se tiennent fortement les uns les autres quant le patron riposte. » De même, malgré leur situation de leader dans l'entreprise, ils doivent se garder de toute attitude de supériorité à l'égard du personnel, sachant supporter les déceptions devant l'incompréhension. Il arrive donc que le processus de transformation échoue et que le patron reprenne le pouvoir et reconquiert le BR en faisant élire ses partisans. Il faut en conclure que le nouvel équilibre est instable, dans la mesure où il dépend fortement de l'attitude de l'employeur et des « protagonistes » dans la gestion des conflits. Cette instabilité peut sans doute se fonder sur l'attachement du personnel à la vieille tradition patriarcale.

Lutte pour le statut dans les grandes entreprises autocratiques

L'auteur analyse d'abord ici des entreprises où la transformation s'est opérée par l'action non d'un petit groupe comme précédemment mais d'un individu isolé, dont la caractéristique est généralement d'être syndicaliste et de venir d'une autre entreprise. Il s'agit d'entreprises déjà importantes (700 à 2 500 salariés) souvent d'anciennes entreprises de famille soumises soit à un ordre paternaliste (où parfois les communautés de village et d'entreprises sont liées), soit à un « ordre social » répressif. Dans tous les cas, existait déjà un BR mais sans action ni pouvoir. L'individu qui prend en main la transformation est toujours doté d'un certain charisme. Dans les entreprises à SRP paternaliste, il gagne progressivement de l'influence sur le personnel par l'attention qu'il lui porte tout en travaillant à implanter le syndicat, absent jusque-là. Une fois élu au BR, son influence s'accroît. Rompant avec une tactique de modération, il entre en campagne. Son action est alors orientée à faire du BR un organe actif capable de tenir le rôle de coopération conflictuelle que lui confère la BVG. Il cherche alors à tester le rapport de force que lui donne son influence auprès du personnel. Comme les conditions de travail sont bonnes, il saisit l'occasion d'un conflit externe à l'entreprise sur le renouvellement de la convention collective de branche pour prendre le risque de décider une grève [9]. Elle est suivie massivement. La démonstration de sa force lui permet alors d'utiliser à fond toute la loi, mais rien que la loi : il refuse toute tendance corporatiste de « participation » en adoptant une position distanciée et légaliste à l'égard de la direction tout en maintenant le bon climat social qui régnait dans l'entreprise.

9. Comme le notent les chercheurs de l'IRES, la « casquette syndicale » du président du BR le délivre de « l'obligation de paix sociale ».

Dans les entreprises à SRP répressif, où le BR est « isolé » par la direction, le « transformateur » gagne en influence auprès du personnel en mettant au jour, lors des assemblées générales du personnel prévues par la BVG, les problèmes étouffés par la direction. Comme dans le cas précédent, il s'appuie sur le syndicat de branche qu'il implante progressivement, et comme précédemment, il recourt, pour la formation des membres du nouveau BR, aux écoles syndicales ;

Dans la plupart des cas, le changement a été facilité par un changement dans la direction de l'entreprise, par l'arrivée des problèmes de modernisation et enfin par le débat national sur le vote de la loi de 1972 (la BVG). Enfin, les « transformateurs », aussi charismatiques soient-ils, sont toujours des syndicalistes expérimentés. Ils ont une fonction d'éveil du personnel, sclérosé dans un « ordre social » étouffant, à ses droits et à sa dignité.

Là aussi, comme dans le modèle précédent, l'équilibre reste instable. La part la plus jeune de la main-d'œuvre suit le mouvement mais l'autre part est difficilement atteinte. « Les « protagonistes » changent la politique de l'entreprise, non sa culture ».

La transformation en douceur pour la conquête du statut

Dans les vieilles entreprises familiales, isolées dans des régions où elles sont la seule occasion d'emploi industriel, où l'on se garde de recruter dans des zones « dangereuses », la transformation s'est produite pacifiquement par un double changement de génération : du patron, désormais formé à l'université et dont les premières expériences se sont exercées à l'étranger et qui ne redoute pas l'abandon du paternalisme ancien, en un mot : d'esprit moderne ; du BR dont les anciens membres entièrement sous la coupe de l'ancien patron et entièrement intégrés au paternalisme partent à la retraite, remplacés par les jeune animés de l'esprit du temps. Mais pour que la transformation pacifique par le double changement de génération puisse orienter le changement vers une forme vraiment active, il faut l'intervention d'une recrue venue d'ailleurs, déjà formée au syndicalisme, alors que dans l'entreprise, jusque-là, le syndicalisme était complètement ignoré.

