

# POURQUOI LA CODÉTERMINATION ?

---

Un recueil de bons arguments pour une forte participation  
des travailleurs et travailleuses

Mise à jour : février 2023

# Avantage de la participation et codétermination

La **participation des travailleurs** a de nombreux **effets positifs** avérés, et des études empiriques montrent qu'elle contribue, entre autres, à ...

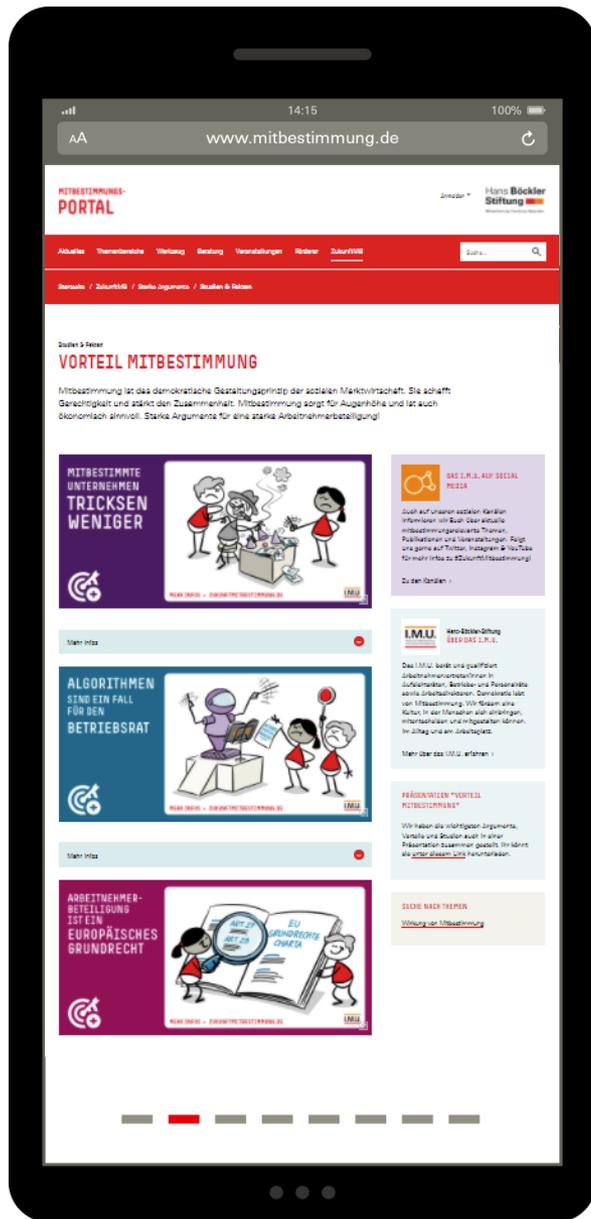
- ... renforcer la **démocratie** ;
- ... de meilleurs résultats **économiques** des entreprises pendant et après la crise financière ;
- ... une meilleure **promotion de la santé** sur le lieu de travail ;
- ... une **évasion fiscale moins fréquente** par les entreprises ou une moindre exploitation de marges de manœuvre pour le maquillage de leurs bilans ;
- ... une meilleure offre de **formation continue** ; ...



Böckler Impuls (14/2021).  
[Mitbestimmung wirkt \(La codétermination fonctionne\)](#)

Ces arguments, parmi d'autres **bons arguments** que nous présentons dans les pages suivantes, plaident en faveur d'une **forte participation des travailleurs**.

# Des arguments forts en faveur d'une forte participation des travailleurs !



**MITBESTIMMUNG SICHERT ERHOLUNG**

**IMU**

**MEHR INVESTITIONEN DANK MITBESTIMMUNG**

**MEHR INFOS > ZUKUNFTMITBESTIMMUNG.DE**

**IMU**

Illustration claire de tous les arguments sur :

→ [www.mitbestimmung.de/vorteil-mitbestimmung](http://www.mitbestimmung.de/vorteil-mitbestimmung)



# La codétermination est le principe de conception démocratique de l'économie sociale de marché

Les deux côtés de la médaille :

**Modèle social :**  
**« le citoyen sur le lieu de travail »**

- Sécurité sociale, participation démocratique sur le lieu de travail et au niveau de l'entreprise
- Liberté de négociation collective et syndicats indépendants

**Modèle concurrentiel : « bonne gouvernance d'entreprise »**

- « Entreprise durable »  
écologiquement, économiquement et socialement durable



# La participation des travailleurs est un droit démocratique européen fondamental

---

## Chartes des droits fondamentaux de l'Union européenne



« Les travailleurs ou leurs représentants doivent se voir garantir, aux niveaux appropriés, **une information et une consultation** en temps utile, dans les cas et conditions prévus par le droit de l'Union et les législations et pratiques nationales. »

*Article 27*

« Les travailleurs et les employeurs, ou leurs organisations respectives, ont, conformément au droit de l'Union et aux législations et pratiques nationales, **le droit de négocier et de conclure des conventions collectives** aux niveaux appropriés et de recourir, en cas de conflits d'intérêts, à des **actions collectives** pour la défense de leurs intérêts, y compris la grève. »

*Article 28*



# La participation des travailleurs est logique du point de vue économique

---



La main d'œuvre dont les entreprises européennes ont besoin – une main d'œuvre qualifiée, mobile, engagée et responsable, capable d'intégrer les innovations techniques et de s'associer aux objectifs d'augmentation de la compétitivité et de la qualité – ne peut pas être le simple destinataire d'instructions dictées par l'employeur. Les travailleurs doivent être impliqués, de façon étroite et durable, dans les décisions prises à tous les niveaux de l'entreprise.

*Rapport final du groupe d'experts de haut niveau « Systèmes européens d'implication des salariés » (Groupe Davignon), 1997*



# La codétermination en Allemagne : «Vases communicants»

**Lieu de travail :  
Comité  
d'entreprise**

**Droits  
d'information,  
de consultation et  
de codétermination  
au niveau du lieu  
de travail**

**Établissements ayant  
au moins cinq salariés**

**Entreprise :  
conseil de  
surveillance**

**Codétermination au  
conseil**

(représentation des salariés au  
conseil de surveillance)

**50% des sièges:**  
si >2000 salariés ou  
si >1000 salariés  
dans l'industrie du  
charbon et de l'acier

**1/3 des sièges:**  
si >500 salariés

**Participation  
collective :  
syndicats**

**Négocient  
des conventions  
collectives**

Coopèrent avec les  
comités d'entreprise

Disposent de sièges au  
conseil de surveillance



# La codétermination implique plusieurs acteurs

---

## **Partenaires au sein de l'entreprise :**

Direction et représentants élus des salariés dans l'entreprise (comités d'entreprise)

## **Représentation au conseil de surveillance :**

Représentants des actionnaires et représentants élus des salariés au conseil d'administration / conseil de surveillance (comités d'entreprise et syndicats)

## **Partenaires sociaux :**

Organisation patronales et syndicales

→ **Les intérêts de toutes les parties prenantes** sont pris en compte.

La coopération entre l'entreprise et les partenaires sociaux dans les différents domaines fait de l'entreprise une « zone de paix », les conflits étant traités au niveau des partenaires sociaux.

*(Müller-Jentsch)*



## Informations en anglais



Ce guide a pour but d'aider les personnes qui ne connaissent pas le système allemand des relations de travail à comprendre l'un de ses aspects essentiels : le système de participation des travailleurs appelé « *Mitbestimmung* » (codétermination).

→ Mitbestimmungspraxis n° 32 (2020) :  
[L. Fulton. Codetermination in Germany - A Beginner's Guide \(La codétermination en Allemagne – Un guide pour débutants\)](#)

Un condensé d'informations supplémentaires sur les **relations du travail en Allemagne** est aussi disponible ici :

→ [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu)



