

Analyse de la représentation des salariés dans le modèle allemand de cogestion

Anne-Julie Mousler & Yoann Gury

E.M. Lyon, Juillet 2008

Sous la direction de Pierre-Yves Gomez

Introduction :

Alors que le modèle anglo-saxon semble s'imposer par le biais de la mondialisation et grâce au poids économique des Etats-Unis, le modèle allemand, fondé sur le principe de « cogestion » est de plus en plus critiqué par les acteurs financiers mais également l'opinion publique allemande. De nouveaux syndicats apparaissent prônant de nouvelles formes de contestation. Des scandales éclatent impliquant des représentants des salariés. D'un ancrage historique ancien remontant au XIXe siècle, un des fondements du système allemand de cogestion réside dans la représentation démocratique des intérêts des salariés au sein du Conseil de Surveillance et du Comité d'Entreprise.

En considérant la contestation grandissante du modèle de cogestion en Allemagne, nous sommes toutefois amenés à nous demander si la représentation des intérêts des salariés est réellement démocratique. En effet, si des représentants des salariés (qu'ils soient syndiqués ou non) et des actionnaires ou encore le management entrent en collusion au point de céder à la corruption, le doute est largement permis concernant l'efficacité de la représentation des intérêts des salariés. De même, si de nouveaux syndicats gagnent progressivement en importance, c'est très probablement le signe d'une forte défiance vis-à-vis des structures existantes et notamment des syndicats historiques piliers de système actuel et censés représenter l'intérêt des salariés dans leur ensemble.

Nous analyserons cette représentation des salariés de manière empirique : nous tenterons grâce à une analyse du fonctionnement des Conseils de Surveillance des sociétés appartenant à l'indice DAX 30¹ (que nous avons retenu pour sa relative largeur et diversité) de voir si la représentation actuelle de l'intérêt des salariés des sociétés allemandes est pertinente, légitime et démocratique.

Nous nous pencherons ainsi dans un premier temps sur l'organisation du Conseil de Surveillance, en considérant le nombre de Conseils tenus annuellement, la restriction du nombre de CS étant une des stratégies employées afin de limiter le rôle de ceux-ci et donc l'influence des représentants des salariés et en analysant les différents comités issus des Conseils de Surveillance et leur composition.

Dans un second temps notre analyse portera sur la possible mise en place d'une oligarchie des représentants des salariés, en prenant notamment en compte la durée depuis laquelle les administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil de Surveillance.

¹ Essentiellement soumises à la loi de cogestion de 1976 ; deux autres lois (la Montangesetz de 1951 et la DrittelBG de 2004) s'appliquant selon le secteur, la forme juridique et la taille de l'entreprise

Enfin, nous prendrons en compte l'existence de représentations croisées, liées notamment à la présence de représentants syndicaux non liés exclusivement à une société et montrerons les possibles conflits d'intérêts qui peuvent en découler.

A. Les stratégies de limitation du rôle du Conseil de Surveillance

Deux des principales techniques utilisées afin de limiter le rôle des Conseils de Surveillance et donc la portée de la participation des salariés dans ce modèle sont de limiter la fréquence des Conseils et de créer des contrepoids en leur sein même en instaurant divers comités.

1. La fréquence des Conseils de Surveillance

Les données obtenues sur trois ans pour 28 des 30 sociétés de l'indice retenu permettent d'obtenir une moyenne annuelle de 5,2 Conseils de Surveillance (pour une médiane de 5,0), soit 1,2 de plus que le minimum légal en Allemagne de 4 Conseils par an. 57 % des sociétés présentent une moyenne comprise entre 4,5 et 5,5 avec un maximum de 7,7 (Daimler et Deutsche Börse).

L'analyse sur trois ans montre une légère hausse du nombre moyen de Conseils, qui passe de 4,9 à 5,5. Une analyse différenciant les Conseils Ordinaires et Extraordinaires et réalisée sur un nombre plus restreint de sociétés (10² pour lesquelles nous avons été en mesure d'obtenir l'information) montre toutefois que c'est le nombre de Conseils Extraordinaires qui progresse (du fait notamment de nombreuses acquisitions et de la transformation de la forme juridique de certaines sociétés en *Societas Europaea*) alors que la moyenne des Conseils Ordinaires reste relativement stable (entre 4,2 et 4,4 ; chiffre assez proche de ce que l'on observe dans d'autres pays non soumis à un système de cogestion).

2. Les Comités des Conseils de Surveillance

Les comités spécialisés (d'Audit, de Nominations, des Rémunérations...) étant directement créés par des Conseils de Surveillance paritaires (diverses décisions de justice ont notamment interdit la création de ces comités directement par l'Assemblée Générale), il est possible de supposer que la représentation au sein de ces comités devrait également être paritaire. Nous avons cependant souhaité vérifier ce point de manière empirique.