Le nouveau BR formé de jeunes et présidé par un syndicaliste, accepté par le nouveau patron, entraîne la transformation. Une situation se structure où la différence des intérêts est considérée comme normale et gérable par les moyens de la BVG, vue comme constitution juridique de l'entreprise. Les problèmes de réduction d'effectifs liés à la restructuration de l'entreprise sont gérés paritairement sur la base du principe : pas de licenciement sans reclassement ou, pour le personnel âgé, des retraites anticipées. Les problèmes de durée du travail, des heures supplémentaires, de l'aménagement du temps de travail, donnent lieu à conflit au lieu d'être réglés unilatéralement

comme autrefois mais aboutissent à des compromis. En outre, le système se caractérise par la communication au BR de l'information préalable sur tout projet ayant des incidences sur le personnel et sur la discussion de ces projets en vue de réaliser un accord.

A la différence des cas précédents, le BR ne s'appuie pas sur un rapport de force fondé sur un lien étroit au personnel pour son action de défense ; il s'agit plutôt pour le BR d'agir en coresponsable de la gestion du personnel, fonction que la BVG lui donne et que l'employeur considère utile, pour préserver l'attachement et le dévouement des ouvriers que la tradition d'entreprise familiale lui avait légués, mais à l'aide des instruments juridiques de la loi de codécision.

Ici, comme la transformation s'est opérée sans rupture de l'ordre social ancien, en préservant un climat de coopération tout en changeant la forme, le personnel se rallie dans son ensemble à la situation nouvelle. L'équilibre atteint est relativement stable.

Permanence d'un BR « vassalisé »

Des 55 entreprises revisitées, une dizaine – neuf exactement – n'ont pas suivi la tendance généralement observée vers un système de représentation efficace de type coopératif-communautaire mais sont restées (ou même sont devenues) des organisations autocratiques où le BR non seulement ne joue aucun rôle de représentant des salariés mais encore est souvent complice de l'autocratisme directorial. C'est le mode « despotique à BR isolé ». Les salariés méprisent le BR et son président, n'en attendent rien, se savent exploités. Comme dit l'un d'eux : « Je crois bien que c'est ça le capitalisme [...] les gens, pour eux, c'est de la merde. »

L'auteur est alors amené à rechercher les causes de ces exceptions (néanmoins non négligeables quantitativement) à la tendance qu'ils observent ailleurs. Ils constatent qu'il s'agit toujours d'entreprises de fabrication de masse de produits simples, employant une main-d'œuvre non-qualifiée, dans une organisation du travail très taylorisée. Cependant, ils remarquent que la production de masse taylorisée n'est pas une condition suffisante : sur les 55 entreprises, 19 sont dans ce cas.

Une autre caractéristique viendrait de la présence majoritaire dans le personnel d'étrangers à fort taux de rotation, dont l'avantage, selon la direction, est « de ne pas s'attacher à l'entreprise ». Leur présence entraîne une parcellisation de la main-d'œuvre peu propre à susciter des réactions collectives. A ces caractéristiques, s'ajoutent toutes les formes classiques de division suscitées par la direction – comme les mesures arbitraires d'affectation aux bons ou aux mauvais postes – et la crainte entretenue de façon permanente du licenciement et du chômage.

Malgré un fort taux d'abstention, le BR est régulièrement réélu et son président renouvelé. C'est que le personnel est à la fois indifférent – le vote est une routine – et sans espoir qu'un changement du BR puisse produire un effet sur une situation où la force de la direction semble invincible, d'où un sentiment d'impuissance qui n'exclut pas la révolte intérieure.

Encore faut-il expliquer l'attitude du BR lui-même et de son président. Dans ce type d'entreprise, la direction domine le BR qui achète sa place par une soumission totale : « il signe tout ». Ses membres sont soumis au « lavage de cerveau » sur les contraintes du marché sans bénéficier d'aucune information économique réelle. Il est complètement isolé du personnel, soumis à une obligation de secret des informations que la direction lui donne sur ses projets de décision : baisse des salaires, suppression d'avantages, et souvent à une interdiction de contacter le personnel, dont les demandes sont de toute façon enterrées. Si la direction tolère l'existence du BR – la loi est pour elle un chiffon de papier – c'est qu'elle l'utilise comme moyen de légitimation de ses décisions mais aussi comme moyen d'information. Enfin, toute présence syndicale est exclue. On a là l'exemple extrême – souvent évoqué par les syndicalistes français – où le système de représentation et de codécision, lié à l'obligation de paix sociale caractéristique de la loi allemande est dévoyé en un système où l'absence de syndicat dans l'entreprise donne lieu à une exploitation renforcée par l'institution de représentation elle-même.