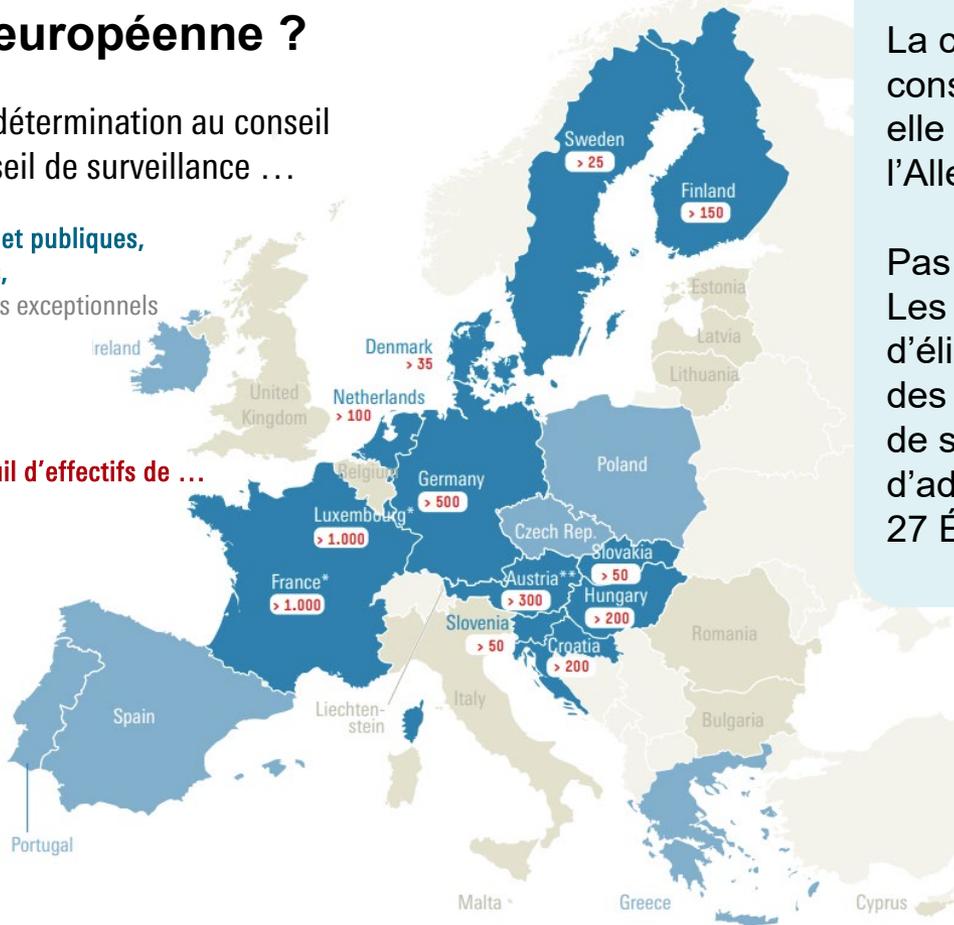
# Modèle de réussite européen

## Où les travailleurs ont-ils leur mot à dire dans l'Union européenne ?

Il existe un droit de codétermination au conseil d'administration / conseil de surveillance ...

dans les entreprises privées et publiques,  
dans les entreprises publiques,  
uniquement dans quelques cas exceptionnels

En général, au-delà d'un seuil d'effectifs de ...



La codétermination au conseil de surveillance est-elle une exception réservée à l'Allemagne, uniquement ?

Pas du tout !  
Les travailleurs ont le droit d'élire ou de nommer certains des membres du conseil de surveillance ou d'administration dans 18 des 27 États membres de l'UE.



Böckler Impuls (07/2021). [Beschäftigte brauchen eine starke Stimme \(Les travailleurs ont besoin d'une voix forte\)](#)



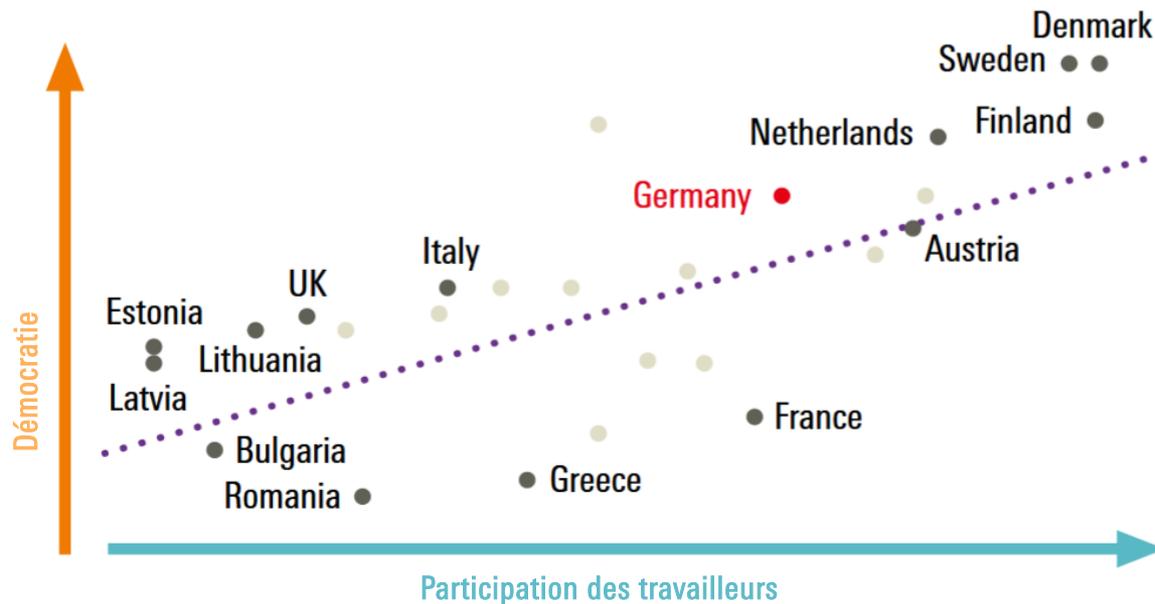
[Board-level representation \(Représentation au conseil\)](#) [site web d'ETUI]

\* Autres seuils pour les entreprises publiques \*\* Ceci n'est valable que pour les SARL ; il n'existe pas de seuil pour les SA, à condition qu'il y ait un comité d'entreprise Source : ETUI 2020



# Une participation forte des travailleurs, une démocratie forte

L'état de la **démocratie** et la  
**participation des travailleurs** ...



La force de la  
démocratie  
politique et de la  
participation au  
sein de l'économie  
vont de pair.

Une comparaison  
des pays  
européens le  
confirment.



Böckler Impuls (07/2021).  
[Starke Arbeitnehmer sind gut für die Demokratie \(La force des travailleurs est bonne pour la démocratie\)](#)

Source : Données de Vitols, Sigurt (2019) : Kontinent vieler Geschwindigkeiten. Arbeitnehmer- und Bürgerbeteiligung in Europa. (Un continent à plusieurs vitesses. La participation des travailleurs et citoyens en Europe.) Dans : WZB Mitteilungen 160, p. 30-32.  
Graphique basé sur Böckler Impuls 8/2019, p. 7. Pour télécharger le graphique allemand : [bit.do/impuls1246](https://bit.do/impuls1246)

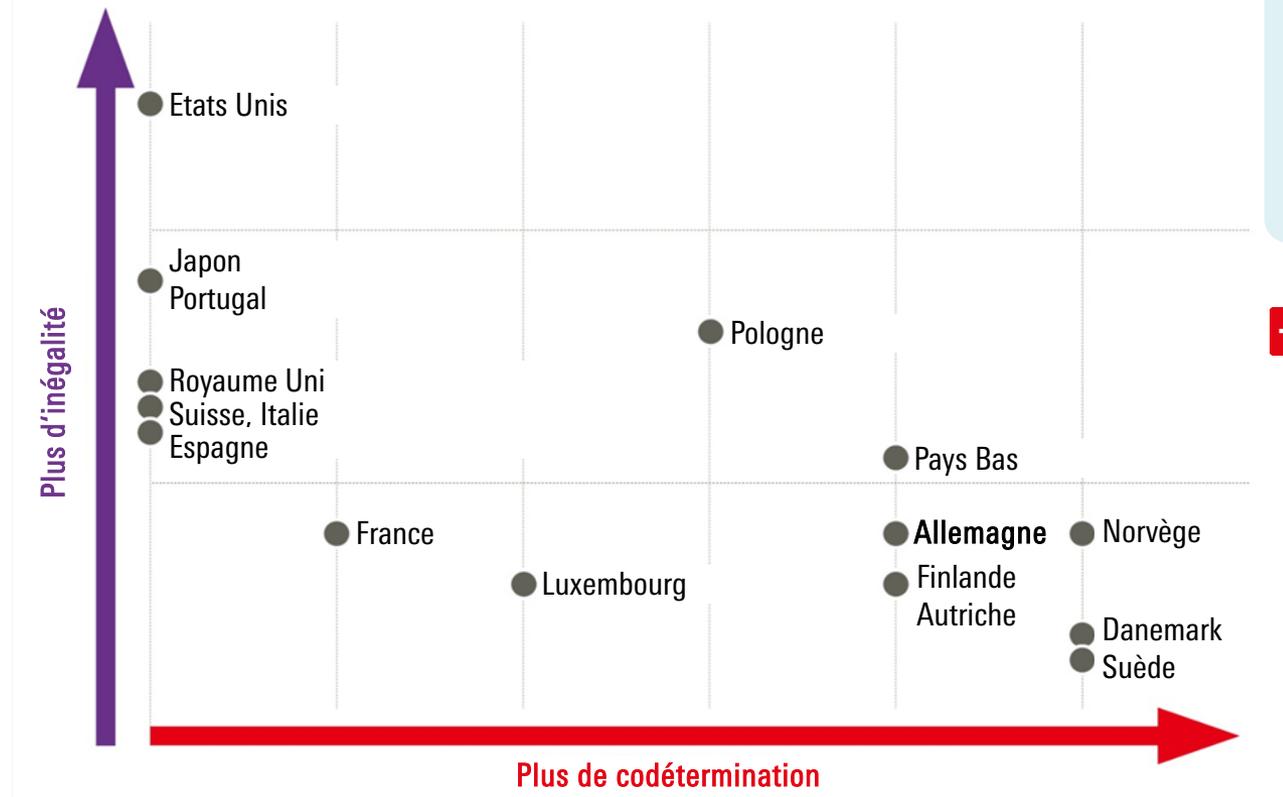
Hans Böckler  
Stiftung



# Une forte codétermination, une distribution plus équitable

## Inégalité de revenus et codétermination

(au niveau du conseil d'administration / de surveillance)...



