

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 51 (1971)
Heft: 4: Participation et co-gestion

Artikel: La co-gestion en Allemagne : de la pratique éprouvée a l'idéologie
Autor: Trautmann, Walter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-887670>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

DE LA PRATIQUE ÉPROUVÉE A L'IDÉOLOGIE

La co-gestion est l'attribut d'une société ouverte et majeure. Elle représente le produit d'une mutation profonde de la politique sociale et à ce titre elle atteint en République fédérale des domaines de plus en plus nombreux de la vie commune. Pratiquement, personne ne met en doute le principe de sa justification. Cependant, on conteste son étendue. Ceci s'applique également pour l'application du principe de la co-gestion à l'économie. Dans ce domaine, les questions qui attendent une réponse touchent les fondements mêmes de l'ordre économique existant.

La forme la plus ancienne de la co-gestion, légalement ancrée en Allemagne, remonte à l'époque de l'immédiat après-guerre de la première guerre mondiale. La vieille loi de la République de WEIMAR sur les comités d'entreprise s'est développée pour devenir la loi constitutionnelle des entreprises. Cette loi datant de 1952 a besoin aujourd'hui d'une adaptation et le parlement délibère sur un nouveau projet gouvernemental.

Ce projet et les points litigieux qu'il contient illustre clairement des tendances de la discussion allemande au sujet de la co-gestion. Il s'agit d'un compromis péniblement issu d'un marchandage entre les partis de la majorité gouvernementale SPD et FDP. Ce compromis tend à renforcer les droits des travailleurs sur les lieux de travail sans modifier cependant la réglementation existante en vertu de laquelle dans le conseil de surveillance des grandes entreprises, le capital et le travail sont représentés dans le rapport de 2 à 1. On entend réserver aux travailleurs de nouveaux droits à l'information, à l'expression et à l'examen de questions le concernant ou ayant trait à leur lieu de travail.

La position du comité d'entreprise est encore consolidée. Celui-ci a droit désormais à 3 semaines de congé de formation et de recyclage payées et sa protection contre le congédiement est élargie et ses droits de co-décision et d'intervention dans le domaine du personnel et de l'économie sont élargis. Le Gouvernement considère cela comme la pièce maîtresse de la réforme de la loi portant règlement constitutionnel des entreprises.

Un sujet brûlant. Tout le monde est convaincu de la nécessité d'une co-gestion élargie sur le lieu de travail. Cependant, il existe des points extrêmement litigieux dans le projet de loi.

Parmi ceux-ci, on compte la suppression envisagée de l'interdiction stricte d'une activité des partis politiques dans l'entreprise. A l'origine, le ministre actuel du travail, M. WALTER ARENDT avait supprimé totalement cette interdiction, mais la FDP a manifesté des

objections. On craint en effet que la pénétration de petits groupes extrémistes pourrait faire de l'assemblée d'entreprise une sorte de chaudron de sorcière. Si l'on procédait à un vote dans les entreprises, il est probable qu'une majorité écrasante se prononcerait en faveur d'une neutralité politique du comité et de l'assemblée d'entreprise.

Selon la dernière version, l'engagement politique dans l'entreprise serait limitée à partir du

point où il entraverait le déroulement et la paix du travail. Cette formule est à peine praticable car quel serait le critère permettant de déterminer quand cette limite est atteinte. L'opposition parlementaire se prononce donc pour le maintien de l'interdiction.

La présence syndicale. Les syndicats estiment que le renforcement de leur présence dans l'entreprise n'est pas suffisamment poussée. La législation en vigueur partait du principe qu'il existe une

indépendance organique des comités d'entreprise par rapport aux syndicats. L'accès des syndicats et leur travail dans l'entreprise étaient limités.

Le nouveau projet entend garantir la collaboration entre les syndicats et le comité d'entreprise et concède au représentant des syndicats le droit de visiter les travailleurs sur le lieu de travail. Leur fonction ne devrait plus interdire aux membres du comité d'entreprise d'accepter des tâches syndicales dans l'entreprise.

Il s'agit donc d'imbriquer les syndicats et les comités d'entreprise. Le fait que les représentants syndicaux ne pourront à l'avenir aussi n'entrer dans les entreprises qu'avec l'accord de l'employeur ne signifie nullement qu'ils auraient besoin d'une approbation formelle, mais la seule annonce de leur visite devrait suffire. Les syndicats estiment que même cette annonce préalable est superflue, ils souhaitent un droit plein et entier d'accès à l'entreprise.