Sclérose et renaissance d'un BR « résistant »

Comment ont pu évoluer les entreprises où s'était établi un BR solide et actif dès avant la loi de 1972 ? Celle-ci devait normalement le renforcer. Mais l'institution a aussi sa propre capacité d'évolution et elle est aléatoire. L'auteur décrit le cas d'une entreprise où coexistent un chef d'entreprise compétent, proche du personnel, et un BR efficace. C'est alors que se produit une dégénérescence du BR. Elle résulte de l'attitude d'un président de BR autoritaire qui mine l'homogénéité et la bonne entente du BR. Le président mène une politique personnelle de contact avec le chef d'entreprise, qui obtient d'abord d'importants succès dans le domaine des salaires et du temps de travail. Mais sont autoritarisme l'isole du personnel. La coopération devient de plus en plus participante et de moins en moins conflictuelle. L'exemple montre comment l'institution, malgré les capacités d'action que la loi lui donne, peut dévier, se transformer, par le jeu des acteurs, qui l'utilisent pour régler leurs problèmes de pouvoir. Lorsque le président part en retraite, le BR, pour récupérer sa liberté d'action, élit un président de peu d'autorité. Le contact avec le chef d'entreprise est rompu et le BR s'active dans les tâches de contrôle de la gestion du personnel, en relation avec la direction du personnel étroitement cantonnée dans ses fonctions juridiques.

Développant cette activité, il néglige ses relations directes avec le personnel qui le tient finalement pour une pure bureaucratie. Paradoxalement, il s'est à la fois distancié de la direction et du personnel : en évitant systématiquement tout ce qui aurait pu apparaître comme une forme de participation dont la précédent président tirait son pouvoir, le nouveau BR s'expose à la réaction de la direction qui pratique alors le secret de l'information à son égard, privilégie l'information du personnel par la hiérarchie, joue de l'intimidation pour empêcher les contacts avec le BR et interdit à ses contremaîtres de coopérer avec lui pour régler les problèmes de travail. Mais la distance au personnel, l'auteur en repère en outre une cause interne au BR : la forte conscience syndicale de ses membres est associée au sentiment de constituer une élite, à un certain mépris pour la faible conscience syndicale du personnel (il s'agit d'une entreprise où s'est établi une sorte de *closed shop*, syndicalisation à l'embauche).

C'est une crise de modernisation (réduction des équipes, heures supplémentaires) menée par un nouveau directeur à la suite du rachat de l'entreprise par un Konzern, qui va débloquer la situation. Comme le nouveau directeur se retranche derrière la direction centrale et décide d'ignorer les répercussions sociales du changement alors que le BR, coupé du personnel, ne réagit pas (l'auteur insiste sur le sentiment d'isolement ressenti par les ouvriers et la maîtrise, leur regret de l'ancienne direction proche du personnel, leur impression d'abandon) un des opposants du BR, syndicaliste, provoque la rupture. Son équipe est élue avec 90 % des voix. le BR retrouve alors son ancienne efficacité, proche de la base, attentif à faire valoir les droits que lui offre la loi.

L'exemple montre, malgré la période de sclérose, la relative stabilité du système du « BR solide » : l'équilibre antérieur tend à se rétablir dès que la situation en offre l'occasion, fournie par le changement de la structure patronale et les problèmes de modernisation.

La stabilité d'un système coopératif avec passage d'un BR dominé à un BR résistant

Dans les entreprises – généralement de grande taille et insérées dans un *Konzern* – où fut observé ce type de transformation, la caractéristique – spécifiquement allemande – c'est la domination du système par un président de BR (fonction d'ailleurs toujours dotée d'un grand prestige dans les entreprises importantes), qui, par son charisme, a acquis sur l'ensemble du personnel.... mais aussi sur la direction... une autorité qui en fait une sorte de vice-roi. Généralement, son pouvoir est presque inébranlable.

Au début de la période d'observation, le chef d'entreprise faisait quasiment équipe avec le président du BR, celui-ci considérant comme quantité