L'inégalité des revenus tend à être moindre dans les pays disposant de droits de codétermination ambitieux.

→ Böckler Impuls (16/2017). [Mitbestimmung verringert die Ungleichheit](#) (La codétermination réduit les inégalités)

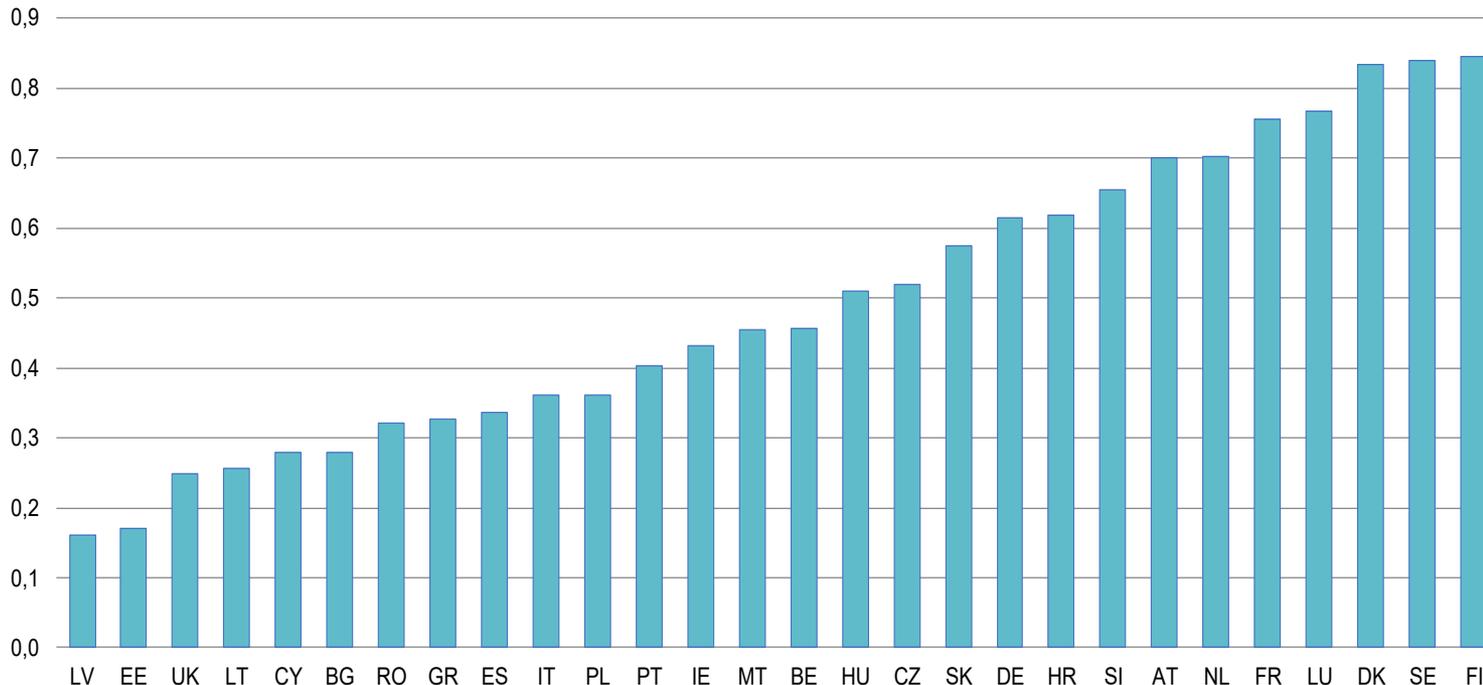
Distribution des revenus sur la base du coefficient de Gini, le degré de représentation au conseil selon « l'indice de codétermination »  
Source : Hörisch 2012 Pour télécharger le graphique allemand : [bit.do/impuls0928](http://bit.do/impuls0928) Données : [bit.do/impuls0929](http://bit.do/impuls0929)

Hans Böckler  
Stiftung



## Indice de participation européen (IPE)

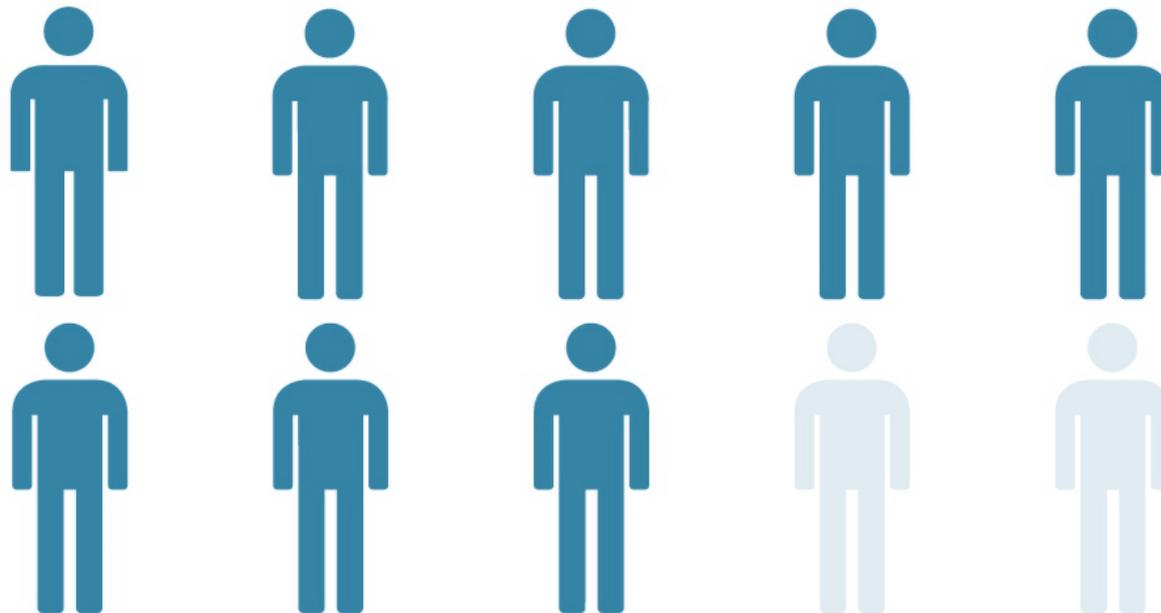
L'IPE mesure le **degré de démocratie sur le lieu de travail** dans les pays de l'UE. Il prend en compte la couverture de la convention collective, le taux de syndicalisation, la présence de la représentation et les droits de codétermination sur le lieu de travail et au niveaux des conseils.



→ S. Vitols (2020). <https://europeanparticipationindex.eu>



# La démocratie ne s'arrête pas aux portes de l'usine



Les travailleurs attachent une grande importance à la représentation de leurs intérêts vis-à-vis et auprès de la direction.

En 2018, le **taux de participation aux élections** des comités d'entreprise était de **76,4 %**.

... 8 salariés sur 10 ont voté.



Mitbestimmungsreport n° 60 (2020) :

[N. Demir, M. Funder, R. Greifenstein et L. Kißler. Trendreport Betriebsratswahlen 2018 \(Rapport des tendances observées lors des élections des comités d'entreprise en 2018\)](#)



# Indice de codétermination (MB-ix)

---

L'**indice de codétermination** (*Mitbestimmungsindex* – MB-ix) mesure le degré d'ancrage de la codétermination dans une entreprise. Le **MB-ix** a été développé par le Centre des sciences sociales de Berlin (WZB). Il montre que la codétermination au sein du conseil de surveillance influence positivement les résultats de l'entreprise.

**WZB**

Berlin Social Science Center

→ [www.mitbestimmung.de/mbix](http://www.mitbestimmung.de/mbix)

## Les entreprises avec droits de codétermination ont :

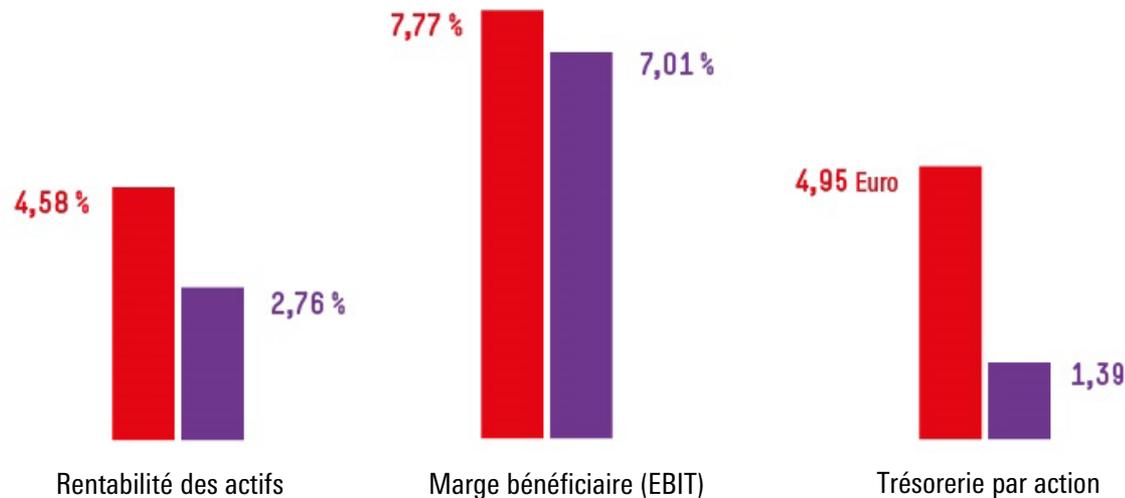
1. Des taux d'investissement plus élevés
2. (Plus souvent) des pratiques de durabilité
3. Des taux de formation plus importants
4. Un plus haut degré de sécurité d'emploi
5. Des systèmes de rémunération des cadres supérieurs plus axés sur le long terme et moins sur le marché boursier



# Stratégiquement bien positionnées

## Plus florissantes avec la codétermination

Les entreprises dont la codétermination est **plus forte** ou **plus faible** obtiennent les résultats suivants en termes de...