La solution totale de l'opposition. L'opposition parlementaire voit dans la loi constitutionnelle des entreprises, le centre de gravité de la co-gestion. Elle n'est nullement fermée au fait que le travailleur est soumis à des exigences croissantes, ce qui nécessite l'amélioration de sa protection. Bien plus son propre projet de loi élargit le droit de co-gestion et de collaboration sur certains points. D'un autre côté, en ce qui concerne la présence des syndicats dans l'entreprise, il s'en tient à la réglementation ancienne rédigée en termes généraux, en vertu de laquelle l'employeur et le comité d'entreprise devraient collaborer avec les syndicats représentés dans l'entreprise pour le bien de l'entreprise et de son personnel.

Le parti CDU/CSU dans son projet de loi sur la co-gestion des travailleurs dans les établissements et les entreprises, voulait aller

plus loin. Il entendait mettre en difficulté la coalition gouvernementale par un projet répondant aux problèmes de la co-gestion dans les organes de l'entreprise.

Lors de son dernier Congrès à DUSSELDORF, la CDU a accepté un modèle de composition des conseils de surveillance prévoyant un rapport capital travail de 7 à 5. Par contre, la coalition gouvernementale devrait mettre entre parenthèses la co-gestion dans le conseil de surveillance des grandes entreprises parce que le parti SPD exigeait une composition paritaire et ne pouvait pas obtenir à ce sujet l'accord de son partenaire FDP. Cette co-gestion paritaire ne serait pas d'une innovation car elle est pratiquée depuis longtemps dans une des branches de l'industrie.

L'expérience de la co-gestion dans la sidérurgie. Dès le 21 mai 1951, la loi sur la co-gestion dans la sidérurgie entrait en vigueur. Elle prévoyait pour la première fois une composition paritaire du conseil de surveillance. Un directeur du travail qui devait être proche des syndicats devait représenter dans la direction les intérêts des travailleurs. Ce modèle essayé dans les groupes sidérurgiques sert aujourd'hui de référence aux syndicats pour toutes les grandes entreprises.

Lorsque l'on interroge les intéressés sur les résultats, on constate un certain embarras. Ainsi, la concentration tant combattue par les syndicats a particulièrement vite progressé dans cette branche industrielle. A l'occasion des concentrations et des cartellisations, il y eut depuis toujours complicité entre travailleurs et direction d'entreprise dès que de telles concentrations pouvaient être déclarées favorables aux ouvriers et aux employés.

La co-gestion dans la sidérurgie n'a pas empêché la crise minière et sa solution douteuse : la fonda-

tion de la société unique minière de la Ruhr. Mais encore cette concentration était un des buts des syndicats. Lors de la transformation des filiales autonomes en départements subordonnés, à l'occasion de fusions et de réorganisations, le seul souci des syndicats était de monnayer leur approbation contre l'octroi de la co-gestion dans la sidérurgie.

Tentative de protection de la parité. En raison de la diversification des activités des groupes sidérurgiques, le cas devait se produire que certaines de ces entreprises ne relevaient plus de la loi spéciale sur la co-gestion. La loi complémentaire sur la co-gestion du 7 août 1956 et la loi complémentaire qui s'y rattache, la fameuse loi Rheinstahl du 27 août 1967, prévoient pour cette raison que la co-gestion paritaire au conseil de surveillance de ces entreprises, ne pourra cesser que si, pendant 5 années consécutives, le chiffre d'affaires de la sidérurgie représentait moins de 50 % du chiffre d'affaires total. Cette disposition n'a jamais plu aux syndicats.

Le gouvernement social-libéral, afin de régler la situation pendant une période transitoire avant la décision finale sur la co-gestion paritaire dans l'économie, a présenté un projet de loi sur la continuation pour une période limitée de la co-gestion au titre de la sidérurgie dans de telles entreprises diversifiées jusqu'en 1975. Afin d'empêcher que l'on ne porte atteinte à la co-gestion paritaire, celle-ci devrait s'appliquer en vertu de la loi également à des entreprises ne produisant plus ni fer ni acier lorsqu'elles continuent à produire des tubes et des produits de fonderie et la limite du chiffre d'affaires déterminant la co-gestion serait abaissée à 40 % du chiffre d'affaires total, le chiffre d'affaires au titre des tubes et de la fonderie devant être intégré au chiffre d'affaires minier et sidérurgique.

Si cette loi entrerait en vigueur, la co-gestion sidérurgique se trouve-

PANTÈNE santé et beauté du cheveu

Lotion Capillaire
vitaminée
2 formules :
Cheveux secs
Cheveux gras

SET de Pantène
laque : 3 formules :
Fixation normale
Fixation forte
Fixation légère

Shampoings complets
3 formules :
Cheveux secs et normaux
Cheveux gras
Antipelliculaire



rait élargie afin de la protéger contre les tendances à la diversification qui ne manqueront pas de se développer maintenant que le charbon a été détaché de beaucoup de groupes.