négligeable le BR lui-même et les délégués syndicaux. Non que le président fut « aux ordres » : l'équipe, fort préoccupée du climat social, menait une politique par de nombreux côtés favorable au personnel (avantages sociaux, attention portée à éviter les conflits et à l'adhésion syndicale). Cependant, l'attitude autocratique du président entraînait une opposition dans le BR et des délégués syndicalistes. On pouvait faire l'hypothèse soit d'une liquidation de l'opposition du BR qui deviendrait un BR « aux ordres », soit d'un renforcement de l'opposition dans l'entreprise, non-réélection du président et avènement d'un BR « solide ». Ce n'est pas ce qu'on constate. 15 ans après la première enquête, le président est toujours là mais son attitude à l'égard du BR a changé : celui-ci est devenu un organe actif exerçant résolument les droits de la loi de 1972, sous l'autorité mais aussi avec l'appui du président qui, de son côté, a su conserver un climat de coopération avec la direction. La « codécision » généralisée souvent avec droit de veto, porte sur tous les problèmes du personnel et intervient efficacement sur toutes les décisions entraînant des conséquences sur le travail et l'emploi. Ces pouvoirs sont exercés dans une étroite coopération entre le chef du personnel – il ne s'agit toujours que des entreprises de taille importante – et le président du BR. Celui-ci est toujours doté d'un grand prestige, fondé sur sa compétence technique (c'est souvent un ancien contremaître), son ancienneté dans l'entreprise qu'il connaît sous tous ses aspects, son autorité dans le BR, dans le syndicat dans et hors de l'entreprise (où règne souvent le *closed shop*), voire dans la communauté politique locale, sa place parfois dans le conseil de direction de la société. Un tel système tout en reposant sur la loi de 1972, lui est souvent antérieur et va même au-delà, ce qui par certains côtés, le fait ressembler au système de cogestion de la loi de 1952 applicable aux entreprises du charbon et de l'acier. Il s'agit d'un mode de relations issu d'une tradition de coopération liée à un certain paternalisme patronal. Mais, au cours des années 70, à la fois sous l'influence du débat national sur la loi de 72 (l'ère Willi Brandt), mais aussi des difficultés économiques rencontrées par l'entreprise (et de leurs conséquences sur le personnel) ce mode de relation s'est transformé et adapté au nouveau climat politique et social. Les présidents de BR, sentant grandir l'opposition, adoptèrent une attitude plus combative de défense des intérêts du personnel pour conserver leur pouvoir et surtout changèrent de comportement à l'égard du BR. L'opposition au sein du BR fut ainsi apaisée. Ce qui est caractéristique de l'évolution du système, c'est que les directions l'acceptèrent, considérant de leur intérêt de maintenir une relation d'entente avec le BR, attitude qui se fondait souvent sur la communauté des origines professionnelles du directeur et du président du BR, mais aussi sur leur intérêt commun à contourner l'autorité centralisée et bureaucratique du *Konzern* dont dépendait l'entreprise.

On a donc là un échange de pouvoirs, une négociation qui porte sur l'assurance de paix sociale, au prix d'une garantie des droits acquis et d'une défense active du personnel : les membres du BR y sont attentifs au niveau le plus concret des conditions de travail et de salaire, le président est tenu au courant des projets de changement, s'oppose à ceux qui mettent en danger les droits acquis, s'oppose aux licenciements qui lui semblent mal fondés et lorsque des mesures de réduction du personnel sont inévitables, s'assure des reclassements ou des garanties de retraite anticipée. Il use enfin de son autorité au conseil de direction du *Konzern* ou dans les organes politiques pour défendre l'existence même de l'entreprise. Cependant, pour l'auteur, la base « stratégique » du système ne suffit pas à expliquer sa stabilité. il repose fondamentalement sur une base culturelle : pour l'auteur, « les théories de l'action stratégique et des jeux rationnels sont trop courtes. Les acteurs se définissent davantage et avant tout par la confiance qu'ils mettent l'un dans l'autre et dont ils se donnent la preuve ». Il s'agit, selon lui, d'une base culturelle fondée sur des valeurs et des représentations, sur le sens de l'entreprise comme valeur commune.

D'un BR vassalisé à la confrontation radicale et à la coopération conflictuelle

Deux entreprises correspondent à un modèle plutôt rare, en Allemagne, selon l'auteur : la coopération conflictuelle. Le président du BR ne domine plus la scène mais, tout en jouant un rôle important, demeure sous le contrôle des membres du BR pour qui la coopération avec la direction n'est que le meilleur moyen de s'assurer de l'application de la BVG pour défendre le personnel et obtenir des avantages. Le BR table fondamentalement sur l'appui du personnel, grâce à une organisation méticuleuse de communication avec tous les ateliers en vue de détecter les problèmes à tous les niveaux.

Ce travail du BR, dans le cas décrit par l'auteur, prolongeait celui qu'avait mis en place antérieurement, un président qui avait opté pour une ligue d'opposition radicale à la direction et qui, par ses qualités d'organisateur, avait construit un réseau très dense de communication avec le personnel et un système perfectionné de représentation et de revendication. Lui-même avait réussi à détrôner le précédent BR et son président complètement dominé par la direction. On était donc passé en 15 ans d'un modèle de coopération « aux ordres » à un modèle d'opposition radicale (ce président intermédiaire était un militant actif du DKP – le parti communiste Allemand – fondé en 1968 avec un programme politique conforme à la constitution). A cette politique d'opposition la direction répondait par une égale hostilité, les contacts ne se réalisant que par écrit... ou devant les tribunaux. Mais le BR d'opposition radicale, bien qu'il soit arrivé au pouvoir avec une très forte majorité, finit par produire un climat détestable, la direction saisissant toutes les occasions de limiter les droits des représentants en appliquant la loi de la façon la plus stricte voire en la violant. Finalement, le refus par le président du BR d'autoriser toute heure supplémentaire, en entraînant un manque à gagner pour beaucoup d'ouvriers, fut l'occasion de sa chute. Lors de nouvelles élections il ne fut pas réélu. Le nouveau BR, néanmoins proche du précédent, élit comme nouveau président son ancien adjoint, plus modéré. Le principe d'opposition à la direction et l'organisation du travail en BR furent maintenus mais une attitude de rencontre directe avec la direction fut adoptée. Celle-ci accepta la « main tendue ». Le nouveau modèle de coopération conflictuelle était ainsi mis en place.