Source : Campagna et autres, 2020

Hans Böckler  
Stiftung

Les entreprises avec davantage de codétermination sont plus florissantes et plus susceptibles de poursuivre une **stratégie axée sur l'innovation et la recherche** que les entreprises dont la codétermination est faible ou inexistante.

→ Mitbestimmungsreport n° 57 (2020) : [S. Campagna, M. Eulerich, B. Fligge, R. Scholz et S. Vitols. Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen. \(Évolution des stratégies concurrentielles dans les entreprises allemandes cotées en bourse\).](#)

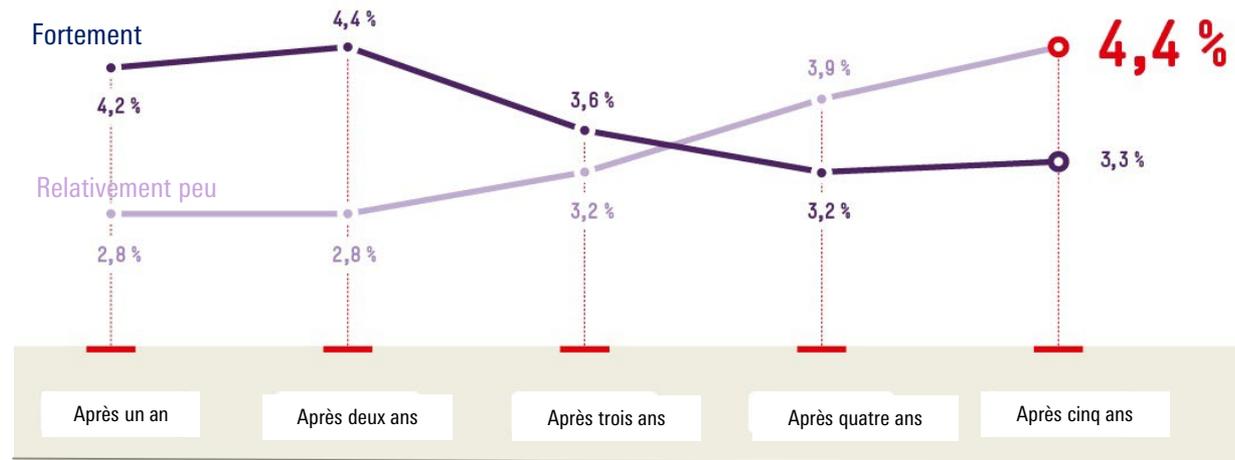
→ Böckler Impuls (09/2020). [Nachhaltiger durch Mitbestimmung \(Plus durable grâce à la codetermination\)](#)



# Moins de maquillage du bilan

## Un succès plus durable, fruit d'une comptabilité rigoureuse

**Rendement des actifs\*** dans les entreprises qui ont eu recours massivement/relativement peu aux marges de manœuvre comptables ...



Note : \* Rapport entre les bénéfices et le total du bilan Source : Eulerich, Fligge 2020

Hans Böckler  
Stiftung

Les entreprises qui se sont dotées d'une forte codétermination pratiquent moins souvent l'évasion fiscale. Elles sont également moins susceptibles de recourir au maquillage du bilan, par exemple, pour présenter leur situation économique comme meilleure qu'elle ne l'est réellement.



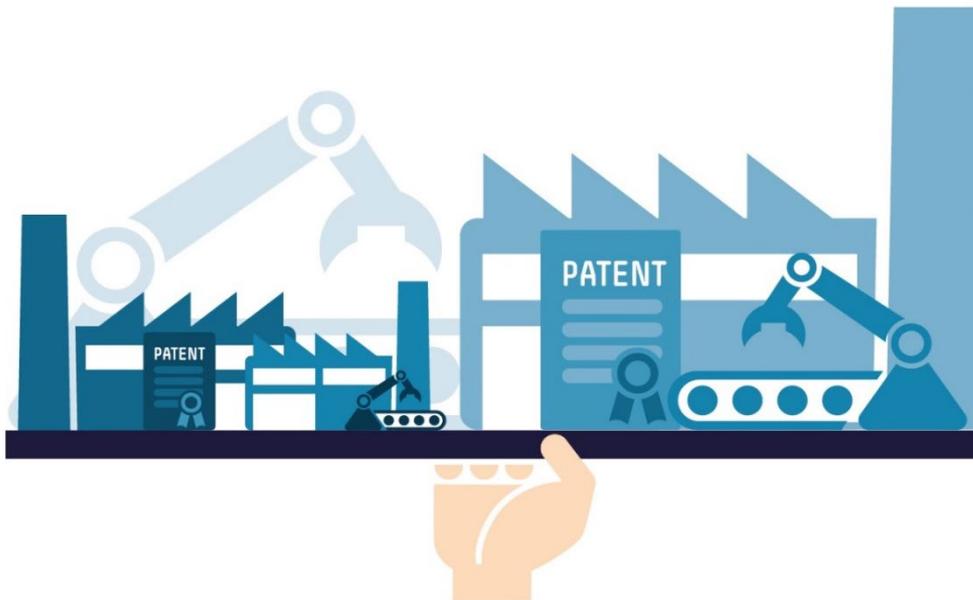
Böckler Impuls (13/2020).  
[Weniger Bilanzkosmetik durch Mitbestimmung \(Moins de maquillage du bilan grâce à la codétermination\)](#)



# Des investissements plus importants

La codétermination au conseil de surveillance augmente le **stock de capital** des entreprises de ...

+ 30 à 50 %



La codétermination augmente le stock de capital - qui se décline en bâtiments, machines, brevets ou marques - de 30 à 50 pour cent.

- WSI-Mitteilungen (02/2021) : S. Vitols et R. Scholz. Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen. (Codétermination et investissements à long terme dans les entreprises allemandes)
- Böckler Impuls (08/2021). [Mehr Investitionen mit starker Vertretung \(Une forte représentation engendre des investissements plus importants\)](#)
- Böckler Impuls (02/2020). [Mehr Investitionen durch Mitbestimmung \(Plus d'investissements grâce à la codétermination\)](#)

Source : Jäger et autres, 2019 Pour télécharger le graphique allemand : [bit.do/impuls1625](https://bit.do/impuls1625)

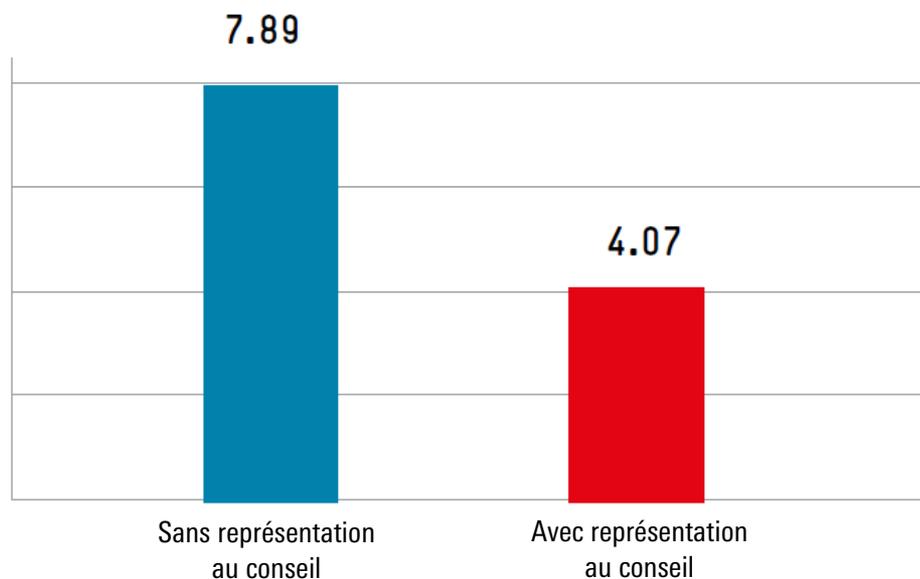
Hans Böckler  
Stiftung



# Moindre rémunération des dirigeants

## Rémunération la plus élevée

(en millions de dollars (\$) US, 2014)



Les entreprises sans représentation des salariés au conseil ont consacré plus d'argent aux rémunérations les plus élevées que les entreprises assurant cette représentation.