L'ensemble des sociétés de l'échantillon (dont nous avons exclu Deutsche Börse, société non soumise à la loi de 1976) dispose en moyenne de 4,2 comités issus du Conseil de Surveillance (4,0 en médiane). Ce nombre assez élevé s'explique notamment par l'existence de « Comités de Médiation » paritaires³ et par l'existence très fréquente d'un comité restreint de prise de décisions (« Praesidium » ou équivalent).

56 % seulement des 123 comités analysés proposent une répartition paritaire des postes. Si l'on exclut de l'analyse les 20 comités uniquement dédiés à la « médiation » (cette attribution étant parfois accordée à d'autres comités sous réserve que leur représentation soit paritaire), ce pourcentage tombe même à 48 %.

² Allianz, BASF, Bayer, Commerzbank, Continental, Deutsche Börse, Deutsche Post, Deutsche Postbank, Deutsche Telekom et E.On

³ Rendus obligatoires dans les sociétés y étant soumises par l'article 27 de la loi de 1976

Nous relevons à ce sujet une grande disparité entre les sociétés, certaines respectant le principe de parité dans tous leurs comités (Adidas et Volkswagen) et d'autres en aucun cas (Allianz, Fresenius Medical Care et Hypo Real Estate Holding).

En observant la situation par type de comités, nous notons qu'aucun comité de nomination n'est paritaire alors que c'est le cas d'environ la moitié des comités d'audit et du personnel et des trois quarts des Praesidium.

Un seul de ces 123 comités est par ailleurs présidé par un représentant des salariés (Comité du Personnel de la Deutsche Post).

B. L'existence d'une oligarchie dans la représentation des salariés

Nous avons ensuite analysé par le biais de l'ancienneté des représentants des salariés, la possible mise en place d'une oligarchie au sein de ces représentants.

1. Analyse globale et par société

23 % des administrateurs de l'échantillon large utilisé⁴ sont en poste depuis plus de huit ans. N'ayant pas été en mesure d'obtenir l'année d'entrée en mandat pour 15 administrateurs de 6 sociétés⁵, nous avons par la suite utilisé un échantillon restreint afin d'obtenir d'autres éléments statistiques.

Sur cet échantillon restreint, nous obtenons comme date d'entrée en mandat moyenne octobre 2002 (janvier 2004 en médiane).

Nous avons là encore noté une grande diversité entre les différentes sociétés : tous les administrateurs de Fresenius Medical Care à l'exception d'un seul ont ainsi été remplacés en 2007 alors que 71 % des représentants des salariés de Deutsche Börse sont présents depuis plus de 8 ans (67 % pour Adidas).

Deux biais importants sont toutefois à noter qui ont tendance à réduire les durées moyennes de présence : l'exclusion de l'échantillon de sociétés dont les administrateurs sont clairement présents depuis très longtemps (par exemple Adidas ou Deutsche Börse) et le très fort taux de renouvellement des mandats observé entre janvier 2007 et mars 2008.

2. Focus sur les administrateurs anciens

Nous avons ensuite utilisé l'échantillon restreint afin d'analyser la situation des administrateurs présents depuis plus de 8 ans.

5 administrateurs ont ainsi été nommés avant 1990 (2 %), 7 entre 1990 (4 %) et 1994 et 29 entre 1995 et 1999 (14 %).

Ces pourcentages restent donc relativement faibles, mais il est à noter qu'ils sont probablement sous-évalués du fait de l'élimination de notre échantillon de six sociétés où les administrateurs présents depuis plus de huit ans sont surreprésentés (40 %).

⁴ 30 sociétés du DAX hormis Hypo Real Estate Holding, société pour laquelle nous n'avons pas obtenu l'information requise

⁵ Adidas, BMW, Commerzbank, Deutsche Börse, Deutsche Postbank et Man

3. Distinction par type de représentants

Nous avons sur ce point enfin tenté de voir s'il existait des différences entre représentants salariés et syndicalistes⁶. Sur les 261 administrateurs retenus, 26 % étaient syndicalistes et 74 % salariés.

Nous retrouvons une répartition strictement identique en ce qui concerne les administrateurs présents avant 2000 et très proche pour ceux présents avant 1995 (24 % de syndicalistes). Seule la tranche avant 1990 présente une différence, mais qui n'est pas statistiquement représentative (5 individus).

La date moyenne d'entrée en fonction de ces deux catégories est par ailleurs identique à moins d'un mois près (octobre vs. novembre 2002).