Conclusion : diversité des entreprises et comparaison France-Allemagne

L'intérêt de l'enquête décrite ci-dessus pour évoquer le problème d'une comparaison entre la France et l'Allemagne vient de ce qu'elle met l'accent sur la diversité des situations alors qu'on a tendance, dans ce domaine, à opposer deux systèmes bien différenciés. L'enquête de l'IRES porte sur 29 entreprises (14 allemandes, 15 françaises) (métallurgie, chimie, banque-assurance), de taille généralement assez importante. Elle met en lumière les différences qu'on peut observer dans chacun des deux pays. Quelles différences et quelles analogies, peut-on observer ? Une des thèses des chercheurs de l'IRES est l'absence de valeur significative, ou du moins la valeur très réduite, des caractéristiques juridiques et institutionnelles. Ils insistent à la fois sur les fausses différences et sur les fausses analogies. Une autre thèse est que le rôle concret des acteurs est dans les deux pays une donnée explicative essentielle. Enfin, ils voient dans le syndicat un facteur puissant de compensation des différences juridiques et institutionnelles. Certains de ces éléments fondent des convergences entre les deux pays. Cependant, ils repèrent aussi des oppositions caractéristiques qui permettent de parler de deux systèmes distincts, oppositions de nature sociologique qui montrent la vanité des transferts institutionnels.

Différences trompeuses et fausses analogies

On évoque souvent l'opposition entre le droit de grève en France et l'obligation de paix sociale à laquelle est soumis le BR en Allemagne. Mais les enquêtes de Kotthoff et celles de l'IRES montrent que l'arrêt de travail ou sa menace a en Allemagne une réalité et une efficacité certaines : d'une part la convocation d'assemblées du personnel fonctionne souvent comme arrêt de travail ; d'autre part la « casquette syndicale » du président du BR lui per-

met de contourner l'interdiction. Bien des observateurs ont remarqué l'importance des grèves informelles dans les établissements allemands. Dans l'une des entreprises observées par KR [10] (p. 101), alors même que n'y existe pas de BR, si des questions d'importance collective se présentent, on tient une assemblée du personnel et la direction sait ce que cela veut dire.

Une autre différence concerne la présidence du comité : en France : le patron ou son représentant, en Allemagne : un élu. On pourrait penser que le BR acquiert ainsi une plus grande autonomie de fonctionnement et de décision. Mais les chercheurs de l'IRES notent, dans le cas français, l'existence fréquente de réunions des élus, syndicales et intersyndicales, avant les séances officielles, qui ont pour but de coordonner les demandes et la stratégie. Il semble cependant, sur ce point, que l'existence en Allemagne d'un président de BR, susceptible de parler au nom de tous les élus, peut lui conférer une autorité et une légitimité particulières face au patronat. Mais il est vrai aussi que, dans beaucoup d'établissements français, les délégués syndicaux jouent un rôle central de coordination et d'animation. Dans ce cas, la représentation française ne fonctionne pas très différemment de l'allemande (*cf.* IRES, p. 125).

Autre différence souvent citée : l'unité syndicale, au moins en général, d'un côté, de l'autre : la pluralité. Là encore, il convient de relativiser l'opposition : « si (en France) l'unité ou la clarté dans la majorité syndicale accompagnent souvent une situation de force de la représentation, la pluralité syndicale n'agit pas systématiquement comme un élément d'affaiblissement. D'autre part, en Allemagne, sous l'unité syndicale peuvent se cacher des formes de concurrence représentative » (IRES, I, p. 100) et les chercheurs de l'IRES évoquent à ce propos les conflits qui peuvent survenir entre les différentes commissions du BR. Quant à Kotthoff, il observe souvent des conflits internes au BR, sur les stratégies à suivre à l'égard de la direction.

