

## LECTURE ALLEMANDE (ET BUISSONNIERE) DU RAPPORT GALLOIS

La lettre de mission adressée par le premier ministre à Louis Gallois ne lui demandait pas expressément d'inclure dans sa réflexion la formation professionnelle. La compétence des salariés est pourtant un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises. Le couple « compétitivité – compétences » constitue d'ailleurs la marque de fabrique du discours du patronat de la métallurgie (l'UIMM) en matière de formation. Le rapport évoque certes cette question mais du bout des doigts en reprenant à son compte diverses propositions qui sont déjà dans le débat : compte individuel de formation, (proposition 16) fusion CIF DIF, développement de l'alternance, ( proposition 14 et 15) rôle accru des conseils régionaux en faveur des publics de faible qualification, (proposition 13) sans les soumettre à une réflexion critique et sans grand esprit d'innovation. Pourtant, la référence prégnante au modèle allemand tout au long du rapport, aurait pu conduire les auteurs à approfondir la question des liens entre compétence et compétitivité dans ce modèle, ainsi que des liens entre gestion technique, économique, financière et gestion sociale des entreprises. Là aussi le lecteur reste sur sa faim mais avec l'envie d'aller plus loin dans la compréhension de la part prise par la formation et la gestion sociale dans la compétitivité de l'économie allemande..

Lu sous un angle allemand trois questions parmi d'autres ont retenu mon attention : les rapports entre l'enseignement technologique à la française et le modèle allemand de formation duale, le financement de la formation par l'entreprise – investissement ou charge – , l'instillation d'une dose de cogestion à l'allemande dans l'entreprise française. (Proposition 2 et 22).

L'un des facteurs de compétitivité de l'économie allemande réside incontestablement dans la qualification de sa main-d'œuvre notamment celle des PME. L'implication des entreprises, des partenaires sociaux, des organismes consulaires, dans le système allemand d'apprentissage (modèle professionnel) le différencie radicalement du modèle français de l'enseignement technologique confié au service public d'éducation (modèle académique). La valorisation de la culture technique ne résulte pas dans le modèle allemand d'un discours récurrent, repris par le rapport Gallois, sur la nécessité de rapprocher l'entreprise et l'école, elle est inhérente à la conception même du modèle allemand d'apprentissage fondé sur une implication forte des entreprises, des organismes consulaires des partenaires sociaux. C'est le pilotage même de notre système d'enseignement technique d'apprentissage et d'alternance que le modèle allemand nous invite à revisiter si nous voulons accroître de manière significative la formation en alternance , ainsi d'ailleurs que son financement.

Les entreprises allemandes contribuent à entretenir et développer la qualification professionnelle de leurs salariés sans y être incitées par une obligation de nature fiscale qui caractérise le modèle français de financement de la formation professionnelle des

entreprises. Alors que, en raison du caractère fiscal de cette contribution et des contraintes qui y sont attachées les entreprises françaises ont tendance à considérer ce financement comme une charge, les entreprises allemandes assurent le financement de la formation dans une logique d'investissement encouragé par une fiscalité incitative. Il en va d'ailleurs de même pour les ménages qui contribuent davantage que les ménages français au financement de la formation tout au long de la vie. Il est dommage que le rapport Gallois pourtant friand de benchmarking allemand n'ait pas ouvert le débat sur la transmutation de la logique de financement de la formation professionnelle considérée comme une charge, vers une logique « d'investissement immatériel » fiscalement encouragé.

Le management social des entreprises allemandes semble également être considéré comme un facteur de compétitivité par les auteurs du rapport Gallois puisqu'ils proposent d'instiller dans les entreprises françaises quelques graines de la cogestion à l'allemande. Que des représentants de salariés soient appelés à siéger dans les instances de direction de groupes de plus de 5000 salariés, peut se concevoir au titre du benchmarking c'est-à-dire de la méthode de transposition d'un univers culturel à un autre de quelques « bonnes pratiques » compatibles avec la culture du « receveur ». En effet ce qu'il est convenu d'appeler la cogestion allemande a bien été imposé en 1945 par les puissances occupantes (les Anglais). Mais il ne s'agit dans la proposition qui est faite, d'un modèle abouti de cogestion économique, loin s'en faut. Dans ce modèle il existe notamment un personnage central, le directeur du travail proposé par les organisations syndicales et dont la mission est précisément de veiller à une prise en compte du facteur travail, et notamment le développement de la compétence des salariés, à égalité avec les intérêts du capital dans la compétitivité de l'entreprise. La recherche permanente d'un équilibre entre « le facteur travail et le facteur capital » est en effet au fondement du concept même de cogestion.