→ Mitbestimmungsreport n° 31 (2017) : [A. Hassel et N. Helmerich. Workers' Voice in the 100 Largest European Companies. \(La participation des travailleurs dans les 100 plus grandes entreprises européennes\)](#)

## 100 plus grandes entreprises cotées en bourse en Europe

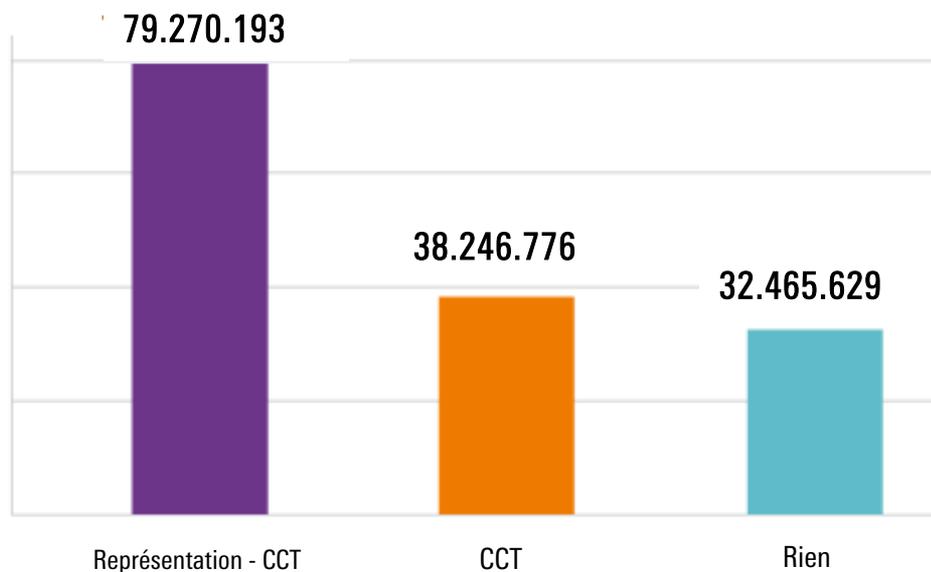
Source: WV data set Hassel / Helmerich

Hans **Böckler**  
Stiftung



# Des ventes nettes plus importantes

Moyenne de **ventes nettes** ou **revenus** dans les entreprises avec représentation des salariés au conseil et conventions collectives (en US \$, 2014)



100 plus grandes entreprises cotées en bourse en Europe

Source: WV data set Hassel / Helmerich

Hans Böckler  
Stiftung

Les entreprises avec représentation des salariés au conseil et conventions collectives tarifaires (CCT) obtiennent de meilleurs résultats.

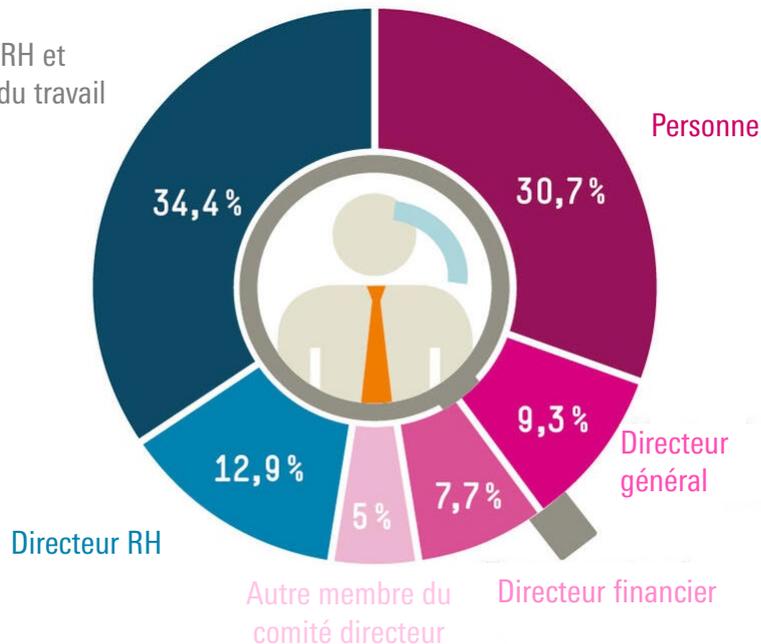
→ Mitbestimmungsreport n° 31 (2017) : [A. Hassel et N. Helmerich. Workers' Voice in the 100 Largest European Companies. \(La participation des travailleurs dans les 100 plus grandes entreprises européennes\)](#)



# Directeur des ressources humaines

## Qui a la responsabilité des ressources humaines ?

Dans les 677 plus grandes entreprises\* d'Allemagne, la personne explicitement responsable des ressources humaines au sein du directoire est...



Une entreprise qui prend les intérêts de son personnel au sérieux a besoin d'un **directeur explicitement responsable des ressources humaines**. Les entreprises les mieux loties sont celles qui ont un **directeur du travail**.

→ I.M.U. Policy Brief n° 6 (2021) : [J.-P. Giertz. Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen. \(Directeurs RH dans des entreprises pratiquant la codétermination\)](#)

\* avec codétermination et au moins 2000 employés  
Source : Giertz, 2021

Hans Böckler  
Stiftung



# Une productivité plus élevée

Les comités d'entreprise favorisent...



Note : \* Prise en compte des variables de contrôle  
Source : Müller, Neuschäffer, 2020

Hans Böckler  
Stiftung

Les entreprises qui pratiquent la codétermination doivent leurs **meilleurs résultats** en partie à leur capacité d'attirer des employés plus performants. Mais au-delà, les comités d'entreprise améliorent considérablement la productivité, les salaires et les bénéfices.

→ Böckler Impuls (01/2021). [Mehr Erfolg dank Mitbestimmung \(Une meilleure performance grâce à la codétermination\)](#)



# Meilleure sortie de la crise financière

- Variation du **rendement** (bénéfice par action) de 2006 à 2011 :



- Évolution de l'**emploi** par rapport à la période précédant la crise dans les entreprises :



- Évolution des **investissements** par rapport à la période précédant la crise dans les entreprises :



Les entreprises pratiquant la codétermination au conseil de surveillance **ont connu une meilleure santé économique** pendant la **crise financière** et dans les années qui l'ont suivie.



Böckler Impuls (03/2021).  
[Gemeinsam durch die Krise](#)  
([Ensemble face à la crise](#))

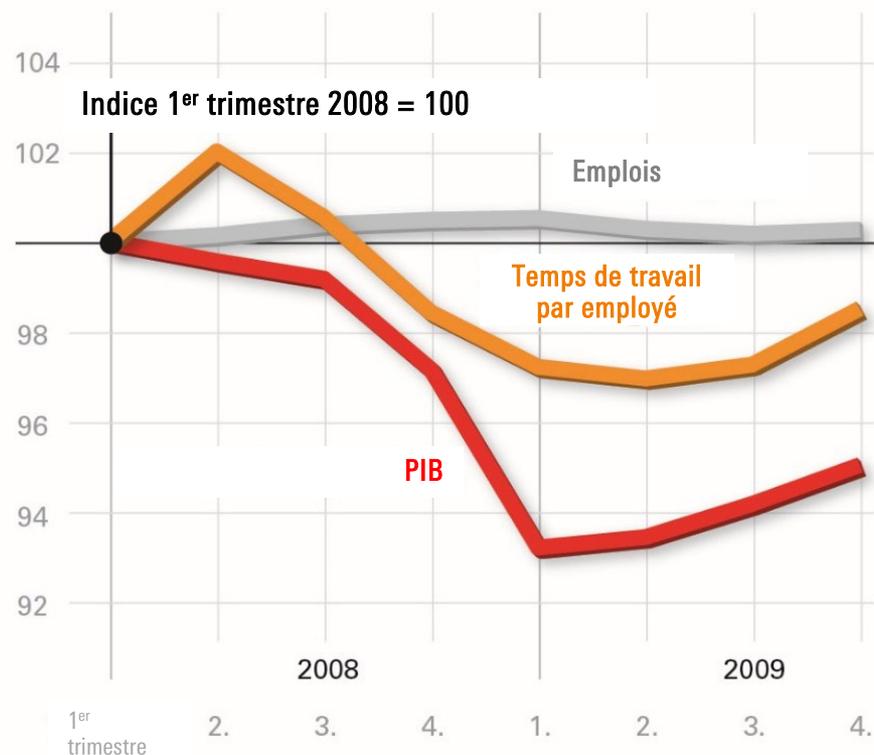
Source : Données de Rapp, Marc Steffen et Wolff, Michael (2019) : Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Auswirkung auf die Unternehmensführung. (Codétermination au Conseil de surveillance et son impact sur la gestion d'entreprise). Étude n° 424, Fondation Hans Böckler, Düsseldorf. Graphique basé sur Böckler Impuls 10/2019, p. 4. Pour télécharger le graphique allemand : [bit.do/impuls1573](https://bit.do/impuls1573)

Hans Böckler  
Stiftung



# Meilleure sortie de la crise financière

## Impossible de gérer la **crise** en Allemagne sans la codétermination



Le prolongement du chômage partiel, la réduction des heures supplémentaires, l'utilisation de comptes épargne temps et la réduction du temps de travail ont permis de sauver un total d'un million d'emplois pendant la crise.