Enfin, signalons le problème institutionnel du monopole de représentation du BR, face à la direction, alors qu'en droit, en Allemagne, le syndicat est privé de toute fonction à cet égard. Mais il est clair que la plupart des BR sont totalement ou fortement syndicalisés et que les élus syndicaux de l'établissement peuvent jouer un rôle essentiel dans ses orientations. Il reste que, il est vrai, certains BR revendiquent une forte autonomie et laissent carrément le syndicat à l'écart pour leurs décisions internes, tout en profitant des services qu'il peut leur rendre (expertise, formation). Juridiquement, la situation du syndicat dans l'entreprise française est beaucoup plus assurée, mais on sait que son rôle respectivement au CE, face à la direction, dépend de sa force de représentation auprès du personnel et, on connaît la tradition

10. K.R. : Kotthoff, Reindl.

de « neutralisation syndicale » du patron français, sa préférence pour les rôles externes de ses syndicalistes (cf. IRES, p. 126, note et p. 162).

Reste le problème de l'étendue des droits conférés aux élus du personnel dans les deux pays. Juridiquement, il est clair que ces droits sont plus étendus et plus forts en Allemagne. Certes, l'obligation de négocier sur les salaires et les horaires ressemble à la capacité de négociation du BR et le CE doit être consulté et parfois même peut en fait négocier sur tous les problèmes qui affectent la vie de travail. Il reste cependant que le BR a, par exemple, droit de veto sur les changements du système de classification et du système de rémunération, y compris sur le calcul des temps dans le travail au rendement. Certes la lutte peut toujours remplacer la loi et l'application de la loi ne va jamais sans qu'on l'impose. On peut cependant se demander s'il n'y a pas là une différence plus significative que les autres. Et pourtant, Kotthoff lui même nous invite à douter du caractère déterminant des droits accordés par la loi. Il remarque en effet que si la loi de 1972 a marqué des progrès par rapport à celle de 1952 (nombre des permanents, accès du syndicat à l'établissement, amélioration des procédures d'arbitrage, etc.) elle ne changeait pas fondamentalement les capacités du BR à assurer les droits des travailleurs. Pour lui, c'est la transformation du climat social provoquée par le grand débat politique autour de la loi de 1972 qui a entraîné une prise de conscience, chez certains leaders, de la nécessité d'un changement, et l'apparition de nouveaux acteurs décidés à le réaliser.

De même que les différences institutionnelles ne sont pas toujours significatives, de même les analogies institutionnelles sont parfois trompeuses.

Dans nos deux pays, la représentation est confiée à des élus du personnel et non, comme aux Etats-Unis par exemple, au syndicat. Et l'on sait que le monopole de représentation directe par le syndicat (non seulement par des élus choisis sur liste syndicale) est parfois considéré comme une garantie d'indépendance alors que la représentation par l'élection peut inciter les travailleurs à un corporatisme d'entreprise. « L'élection, sur laquelle les représentants des deux pays fondent leur légitimité, parait être l'un des garants les plus sûrs de la comparabilité des systèmes représentatifs... C'est l'une des illustrations les plus intéressantes de la fausse évidence comparative » (IRES, p. 157, note).

En effet, la capacité et la légitimité représentatives fournies en principe par l'élection, dépendent en fait, comme le notent les enquêtes de Kotthoff et les auteurs de l'IRES, de la relation concrète, du travail quotidien, qui s'établit entre représentants et représentés. Analysant la situation du groupe d'établissements les plus déficients quant à l'efficacité représentative (tous français) ils écrivent : « privés du soutien des salariés qu'ils sont censés représenter, ces systèmes sont dépourvus de capacité de mobilisation. » La

distance des salariés à l'égard des instances qui peut venir des tactiques répressives et de contournement des directions, peut aussi s'expliquer par des caractéristiques sociologiques régionales (dimension sur laquelle insiste aussi l'enquête de Kothoff-Reindl) et plus généralement par « la dynamique de la demande émanant du groupe des salariés », dont les déterminants renvoient aux « espaces professionnels » (IRES, p. 83). De même, la diversité des situations observées par Kotthoff montre à l'évidence que l'efficacité de la représentation n'est pas déterminée par l'élection : tantôt un président de BR en fait un « organe de la direction », asseyant sa légitimité sur les œuvres sociales tout en négligeant les demandes individuelles, tantôt le BR fonde cette légitimité sur le travail quotidien de détection des problèmes, sans parler du cas où l'employeur parvient à faire du BR sa chose en s'assurant de la sélection des candidats, cas extrême dont on pourrait, bien sûr, trouver aussi des exemples en France pour le comité d'entreprise.

De tout cela, il s'avère clairement que l'élection constitue un potentiel de légitimité mais que la réalisation de celle-ci en est largement indépendante. Il est donc bien vrai que l'analogie entre les deux pays, de ce point de vue, n'est pas éclairante.