Le rapport Biedenkopf. Au cours de la législature actuelle, on ne décidera sans aucun doute pas de l'introduction de la co-gestion paritaire. De nouveaux critères n'apparaîtront probablement pas après le rapport fondamental de la commission Biedenkopf de janvier 1970. Cette commission, en vertu d'un mandat du gouvernement Kiesinger, a examiné pendant trois ans les multiples aspects du problème.

Le collège composé de 9 professeurs avait recommandé un élargissement de la co-gestion dans l'économie mais il avait rejeté la composition paritaire du conseil de surveillance. Le modèle de la commission prévoyait au sein du conseil de surveillance, 6 représentants du capital, 4 représentants des travailleurs et 2 représentants co-optés par les représentants du capital et du travail.

La jeune Union s'en est tenue à cette proposition mais elle souhaiterait que les deux membres complémentaires soient choisis au sein de la direction de l'Entreprise. Au sein du parti FDP, on compte également des partisans de cette formule triangulaire, capital, travail et gestion. Cependant, la réalisation d'un tel projet modifierait la structure d'entreprise selon le droit allemand et le conseil de surveillance deviendrait un conseil d'entreprise.

La décision concernant la co-gestion paritaire a pénétré entre temps sur la scène politique. Bien que les Syndicats y soient fermement attachés, il ne faut pas s'attendre à l'heure actuelle à une initiative gouvernementale dans ce domaine. Étant donné que le projet de l'opposition n'a aucune chance d'acquiescer force de loi, il est vraisemblable que, pour le moment, on s'en

tiendra à une composition des conseils de surveillance même dans les grandes entreprises en dehors de la co-gestion sidérurgique, conforme aux règles de la loi constitutionnelle des entreprises qui prévoit une participation à raison d'un tiers, des travailleurs.

Si les syndicats n'avaient pas poussé le problème de la parité, il ne serait certainement pas à l'heure actuelle au centre des préoccupations. L'urgence de la discussion, sur la représentation en pourcentage des travailleurs au sein des conseils de surveillance est certainement exagérée. Ce qui est décisif, c'est un style de direction libéral et coopératif au sein des entreprises qui leur permette de faire face, outre à leurs missions sociales sans aucune restriction, également à leurs missions économiques en tant qu'entreprises.

La co-gestion sur le plan de l'économie générale. La Fédération des syndicats allemands au début de cette année et malgré un certain manque de besoin en matière de co-gestion, a entrepris une nouvelle poussée en proposant la création de conseils économiques et sociaux au niveau fédéral, régional et des pays.

Il ne s'agit pas ici de co-gestion au sein des entreprises et des établissements, mais d'une prise d'influence sur la politique économique et sociale en général.

Ces institutions devraient servir à une meilleure information des groupes tout en leur apportant le droit de prendre l'initiative de propositions de loi, de recommandations et de prises de position. C'est dans le cadre du conseil fédéral économique et social qu'il conviendrait d'intégrer « l'action concertée ».

Cette idée est en Allemagne aussi vieille que l'idée de la démocratie économique, c'est-à-dire qu'elle remonte à 50 ans. Déjà, la constitution de WEIMAR avait prévu une telle structure de conseil et effec-

tivement le conseil économique du Reich vit le jour pour s'endormir aussitôt. Les idées corporatives n'ont jamais cessé de se manifester. LUDWIG ERHARD a parlé une fois également d'une société « mise en forme » sans approfondir le sujet pour autant. La nouvelle proposition de la Fédération syndicale allemande n'a pas rencontré jusqu'à présent des échos positifs. Les critiques estiment qu'un tel système de conseil puisse porter atteinte à la formation démocratique des volontés tout en menaçant les divers organismes d'auto-administration tel que les chambres de commerce et d'industrie et les chambres artisanales et vraisemblablement y favoriseraient l'hydrocéphalisme administratif.

On renvoie aux divers comités consultatifs auprès d'organismes gouvernementaux, qui font valoir les volontés des divers groupements. Ce que la Fédération allemande des syndicats considère comme une contribution importante à la démocratie sociale n'a pour le moment aucune chance d'aboutir. A plus long terme, cependant, il se posera vraisemblablement le problème de mettre en forme les groupes sociaux qui, actuellement par les voies les plus diverses et au sein d'un nombre d'institutions incommensurables, à l'intérieur et à l'extérieur des parlements et des organisations politiques s'efforcent de lutter contre le pouvoir ministériel.

La discussion allemande, au sujet de la co-gestion, se poursuivra au sein de l'économie. Elle a, momentanément et pour l'heure, perdu de son actualité en raison d'autres problèmes difficiles de politique économique.

(Article reproduit avec l'aimable autorisation de son auteur, Monsieur Walter TRAUTMANN, collaborateur aux « Basler Nachrichten ».)