À l'exception du chômage partiel, tous les instruments se fondent sur des **conventions collectives** et/ou des **accords d'entreprise** entre la direction et le comité d'entreprise ou des contrats de travail.



Böckler Impuls (13/2013).  
[Mitbestimmung sichert Beschäftigung](#)  
[\(La codétermination garantit l'emploi\)](#)

Source : IMK 2013 | © Fondation Hans Böckler, 2013



## Crise de la COVID-19 – que font les comités d'entreprise ?



La crise de la COVID-19 a provoqué des bouleversements considérables dans nos vies professionnelles. Dans notre film, quatre **membres de comités d'entreprise** parlent de leur expérience depuis le premier confinement. Ils donnent un visage à la responsabilité dans l'entreprise.



[www.zukunftmitbestimmung.de](http://www.zukunftmitbestimmung.de)

Sur notre site web « **FOKUS > Corona** » du **Mitbestimmungsportal (Portail codétermination)**, nous rassemblons les informations et les documents les plus récents, par exemple sur les élections du conseil de surveillance et les accords d'entreprise (disponible en langue allemande uniquement).



[Focus sur le thème « Crise de la COVID-19 »](#)



# La codétermination valorise la durabilité

La codétermination au conseil de surveillance intensifie la probabilité d'un engagement de l'entreprise à **respecter les objectifs sociaux et environnementaux**.



Les entreprises qui s'efforcent d'appliquer la participation des travailleurs sont plus de deux fois plus susceptibles d'inclure des **stratégies de durabilité** dans leurs lignes directrices de gouvernance d'entreprise que les entreprises sans codétermination.

- Böckler Impuls (02/2019). [Mitbestimmung fördert CSR \(La codétermination favorise la RSE\)](#)
- Böckler Impuls (17/2016). [Nachhaltig mit Mitbestimmung \(Durabilité se conjugue avec codétermination\)](#)





# Une meilleure protection du climat

Une étude de l'université de Sydney révèle que les entreprises qui engagent leurs salariés dans la prise de décision **font plus pour atténuer leurs émissions de gaz à effet de serre.**

Les efforts environnementaux sont particulièrement prononcés lorsque convergent plusieurs formes de participation et que des instances composées de représentants de la direction et du personnel se voient attribuer explicitement la gestion des questions environnementales.

Les syndicats exercent également une solide influence. Lorsque les salariés sont syndicalisés, **l'engagement environnemental** est supérieure à la moyenne.



Böckler Impuls (19/2019).  
[Mitbestimmung schützt das Klima](#)  
[\(La codétermination protège le climat\)](#)



# Engagement pour plus de durabilité

Dans de nombreuses entreprises, des comités d'entreprise s'engagent pour une **gestion durable**. Le meilleur moyen d'y parvenir est d'instaurer une culture de la **codétermination** des partenaires sociaux.

**Des accords d'entreprise** sur des questions de **développement durable**, telles que la protection de l'environnement, la santé et la sécurité au travail, ainsi que la formation, sont indispensables pour réaliser des progrès durables.



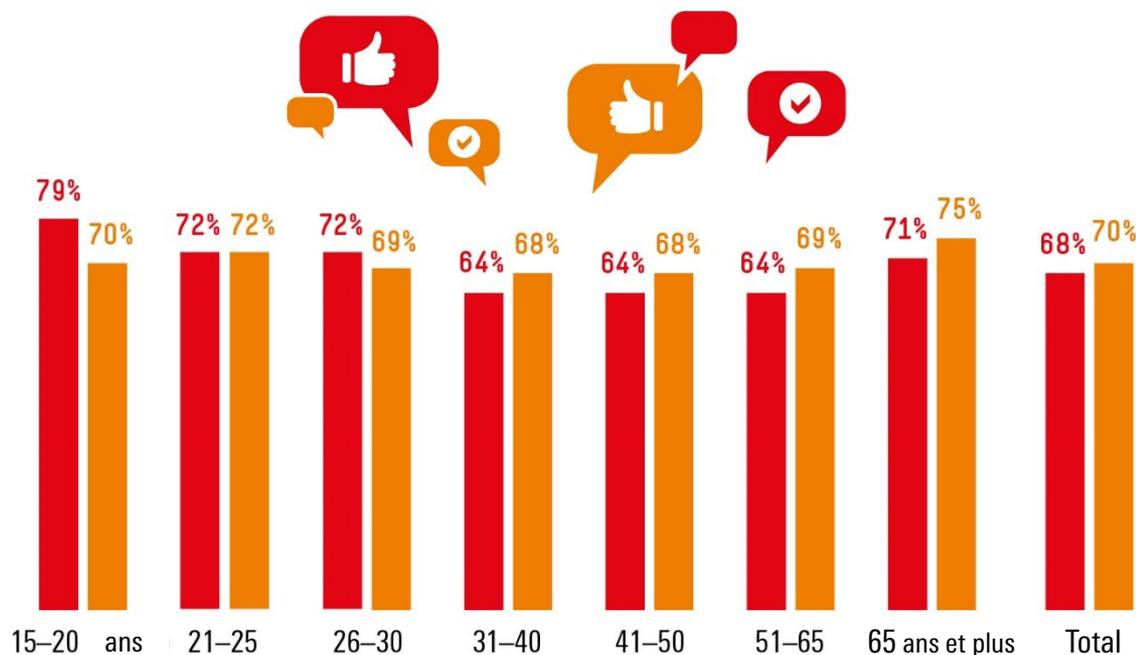
→ Étude de la HBS n° 452 (2021) : [A. Haunschild, R. Meyer, H.-G. Ridder, E. Clasen, F. Krause, K. Rempel : Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung \(Durabilité par la codétermination\).](#)

→ Böckler Impuls (09/2021). [Betriebsräte setzen sich für mehr Nachhaltigkeit ein \(Les comités d'entreprise s'engagent pour la durabilité\)](#)



# La codétermination est très appréciée

Pourcentage de personnes ayant un rapport positif à la **codétermination** ou aux **comités d'entreprise**



Parmi tous les groupes d'âge, le consensus est de mise : une large majorité estime que la **codétermination** est une bonne chose.

→ Böckler Impuls (01/2019). [Mitbestimmung hat einen guten Ruf \(La codétermination a bonne réputation\)](#)

Source : Nienhüser 2016 Pour télécharger le graphique allemand : [bit.do/impuls0399](https://bit.do/impuls0399)

Hans Böckler  
Stiftung



# La codétermination protège et motive

« La codétermination accroît la motivation des salariés »



Tout à fait d'accord /  
plutôt d'accord

93%

Plutôt pas d'accord /  
pas du tout d'accord

6%

% résiduel : pas d'information. Sondage parmi 500 employés ; TNS Infratest au nom de la Fondation Hans Böckler en janvier 2015

« La codétermination protège les salariés en temps de crise »



77%

Tout à fait  
d'accord/  
plutôt d'accord



22%

Plutôt pas d'accord/  
pas du tout d'accord

% résiduel : pas d'information. Sondage parmi 500 employés ; TNS Infratest au nom de la Fondation Hans Böckler en janvier 2015

Dans une enquête réalisée par TNS Infratest, la majorité des personnes interrogées sont d'accord :

La codétermination **renforce la motivation des salariés.**

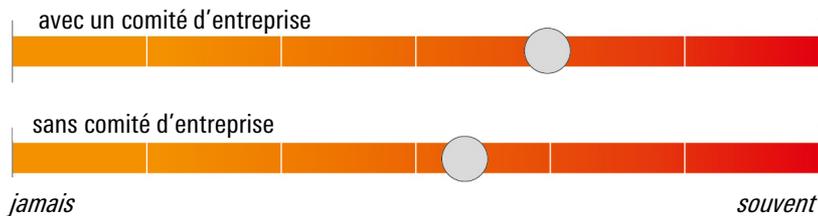
Et :  
La codétermination **protège les salariés** en temps de crise.



# Plus de formation, plus de satisfaction du personnel au travail

Les comités d'entreprise augmentent la **satisfaction au travail**, car ils assurent davantage de **formation continue**.

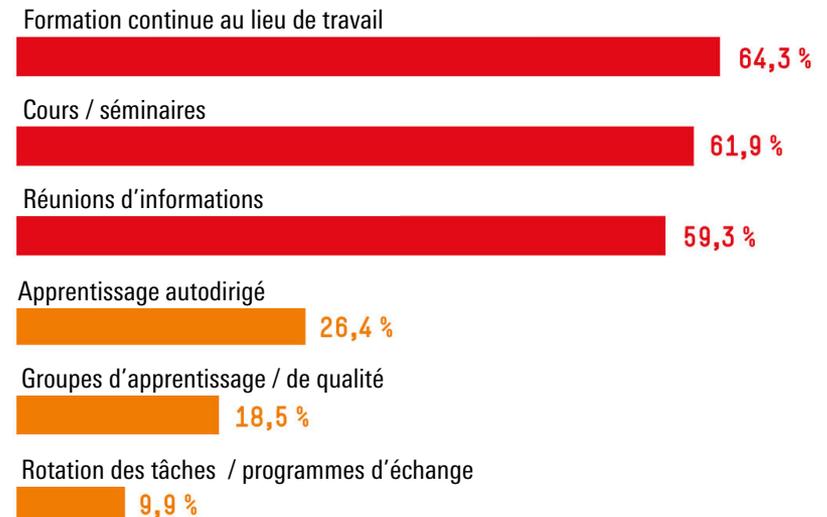
## Offres de formation dans les entreprises...



