

Ce bulletin est publié à titre documentaire et objectif.  
Les articles traduisent l'opinion de leurs auteurs, sans engager celle de la Banque.

**SOMMAIRE** : Les institutions paritaires de l'industrie allemande, par M. Henri de Man. — Etats-Unis d'Amérique (Chronique de l'Étranger). — Chronique. — Statistiques.

## LES INSTITUTIONS PARITAIRES DE L'INDUSTRIE ALLEMANDE

par M. Henri de Man

Professeur à l'Université de Francfort-sur-le-Main.

Dans l'effort d'assainissement et de stabilisation économique que l'Allemagne poursuit actuellement, un large rôle est dévolu aux institutions paritaires qui organisent la collaboration patronale et ouvrière. J'ai signalé, dans un article précédent (1), comment le Reichswirtschaftsrat (Conseil Economique du Reich) s'est trouvé investi, par « décret de salut public », de pouvoirs très étendus dans la lutte pour la réduction des prix. Il est significatif de constater qu'aucune voix ne s'est élevée contre l'action du gouvernement en saisissant le Conseil Economique. Les protestations contre le régime semi-dictatorial qui s'est établi en vertu d'une interprétation assez élastique de l'article 48 de la Constitution n'ont porté que sur l'aspect politique de la situation. Il va de soi que les opinions varient quant à la portée des mesures à prendre, notamment pour le contrôle des prix cartellisés, et quant à l'efficacité des actions engagées. Mais, ces réserves faites, le fait même d'une délégation de pouvoirs gouvernementaux au Conseil Economique semble être apparu à tout le monde comme une solution naturelle et inéluctable.

Il n'y a pas d'exagération à parler d'une délégation de pouvoirs. Certes, la fonction du Conseil Economique reste consultative, sous le régime du paragraphe 48 comme sous le régime parlementaire normal; l'exécution reste réservée au gouvernement même, pendant l'application de l'article 48, au Président du Reich. Mais cette distinction est plus théorique que réelle. En fait, il est dans l'intérêt de n'importe quel gouverne-

ment de reporter sur le Conseil Economique le poids des mesures que nécessite une intervention efficace dans le domaine des prix, avec toutes les conséquences sociales que cela comporte quant aux conditions de production et de travail, aux salaires, etc.

La puissance des syndicats, tant ouvriers que patronaux, est telle, qu'elle limite considérablement la souveraineté des parlements et des ministères. Nous sommes loin, dans la réalité, du parlementarisme classique des doctrines et de la classification des pouvoirs selon Montesquieu. En Allemagne, tout au moins, la Constitution elle-même a reconnu le pouvoir extra-parlementaire des puissances économiques. Par exemple, la loi reconnaît les contrats collectifs entre syndicats patronaux et ouvriers comme établissant un droit coutumier que des milliers de jugements doivent sanctionner chaque jour devant des tribunaux de toute espèce. La Constitution autorise le Conseil Economique, où dominent les représentants des syndicats patronaux et ouvriers, non seulement à émettre un avis sur les projets de loi de portée économique, mais encore à en proposer au Parlement.

Indépendamment de ces situations de droit, il y a la situation de fait qu'aucune mesure de portée économique générale ne peut être vraiment exécutée que si elle trouve l'assentiment des grandes organisations syndicales formant groupement d'intérêts. Le groupement d'opinions que représente le Parlement n'en garde pas moins sa souveraineté législative; mais l'efficacité de ce pouvoir législatif est très limitée quand il s'agit de mesures à effet économique immédiat, telles que les mesures qu'exige l'action contre la

(1) Dans le numéro du 10 septembre 1930.

crise par le contrôle des prix. Dans la plupart des pays industriels, de multiples expériences faites depuis la guerre ont démontré combien il est difficile — sinon impossible — d'influencer directement les prix et les salaires par des lois ou des règlements. Il y a bien mille moyens indirects que les parlements et les gouvernements peuvent mettre en œuvre, par exemple : les parlements, par la législation sociale, les gouvernements, par la politique financière et par l'intervention bancaire ; mais ces moyens indirects sont fatalement lents et manquent le but quand il faut remédier sur-le-champ à des situations comme celle qu'exige en Allemagne l'extension du chômage et la résistance des prix du marché intérieur au mouvement des prix du marché international. Ici, il faut, ou bien abdiquer devant la prétendue autonomie des lois économiques qui se moquent de toute ingérence, ou bien laisser organiser cette ingérence par les groupements extra-parlementaires qui représentent, et les intérêts directement en jeu, et l'autorité directement efficace.