Les éléments de différenciation

Fausses différences, analogies trompeuses ! Certes ! Il n'empêche : les résultats de l'enquête de l'IRES l'attestent, l'efficacité représentative est plus forte en Allemagne qu'en France. Le tableau de classement des entreprises en groupes selon le fonctionnement des instances et la capacité stratégique donne clairement l'avantage à l'Allemagne (IRES, p. 22) [11].

Comme ce n'est pas dans les différences institutionnelles que réside l'explication, force est bien de la rechercher ailleurs. Or, l'analyse comparative a ce mérite de faire apparaître aux nationaux mêmes d'un pays donné, des caractéristiques qui, leur paraissant aller de soi, leur avaient échappé comme élément explicatif. Les auteurs de l'IRES en relèvent une série.

En Allemagne, l'établissement paraît plus qu'en France, constituer la base sociale d'une identité communautaire des salariés. « La stabilité des collectifs salariés coïncide avec la stabilité de l'établissement ». Les chercheurs de l'IRES notent la fréquence, en France, d'une stratégie patronale d'instabilité des établissements (scissions, sous-traitance, délocalisation) (p. 107) et parlent dans un cas (FM2) du « carrousel des cadres dirigeants » (p. 93).

11. Notons à ce propos que la fameuse « cogestion » de la loi de 1951 pour les entreprises du charbon et de l'acier, qui représente pour la tradition syndicale française un contre-modèle (représentations des travailleurs dans les conseils d'administration, choix du « directeur du travail » parmi les salariés) ne vise qu'un seul des 14 établissements allemands (DM-5).

« Ce qui fait la différence entre les systèmes, est moins la référence fondatrice – dans les deux pays, les identités d'établissement tendent à s'exprimer de façon bien plus forte que les identités d'entreprise – que l'autonomie dont est investi l'établissement en tant que lieu d'organisation des relations sociales... En Allemagne, l'établissement apparaît comme le socle de l'édifice productif... En France, l'entreprise apparaît comme un centre organisateur plus pertinent... En Allemagne, les arbitrages vont tenir compte de l'imbrication des dimensions économiques et sociales à la base du bon fonctionnement de l'établissement : on tendra à éviter la désagrégation du collectif et par là, la fragilisation de la base productive ». Les auteurs vont jusqu'à parler « des relations qu'entretiennent les individus avec le tout social » [12]. Ils retrouvent ainsi l'importance en Allemagne, du facteur communautaire sur lequel Kotthoff insiste tant.

Mais le problème se pose de savoir pourquoi subsiste le sentiment communautaire alors que le patriarcat a été largement liquidé.

Alors que Kotthoff l'explique, pour l'essentiel, par la force de la tradition patriarcale dans l'entreprise allemande, les auteurs de l'IRES, mettent en relief, à côté de la stabilité de l'établissement, le rôle de la professionnalité de la « communauté » des *Facharbeiter* : celle-ci n'est pas seulement la base de la construction de la représentation (au risque d'éclipser les autres groupes : employés, femmes, non-qualifiés) elle s'étend au-delà du groupe ouvrier, dans la mesure où maîtrise et encadrement intermédiaire , et au-delà, appartiennent au même espace professionnel [13].

Concernant la maîtrise, les auteurs écrivent : « on pourrait dire qu'en Allemagne la représentation patronale au niveau de l'exécution est *arbeitnehmerbesetzt* (occupée par les travailleurs) » (p. 92). « Chez DM5 et DM4 la hiérarchie intermédiaire dans les secteurs productifs est... proche de l'univers représentatif. Il s'agit d'hommes issus des rangs des ouvriers qualifiés qui ont été syndiqués et, généralement le sont encore... Dans ces établissements, la représentation est considérée comme un interlocuteur important, y compris pour la hiérarchie intermédiaire : nombre de conflits sont réglés à ce niveau » (pp. 27, 28)... « La représentation allemande est souvent en mesure d'occuper une place stratégique à l'intersection du technique et du social » (p. 168). Les fonctions représentatives n'affectent pas les carriè-

12. Les auteurs notent pour l'Allemagne, la relation spécifique des élus à l'établissement : ils y sont chez eux, comme le montre leur liberté de déplacement. Les chercheurs en remarquent cet aspect avec étonnement en visitant l'entreprise sous leur conduite... et non, comme en France, sous celle d'agents de la direction.

13. Les auteurs de l'IRES retrouvent ici l'importance du système de formation que nous avions soulignée, *cf.* M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre ; *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.

res », la professionnalité est considérée comme la base de la communauté d'établissement.