Source : Cantner et autres, 2014 | © Fondation Hans Böckler 2014

- Mitbestimmungspraxis n° 40 (2021) : [S. Hinrichs. Qualifizierung im digitalen Wandel. \(Formation face au changement numérique\)](#)
- Böckler Impuls (10/2021). [Mehr Weiterbildung durch Mitbestimmung \(Davantage de formation continue grâce à la codétermination\)](#)
- Böckler Impuls (12/2014). [Mehr Wissen mit Betriebsrat \(De meilleures connaissances grâce au comité d'entreprise\)](#)

## Dans tant d'entreprises, il y avait en 2015 ...



Source : Destatis 2018

Hans Böckler  
Stiftung

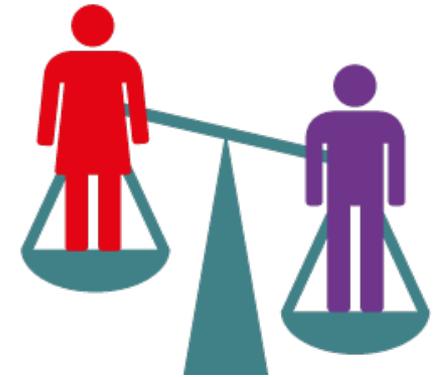


# Plus d'égalité entre les hommes et les femmes

La codétermination au lieu de travail peut contribuer à améliorer les **chances professionnelles des femmes**.

La présence d'un **comité d'entreprise** augmente la **probabilité** que :

- les entreprises proposent des horaires de travail flexibles pour les travailleurs **ayant charge de famille** – **13,9 points de pourcentage** ;
- les travailleurs **en congé parental** bénéficient d'une information ou d'une formation continue – **7,6 points de pourcentage** ;
- les travailleurs ayant des **proches dépendants** bénéficient d'une aide – **6,8 points de pourcentage** ;
- des subventions soient octroyées pour la **garde d'enfants**, la création d'une **crèche** en entreprise ou la **coopération avec des crèches** – **4 points de pourcentage**.



IZA Discussion Paper n° 12344 (2019) :  
[U. Jirjahn et J. Mohrenweiser : Works Councils and Organizational Gender Policies in Germany \(Comité d'entreprise et politiques d'égalité femmes-hommes dans l'organisation\)](#)



Böckler Impuls (04/2021).  
[Mehr Geschlechtergleichheit dank Mitbestimmung \(Plus d'égalité entre les hommes et les femmes grâce à la codétermination\)](#)



# Flexibilité et motivation

Comment l'introduction de la **directive de l'UE sur l'information et la consultation des travailleurs** a modifié la part des établissements\* ayant des...

Comptes épargne temps

+ 22 %

- 28 %

Problèmes de motivation

Les représentants du personnel assurent qu'un plus grand nombre d'entreprises offrent des **comptes épargne temps**.



Böckler Impuls (03/2017). [Kontrollierte Flexibilität bei der Arbeitszeit \(Flexibilité contrôlée des horaires de travail\)](#)

\* Établissements > 50 employés au Royaume Uni, en Irlande, Pologne, à Chypre  
Source : Burdín, Pérotin 2016 Pour télécharger le graphique allemand : [bit.do/impuls0656](https://bit.do/impuls0656)



# Faciliter l'aménagement du temps de travail

La **conciliation du travail et de la vie familiale** est très tributaire de l'environnement de l'entreprise.

Ce n'est que si les employés tirent ensemble dans la même direction qu'ils peuvent obtenir de **meilleurs horaires de travail**.

- En fin de compte, il est moins important s'il s'agit d'une grande ou d'une petite entreprise, d'une entreprise de l'Ouest ou de l'Est ou d'un secteur à prédominance féminine ou masculine.
- Là où les employés participent aux décisions et où les conventions collectives s'appliquent, **l'horaire variable, le télétravail, la semaine de travail plus courte** ou **le week-end mieux rémunéré** sont plus répandus.
- Par ailleurs, les **taux de rotation et d'absentéisme** sont généralement **moins élevés** parmi les employés de ces entreprises.



➔ Böckler Impuls (08/2021). [Arbeitszeit gemeinsam gestalten \(Organiser le temps de travail en commun\)](#)



# Série de vidéos offrant des conseils pratiques pour les accords d'entreprise

Dans notre série de vidéos KURZ & GUT (En bref), nous montrons comment les comités d'entreprise et les syndicats abordent les défis de notre époque et ce qui est important dans la **pratique au lieu de travail**, par exemple sur des thèmes d'actualité comme le travail à domicile & le télétravail, la formation & la numérisation ou l'inclusion.



Videoserie KURZ & GUT

**INKLUSION IM BETRIEB**



Videoserie KURZ & GUT

**QUALIFIZIERUNG UND  
DIGITALISIERUNG IM BETRIEB**



Videoserie KURZ & GUT

**HOMEOFFICE UND MOBILES  
ARBEITEN IM BETRIEB**



[Toutes les vidéos de la série KURZ & GUT](#)

Pour plus d'informations (en allemand) sur les accords d'entreprise, veuillez consulter la page « **Praxiswissen Betriebsvereinbarungen** ».

→ [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)



# Plus de loisirs

Nombre de **jours de congé** auxquels a droit le personnel dans les entreprises...

avec un comité d'entreprise



sans comité d'entreprise



dont ne sont  
jamais pris... **1,6 jours**

**2,6 jours**

Les comités d'entreprise aident les travailleurs à profiter pleinement de leurs **droits aux congés.**



Böckler Impuls (09/2016).  
[Mit Betriebsrat verfallen weniger Urlaubstage \(Avec le comité d'entreprise, moins de perte de jours de congé\)](#)

Source : Goerke, Jeworrek 2016  
Pour télécharger le graphique allemand : [bit.do/impuls0380](http://bit.do/impuls0380)

Hans Böckler  
Stiftung



# Une meilleure promotion de la santé

La présence d'un **comité d'entreprise** renforce la probabilité que l'entreprise prévoit des programmes de promotion de la santé...



Les entreprises pratiquant la codétermination font plus pour promouvoir la **santé sur le lieu de travail**.



Böckler Impuls (06/2021).  
[Mitbestimmung hält gesund](#)  
([La codétermination veille à la bonne santé](#))

Les lieux de travail qui pratiquent la codétermination sont plus susceptibles de réaliser...

- Analyse d'absentéisme
- Cercles de santé
- Sondages parmi les employés
- Mesures de prévention internes à l'entreprise
- Contribution financière pour la participation aux programmes externes

Note : \* Prise en compte des variables de contrôle Source : Jirjahn et autres, 2019

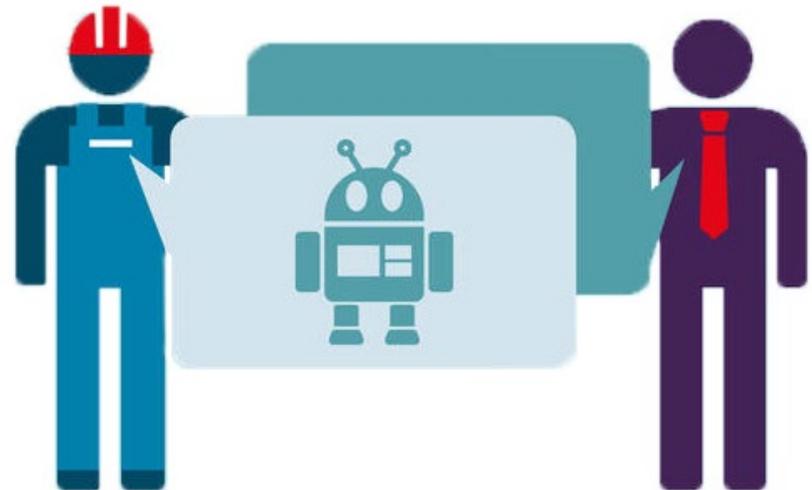
Hans Böckler  
Stiftung



# La modernisation se conjugue avec la participation

Les **accords-cadres** conclus entre les représentants des travailleurs et la direction **protègent les travailleurs** contre les effets négatifs de la **numérisation**.

Les **processus de transformation numérique**, qui sont encadrés par des **accords**, peuvent être gérés de manière **socialement acceptable** et apaiser les craintes des travailleurs.