Voilà pourquoi le Conseil Economique se trouve chargé d'une très grande partie des mesures d'assainissement qu'impose à l'Allemagne la pression du Plan Young d'une part, de la crise économique mondiale, d'autre part. Trois millions de chômeurs, un budget mal équilibré et une caisse en déficit, la vie plus chère malgré les salaires réduits et les matières premières à meilleur marché, les prix des produits cartellisés maintenus malgré la réduction des frais de production, voilà une situation qui oblige à chercher le salut, moins dans l'action lointaine de la loi, que dans l'action immédiate du budget et de l'accord. Le budget, cela signifie un gouvernement adaptant ses dépenses à ses ressources, et reconstituant ainsi la confiance dans les finances publiques, confiance qui est une condition, sinon suffisante, du moins indispensable à la confiance économique qui exige, de son côté, toute amélioration de la conjoncture. L'accord, cela signifie un compromis entre intérêts patronaux et ouvriers, pour aboutir, en somme, à une augmentation du pouvoir d'achat de l'or — au moyen d'une réduction générale des prix et des salaires s'il le faut, mais, en tout cas, au moyen d'une réduction immédiate des prix artificiellement haussés par des monopoles, des cartels ou des intermédiaires parasitaires.

Or, le seul endroit où puisse s'élaborer cet accord, c'est le Conseil Economique, et les seuls organismes qui puissent le mettre à exécution, ce sont les syndicats patronaux et ouvriers qui y participent, et les organismes paritaires qui prolongent son action dans les diverses industries et entreprises.

Donc, que l'on soit pessimiste ou optimiste quant aux chances de succès de cet effort — et l'on peut être convaincu de sa nécessité sans pour cela être trop sûr de sa victoire — une chose est certaine, c'est que le salut économique de l'Allemagne apparaît lié, par la force des choses, au bon fonctionnement de la constitution sociale paritaire qu'elle a donné à son indus-

trie après la guerre. Il vaut donc la peine d'examiner en quoi cette organisation consiste et comment elle a fonctionné jusqu'à présent.

\* \* \*

De cette organisation paritaire, le Conseil Economique n'est que le sommet. Elle a ses fondations dans les conseils d'entreprise (Betriebsräte) et dans les commissions des contrats collectifs (Tarifgemeinschaften).

Le fondement juridique de l'ensemble est donné par l'article 165 de la Constitution de Weimar (11 août 1919), qui commence par cette déclaration de principes :

« Les ouvriers et employés sont appelés à collaborer au règlement des conditions de salaires et de travail et au développement économique d'ensemble des forces productives, en commun et à droits égaux avec les employeurs. Les organisations des deux parties et leurs accords sont reconnus. »

Le même article donne aux conseils d'entreprises, à élire par les ouvriers et employés pour la défense de leurs intérêts sociaux et économiques, une consécration légale. Ces conseils, de même que le Conseil Economique, peuvent être chargés de pouvoirs de « contrôle et d'administration », outre la compétence consultative et le droit d'initiative qui insère le Conseil Economique dans le pouvoir législatif.

Bien que, dans le Conseil Economique, les questions industrielles et par conséquent les syndicats patronaux et ouvriers jouent un rôle de premier plan, le Conseil comprend aussi des représentants de l'agriculture, du commerce et de l'artisanat, et est complété par quelques experts que nomme le Reich pour représenter les consommateurs et les professions libérales. Le principe de la structure paritaire n'est appliqué dans ses fondements, et d'une manière effective, que dans l'industrie, domaine auquel se limite presque entièrement l'action des contrats collectifs et des conseils d'entreprise. A part quelques grosses entreprises de transport, de commerce et de banque, la puissance syndicale des salariés est trop faible, en dehors de l'industrie, pour assurer l'efficacité du régime paritaire.