On a donc bien là une caractéristique fondamentale de différenciation des deux systèmes. Cependant, la diversité des situations que montre en Allemagne l'enquête de Kotthoff laisse penser que l'on peut trouver dans les deux pays des cas semblables. Or, l'enquête de l'IRES insiste sur le caractère stratégique de l'influence du syndicat « égalisateur des différences ». On peut penser que, aux divers degrés d'influence correspondront des degrés d'efficacité de la représentation : « En France, les établissements à l'identité syndicale la plus affirmée présentent des traits communs à ceux observés en Allemagne... Les élections obligent les organisations, comme en Allemagne, à trouver des candidats portés par la base professionnelle où ils exercent » (p. 119, 120). Dans les 12 établissements du groupe 2 (bonne ou assez bonne capacité représentative) on trouve 4 établissements français. La représentation accorde une importance stratégique à son ancrage dans les réalités concrètes de la vie de travail. Les salariés s'adressent facilement, spontanément, au délégué en France, au BR en Allemagne. Les collectifs de représentants sont forts et syndiqués : syndiqués, qualifiés, techniquement compétents, anciens dans l'entreprise, et presque exclusivement des hommes. La position clairement majoritaire d'un syndicat facilite, malgré la pluralité, les relations et la répartition des tâches. Le recours au conflit s'observe dans les deux pays. Les différences viennent essentiellement des attitudes des directions : reconnaissance formelle mais tendance à « contourner » en France, respect de la représentation, ouverture à la négociation, absence de contournement en Allemagne, avec une exception cependant : la direction de DC5 utilise de nouvelles méthodes manageriales de dialogue direct avec les salariés dans l'objectif de contourner la représentation élue (p. 42).

Dans le troisième groupe (capacité représentative incertaine), les établissements sont faiblement syndiqués. Les instances fonctionnent normalement, tous les élus sont syndiqués. Les directions cherchent à entretenir des relations plutôt bonnes avec les élus. Cependant « de façon plus explicite que la majorité des employeurs français (les directions allemandes) reconnaissent l'utilité de la représentation pour le bon fonctionnement de la vie de l'établissement » (p. 51).

Le 4ème groupe (représentation déficiente) ne compte que des entreprises françaises : petite hiérarchie répressive, neutralisation syndicale, direction emmurée dans ses étages, information-consultation nulle, isolement des systèmes représentatifs à l'égard de la population représentée (p. 60). Mais on voit combien ces caractères ressemblent à ceux que Kotthoff repère dans le cas des BR « isolés » ou « ignorés », comme dans le cas des SRP qu'il qualifie « entreprise sans âme » ; « entreprise impériale-autocratique ».

Ces remarques laissent penser qu'à côté du rôle syndical, il faut évidemment donner de l'importance aux attitudes des directions ». Or, il semble bien que la tradition patronale allemande soit plus portée que la tradition française à la reconnaissance de l'identité syndicale et représentative, en particulier à cause de la force de son lien avec la professionnalité, mais aussi de la tradition patriarcale et du poids de la notion de coopération (*Mitbestimmung*), éléments très valorisés par Kotthoff. Cependant, un autre facteur de distinction apparaît, que soulignent les chercheurs de l'IRES : « en France, la question du syndicalisme patronal n'est pratiquement jamais abordée, ni par la direction, ni par les salariés. Dans la plupart des établissements allemands, la référence des employeurs à la politique de leur organisation est inscrite dans le fil de leurs explications sur leur attitude à l'égard de la représentation » (p. 96). C'est que, en Allemagne, négociation de branche et négociation d'établissement sont les piliers complémentaires du système de relations professionnelles, alors que la négociation d'entreprise (dans le cas de pluralité d'établissements) est secondaire. Il en résulte que les deux représentations, de branche et d'établissement, sont les bases du système. L'une ne peut fonctionner sans l'autre. En France, au contraire, l'entreprise est largement autonome par rapport à la branche et les directions défendent jalousement cette autonomie. D'où l'importance de la neutralisation syndicale et des tactiques de contournement pour l'exploiter au maximum. Certes, l'enquête de Kotthoff y insiste, les différences des types de direction, de leur attitude, jouent aussi un rôle essentiel. En un sens, il est évident que les caractéristiques individuelles des patrons joueront toujours et partout un tel rôle. Cependant, ce rôle, en Allemagne, décroît dans la mesure où le « patriarcat » est en voie de liquidation. Dans plusieurs cas, le départ en retraite de l'ancien patron a laissé la place à un dirigeant ouvert à la coopération avec le BR. Restent les entreprises autocratiques, où l'attitude du patron l'emporte en influence sur les caractéristiques « sociétales ».

On peut donc dire, en concluant, que, au-delà des fausses analogies et des différences trompeuses, au-delà aussi du caractère « égalisateur » du facteur syndical, les traits sociologiques des deux systèmes entraînent une incomparabilité fondamentale.