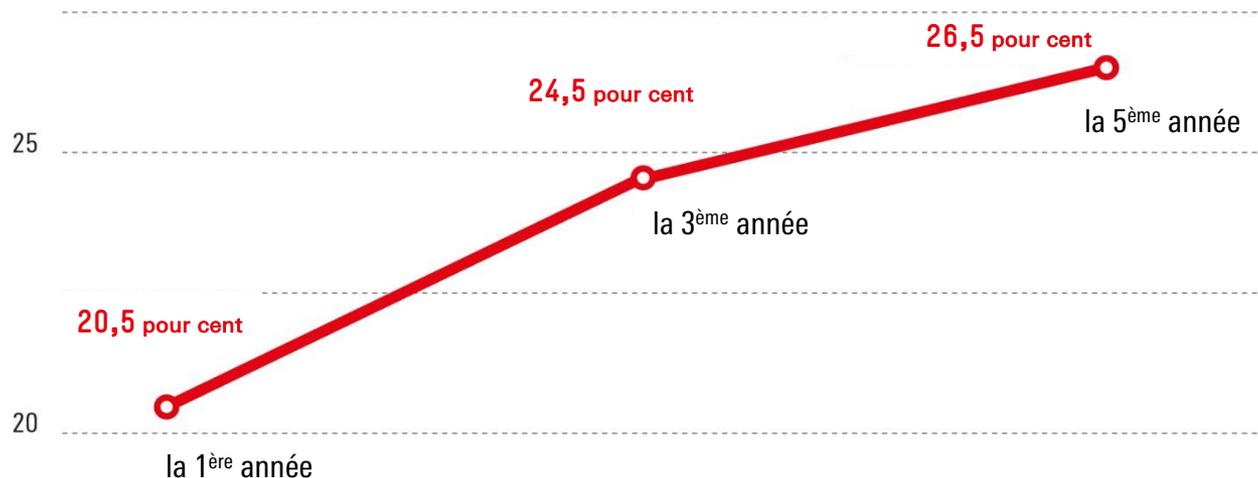


- Mitbestimmungspraxis n° 41 (2021) : [J. Massolle. Die Transformation von Arbeit mitgestalten \(Participer à la transformation du travail\).](#)
- Mitbestimmungspraxis n° 43 (2021) : [J. Massolle. Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten \(Concevoir le monde du travail de demain\).](#)
- Böckler Impuls (15/2021). [Modernisierung mit Mitsprache \(La modernisation se conjugue avec la participation\)](#)



# Une meilleure formation

Le taux de rétention des **apprentis** qui ont terminé leur formation est plus élevé dans les entreprises pratiquant la codétermination...



Les entreprises pratiquant la codétermination investissent plus dans leurs apprentis. Les diplômés restant plus longtemps, l'entreprise en sort gagnante.



Böckler Impuls (08/2014). [Bessere Ausbildung mit Betriebsrat \(Une meilleure formation avec un comité d'entreprise\)](#)

Les entreprises ayant plus de 5 employés

Source : Kriechel et autres. 2014 Pour télécharger le graphique allemand : [bit.do/impuls0045](http://bit.do/impuls0045)

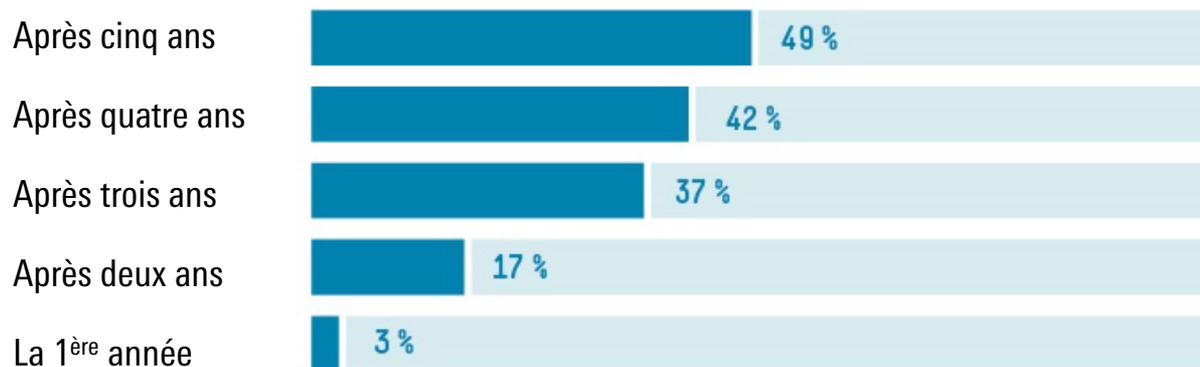
Hans Böckler  
Stiftung



# La codétermination favorise l'intégration

## L'intégration va de l'avant

Le taux d'emploi des réfugiés arrivés en Allemagne depuis 2013...



Meilleure réussite de l'intégration des réfugiés avec la codétermination et les conventions collectives.

Des difficultés apparaissent lorsque la couverture des conventions collectives est faible et que les comités d'entreprise font défaut.

→ Böckler Impuls (08/2021). [Betriebsräte fördern die Integration \(Les comités d'entreprise favorisent l'intégration\)](#)

Note : \* Personnes âgées de 18 à 64 ans, y compris les apprentis, les stagiaires et les personnes ayant un mini-emploi

Source : IAB 2020

Hans Böckler  
Stiftung



# La codétermination favorise l'intégration

Une société qui se définit dans une large mesure par le travail doit également intégrer les personnes par le travail.

Deux éléments présentent une **force d'intégration** particulièrement **élevée** : la **codétermination** en tant qu'élément actif de la démocratie et la **formation en entreprises**.

Les entreprises pratiquant la codétermination ont une incidence significative sur la question de savoir si nous parlerons à l'avenir d'un pays d'immigration (uniquement) au sens géo-économique ou d'une immigration socialement inclusive.

Le travail d'intégration des syndicats et des comités d'entreprise est aussi un engagement de tous les jours contre le racisme, la xénophobie et l'extrémisme de droite.



Mitbestimmungsreport n° 28 (2016) :

[J.-P. Giertz, M. Maschke et N. Werner. Mitbestimmung als notwendige Bedingung für Integration \(La codétermination, condition préalable à l'intégration\).](#)

## Par exemple, IG Metall :

**24%** de ses membres syndiqués

**32%** de ses membres de comités d'entreprise

**37%** de ses délégués syndicaux

**11%** de ses présidents de comités d'entreprise

**... ont des antécédents migratoires**

*Source : direkt 4 / 2017*



# Les comités d'entreprise européens font avancer l'Europe

Les **comités d'entreprise européens (CEE)** ont environ 25 ans. Avec plus de **1000 instances** et quelque **20 000 représentants des travailleurs**, ils sont devenus un élément vital et un moteur de l'intégration européenne.

Ils constituent un forum et un instrument important pour la **coopération transfrontalière** et la **représentation commune des intérêts** des travailleurs.

Les dirigeants d'entreprises internationales ont aussi une **vision positive** de leur **coopération** avec les comités d'entreprise européens.



→ [Base de données de l'Institut syndical européen \(ETUI\) relatives aux CEE](#)

→ Böckler Impuls (11/2016). [Geschätzte Eurobetriebsräte \(Les comités d'entreprise européens sont appréciés\)](#)



# Algorithmes : un cas pour le comité d'entreprise !

Réglementation de l'utilisation des données personnelles  
Dans des accords d'entreprise, elle se traduit, par exemple, comme suit :

« La direction de l'entreprise et le comité d'entreprise sont d'accord pour que le traitement des données des employés soit uniquement autorisé lorsque des dispositions légales ou réglementaires l'exigent. »



« Les données sur la performance saisies systématiquement ne peuvent être utilisées – directement ou indirectement – dans des procédures légales du travail. »



« Le traitement des données s'effectue en principe de manière anonyme [...], sauf s'il est autorisé par un accord spécial de l'entreprise dans des cas particuliers. »



« La transmission de données à des parties externes [...] nécessite d'abord un examen par le responsable de la protection des données de l'entreprise et le consentement du comité d'entreprise. »



**L'intelligence artificielle** s'invite dans les bureaux et ateliers. Les algorithmes analysent les processus de travail.

**Les accords d'entreprise** peuvent **empêcher** leur utilisation à des fins de **surveillance** individuelle.

→ Böckler Impuls (18/2020). [Betriebsräte setzen den Algorithmen Grenzen \(Les comités d'entreprise mettent des limites aux algorithmes\)](#)

→ Böckler Impuls (10/2019). [Algorithmen sind ein Fall für den Betriebsrat \(Les algorithmes sont un cas pour le comité d'entreprise\)](#)



# La CODÉTERMINATION en 2035 : quatre scénarios.

L'avenir du travail – la voix des travailleurs sera incontournable pour en garantir la durabilité



## Concurrence

L'orientation vers la croissance et la pression croissante pour maintenir la compétitivité conduisent à la marchandisation de la représentation des travailleurs ; la codétermination doit « porter ses fruits ».



## Responsabilité

Les processus de négociation deviennent plus personnels, mais sont menés dans un cadre protégé par l'État ; plus de participation et de responsabilité individuelle.



## Lutte

Les crises et l'augmentation des conflits de distribution engendrent des relations de travail conflictuelles ; des formes alternatives d'activité économique et de nouvelles formes de solidarité voient le jour.



## Équité

Le monde du travail se démocratise ; la représentation des intérêts collectifs (re)prend de l'importance afin d'augmenter la marge de manœuvre individuelle et de garantir des conditions de travail équitables.

→ La Codétermination en 2035 : quatre scénarios [\(en anglais\)](#)



# MITBESTIMMUNGSPORTAL

[Plateforme web de la codétermination]

- La **plateforme** pour les **praticiens de la codétermination**
- **Informations pratiques et d'orientation** – en un coup d'œil

(Uniquement en version allemande)



[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)