En revanche la proposition de confier la présidence d'un comité d'entreprise à un représentant des salariés comme c'est la règle en Allemagne, et non plus à l'employeur comme c'est la règle dans le système français de relations professionnelles, sous son apparence anodine et son fondement moral (apprentissage de la responsabilité), renvoie pour utiliser le vocabulaire du rapport à un **choc non pas de compétitivité mais culturel** et à des conséquences juridiques et politiques abyssales. Le conseil d'entreprise allemand (Betriebsrat) est à vrai dire un faux ami du comité d'entreprise français. Il jouit en effet d'un authentique pouvoir de « codécision » (à ne pas confondre avec la cogestion) dans de nombreux domaines ayant trait aux questions de personnel. Dans d'autres domaines sa compétence relève d'un droit à l'information, de coopération, ou d'initiative. Toutes ces compétences sont juridiquement précisées dans un texte de référence appelé « constitution sociale de l'entreprise ». Le concept de constitution est ici repris de la constitution au plan politique qui encadre et régit la vie des citoyens. La constitution sociale de l'entreprise allemande remplit la même fonction. Le conseil d'entreprise est élu par l'ensemble du personnel réuni en assemblée générale. Le conseil peut d'ailleurs réunir régulièrement à son initiative des assemblées générales du personnel. Les questions qui relèvent de la codécision obligatoire dont la formation professionnelle fait partie, font l'objet d'accords d'entreprise conclus entre le conseil d'entreprise et le chef d'entreprise. En cas de désaccord le recours à

la grève est interdite, (seul le syndicat est titulaire du droit de grève à l'extérieur de l'entreprise) et le désaccord doit être traité par une instance de conciliation interne et si le désaccord persiste par le tribunal du travail. Les rapports entre le conseil d'entreprise et le chef d'entreprise relèvent d'une obligation de paix sociale (juridiquement sanctionnable) et de l'obligation également de portée juridique d'œuvrer « pour le bien commun de l'entreprise ». Le président du conseil d'entreprise allemand est par conséquent un personnage investi d'une légitimité et de pouvoirs, sans comparaison avec le président du comité d'entreprise français en l'occurrence l'employeur

En effet à la différence « de la cogestion économique » implantée dans les entreprises sidérurgiques et minières en 1952 par les puissances occupantes puis élargies à d'autres secteurs de l'économie ultérieurement par les Allemands eux-mêmes, le conseil d'entreprise doté d'un pouvoir de codécision trouve leurs racines dans le mouvement des conseils ouvriers consécutifs à la guerre de 14 /18 (Rosa Luxembourg), dans la constitution et le droit du travail de la république de Weimar, dont les principes ont été reconduits après 1945. Ce modèle a été construit sous la république de Weimar pour mettre l'entreprise autant que faire ce peut à l'abri des mouvements révolutionnaires (soviétique, parti communiste) en reconnaissant à la collectivité de travail de l'entreprise une existence juridique et des droits réels en contrepartie de la paix sociale, et dans l'externalisation hors de l'entreprise de l'action syndicale de négociations collectives et de grève (le droit de grève est en Allemagne un monopole de l'organisation syndicale et non pas comme en France un droit des salariés). En 1945 les puissances occidentales occupantes ont reconduit ce modèle en tout premier lieu pour mettre l'entreprise à l'abri de l'action du parti communiste, soit directe par l'organisation de « grèves spontanées », soit indirecte par l'implantation de sections syndicales d'entreprise. Aujourd'hui encore le syndicat n'est paradoxalement pas reconnu juridiquement au sein l'entreprise allemande alors que sa puissance est incontestée à l'extérieur.

. Vouloir faire présider le comité d'entreprise français par un salarié, par emprunt au modèle allemand est une pure naïveté comme en produit souvent la méthode de transfert « des bonnes pratiques » d'un système juridique et culturel à un autre. Elle méconnaît en effet non seulement la différence radicale de construction juridique des rapports sociaux dans l'entreprise dans laquelle la proposition s'inscrit, mais également l'histoire dont ils sont issus.

Il reste qu'une exploration approfondie de la contribution de la formation professionnelle et de l'apprentissage à la compétitivité de l'économie allemande, ainsi que du modèle de gestion sociale de l'entreprise, serait du plus grand intérêt pour éclairer les décideurs français (partenaires sociaux pouvoirs publics) dans le processus permanent de réforme dans lequel ils sont engagés, et sans pour autant viser à transférer ce qui n'est pas transférable.

Jean Marie luttringer