



## IDÉES ENTREPRISES

# Air France, Volkswagen, des échecs de la codétermination ?

PAR PIERRE-YVES GOMEZ

Quel est le point commun entre Volkswagen et Air France, outre celui d'avoir récemment provoqué le scandale : Volkswagen, le 18 septembre, lorsque le truquage massif des tests de contrôle antipollution de certains de ses moteurs a été révélé ; Air France, le 5 octobre, quand une séance du comité d'entreprise s'est terminée par l'agression violente des représentants de la direction ? Réponse : dans les deux cas, les salariés participent au gouvernement de l'entreprise.

Chez Volkswagen, ils détiennent la moitié des vingt sièges au conseil de surveillance. Du côté des actionnaires, Porsche détient la majorité du capital et le Land de Basse-Saxe, une minorité de blocage. Un actionnariat des plus stables, donc. Comment un système associant aussi étroitement les actionnaires et les salariés à la direction a-t-il pu ignorer ou permettre la fraude massive pratiquée au sein de l'entreprise ?

Chez Air France, société privatisée en 1999, l'Etat détient toujours 17,5 % du capital et les salariés en détiennent 6,5 %. Six administrateurs salariés siègent au conseil d'administration, composé de 18 membres.

Dans ces conditions de participation directe aux instances de gouvernance, comment le dialogue social a-t-il pu aboutir à une violence que l'on aurait pu attendre plutôt dans des entreprises soumises aux caprices des marchés financiers ? La déception est d'autant plus grande pour les tenants de la codétermination, qui défendent la représentation du capital et du travail au plus haut niveau de gouver-

nance comme un moyen d'apaiser les rapports sociaux.

Il est, bien sûr, naïf de condamner un modèle de gouvernance, quel qu'il soit, au motif qu'il devrait permettre d'éviter, à lui seul, tous dérapages. Cela n'interdit pas de chercher à savoir si la codétermination a pu, ou non, contribuer aux dérapages observés.

Pour ce qui concerne Volkswagen, la stratégie mise en œuvre en 2013 par son dirigeant, Martin Winterkorn, visait à en faire le numéro un mondial en nombre de voitures vendues, en qualité et en largeur de gamme. Cet objectif ambitieux, qui devait être atteint en 2018, l'a été dès cette année, à marche forcée.

Or devenir le numéro un, ce n'est pas la même chose qu'être le meilleur, car c'est considérer que le classement constitue l'évaluation absolue des résultats. Être premier peut se faire à n'importe quel prix, y compris le dopage... ou le truquage.

Quand les salariés participent à la gouvernance, quand ils valident la stratégie et obtiennent d'être rémunérés par des primes liées à l'objectif à atteindre, les effets de la course au classement s'exacerbent. Il n'y a plus de contre-pouvoir enraciné dans la réalité du travail pour contrebalancer la pression pour monter sur le podium.

### Sortir d'une vision idéalisée

Du côté d'Air France, le personnel est structuré en deux catégories : les personnels navigants, avec, parmi eux, les pilotes, considérés comme l'élite, et le personnel au sol. Quels que soient les multiples statuts et fonctions, cette distinction, tant symbolique qu'objective, est très prégnante.

Dans les négociations en cours sur la

stratégie de la compagnie, les personnels au sol avaient concédé un effort important, notamment en termes de réduction de postes et de réorganisation du travail.

Les pilotes, eux, avaient refusé, le 30 septembre, l'accord social qui impliquait une augmentation de leur temps de vol. La violence qui a éclaté le 5 octobre pourrait avoir polarisé sur des membres de la direction le ressentiment de certains salariés contre d'autres, avec lesquels ils participent pourtant au conseil d'administration de l'entreprise.

Loin de disqualifier la codétermination, ces affaires invitent plutôt à approfondir les conditions de son efficacité. Il s'agit de sortir d'une vision idéalisée de la « codétermination », pour considérer comment une participation sans discernement des salariés aux affaires peut exacerber la logique de la concurrence, ou produire de la violence, lorsque la différence des intérêts entre les salariés eux-mêmes est refoulée. ■



**Pierre-Yves Gomez**

est professeur de management stratégique et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises à l'EM-Lyon Business School