C. La problématique de l'influence des dirigeants syndicaux

Alors que nous constatons un affaiblissement du pouvoir des syndicats via la baisse du nombre d'adhérents mais également par une redistribution des cartes du pouvoir, nous avons cherché à vérifier si dans les faits cette influence était diminuée.

1. Qui sont les Vice-présidents des Conseils de Surveillance ?

Dans le modèle paritaire de cogestion tous les présidents de Conseil de Surveillance sont issus de l'actionnariat et les vice-présidents de la représentation salariale. Nous avons donc cherché quelles sont leurs origines.

Parmi 28 vice-présidents distincts, 39 % sont issus des syndicats, à part égale avec ceux étant Présidents des Comités Centraux d'Entreprises. On retrouve ensuite des membres des Comités d'Entreprises (14,3 %) et des salariés (7 %)⁷.

En croisant ces réponses avec les dates de prises de mandat, on s'aperçoit qu'ici non plus il n'y a pas de mise en place manifeste d'une oligarchie : seulement 30 % des vice-présidents sont en mandat depuis 1998 ou avant, contre 45 % qui ne le sont que depuis 2003.

2. Portrait des représentants syndicaux

Nous avons au cours de notre étude identifié 8 personnes qui ont 2 mandats au sein des conseils de surveillance du DAX, concernant 12 des 30 sociétés de cet indice.

Si l'on observe attentivement les sociétés dans lesquelles ces 8 personnes interviennent, il apparaît un risque fort de conflit d'intérêt (relation clients-fournisseurs) pour 2 d'entre elles.

Parmi ces 8 individus, 3 font partie de IG BCE, 3 de Verdi et 1 seul de IG Metall. 1 seule personne n'est pas syndiquée.

Ces 7 personnes appartiennent en moyenne depuis 1973 à leur syndicat. Tous sont membres du comité exécutif. Ce sont donc des leaders syndicaux qui siègent aux côtés des représentants des actionnaires.

Ils consacrent 100 % de leur temps à leur rôle de représentant syndical et sont impliqués en moyenne dans 2,29 autres mandats dans des entreprises non présentes dans le DAX 30. Cependant, d'après nos recherches le risque de collusion dans ce cadre est limité.

⁶ Une distinction complémentaire entre salariés sans autres mandats et salariés présents dans les Comités d'Entreprise aurait été intéressante, mais nous n'avons pas été en mesure d'obtenir l'information nécessaire

⁷ Cette distinction semble cependant biaisée du fait que certaines entreprises ne distinguent pas les membres de CE des autres salariés

Les autres représentants syndicaux sont au nombre de 54 dans notre étude. Ils appartiennent aux grandes fédérations : Ver.Di (39 %), IG Metall (30 %), IG BCE (16 %) et n'exercent aucun autre mandat à 57 % (l'échantillon ne porte que sur 46 individus ici).

3. Les liens avec le SPD

Durant notre étude, nous nous sommes interrogés sur l'appartenance fréquente des représentants syndicaux au SPD.

Parmi les 8 personnes ayant un mandat double dans le DAX 30, 5 sont membres du SPD, soit 62 %. Parmi les 17 représentants syndicaux pour lesquels nous avons pu trouver des informations, seuls deux sont toutefois concernés. Ce chiffre est donc à relativiser grandement, mais il est fort probable que d'autres administrateurs soient affiliés au SPD sans nécessairement y avoir un rôle important et sans que nous ayons pu en obtenir la confirmation.

Conclusion :

Le modèle allemand a atteint pleinement son objectif qui est d'impliquer les salariés dans la gestion de l'entreprise. Les lois de 1951, 1976 et 2004 sont suivies par les entreprises et malgré une tendance à la baisse de la syndicalisation parmi les employés, ce taux reste un des plus élevés d'Europe.

Pourtant, ce modèle que l'on dit des plus démocratiques est régulièrement remis en cause par les gouvernements successifs ainsi que par le patronat allemand qui l'accuse de nuire à la flexibilité et donc à la performance de l'économie allemande

Notre étude des organes de surveillance des entreprises du DAX 30 nous a amené à constater qu'il existait une faible oligarchie, dans la représentation salariale.

Si les fréquences des CS sont respectées et les durées des mandats convenables (même si parfois un peu excessives) aussi bien pour les représentants des salariés que pour les syndicalistes, il subsiste néanmoins une dérive quant à la constitution des comités du CS qui n'apparaissent pas paritaires.

D'autre part, les leaders syndicaux jouent de leur influence dans différents Conseils de Surveillance d'entreprises qui peuvent être liées et peuvent conduire à des conflits d'intérêt.

Il convient donc de relativiser le caractère démocratique du modèle tout en considérant tout de même son bon fonctionnement dans un monde au rythme effréné où la recherche de croissance est perpétuelle.