Ce régime se manifeste surtout par deux méthodes : pour la fixation des conditions de travail, par la consécration légale donnée aux contrats collectifs et aux organismes intersyndicaux de conciliation et d'arbitrage, et, pour les litiges qui résultent du contrat de travail, par les conseils d'entreprise.

On sait qu'en Allemagne, on est allé beaucoup plus loin qu'à l'Ouest du Rhin dans la codification de ce que, en France et en Belgique, on a appelé le contrôle ouvrier. Cette consécration légale explique, pour une part tout au moins, que les Conseils d'entreprise allemands ont mieux résisté au fléchissement qui, depuis les premières années d'après-guerre, a fait perdre beaucoup de leur vigueur aux institutions analogues de l'Europe occidentale. Tandis qu'en Angleterre, les **Whiteley Councils** périllicitaient, qu'en

France, le syndicalisme ouvrier perdait la plupart des positions qu'il avait occupées pendant la guerre, et qu'en Belgique, les délégations ouvrières et commissions mixtes formées ou favorisées sous l'impulsion du ministre Wauters virent se ralentir peu à peu le rythme de leur activité, les **Betriebsraete** allemands se sont trouvés protégés par l'armature solide de la loi. Ils se sont maintenus, et à plusieurs points de vue renforcés, en dépit des fluctuations de la puissance syndicale et de l'enthousiasme ouvrier.

Il faut bien dire, d'ailleurs, qu'ils ont eu, dès le début, des compétences autrement étendues, et mieux délimitées, que les organismes purement intersyndicaux ou administratifs des pays d'Occident. La loi allemande oblige, par exemple, les employeurs à faire rapport périodiquement sur la situation de l'entreprise, devant les conseils; elle consacre aussi le droit des conseils de mettre obstacle aux renvois en masse, de participer aux mesures générales réglant l'embauchage et le renvoi, d'être entendus sur tous les litiges à caractère social, de soumettre ces litiges à des tribunaux « ad hoc », de faire des propositions d'ordre technique et administratif, et de se faire représenter avec voix délibérative dans les conseils d'administration des sociétés anonymes. La loi protège en outre l'activité des conseils, en leur accordant un véritable droit d'exterritorialité dans les entreprises, qui doivent mettre à leur disposition, gratuitement, bureau, salle de séances, etc., et même payer les frais d'administration; elle défend les membres des conseils contre des pressions et représailles en les rendant pratiquement inamovibles en tant que salariés; elle oblige les patrons au paiement du salaire pendant les heures d'activité pour le conseil et les empêche de faire obstacle à l'intervention des fonctionnaires syndicaux dans les conflits intérieurs.

Il n'en est pas moins vrai que les conseils d'entreprise ont subi, au cours de ces dix dernières années, une évolution profonde dont le sens a été de les transformer, d'organisations de combat, en organismes de stabilisation sociale.

Cela ne veut pas dire qu'ils aient cessé de représenter les intérêts particuliers, et souvent opposés aux intérêts patronaux, des ouvriers et employés qu'ils ont mission de protéger. Mais il y a eu, d'abord, une évolution très marquée quant aux procédés, la méthode en quelque sorte diplomatique des négociations de détail, personnelles et quotidiennes, remplaçant de plus en plus la méthode de la pression d'ensemble, agissant par effervescence et par à-coups. Il y a, en outre, accroissement graduel du domaine où les conseils et les employeurs ont été amenés à reconnaître une communauté d'intérêts, notamment en ce qui concerne la prospérité de l'entreprise, le bon ordre du travail et la solution amiable des petits conflits journaliers.

Enfin, il s'est formé, à l'intérieur même des conseils, une couche nouvelle de dirigeants professionnalisés, qui a créé pour ainsi dire une bureaucratie de la conciliation, et par conséquent un tampon amortisseur singulièrement efficace.

Par tous ces aspects, l'évolution des conseils d'entreprise allemands jette un jour particulièrement net sur le phénomène, si intéressant pour les sociologues, des transformations psychologiques qui accompagnent la stabilisation des institutions et qui, par là, modifient leurs fonctions mêmes.

\* \* \*

Il est bon de se rappeler ici que les conseils d'entreprise — de même d'ailleurs que les premières cristallisations du Conseil Economique — sont sortis d'une révolution. On peut distinguer, dans leur évolution, trois phases essentiellement distinctes :

1° Une brève phase révolutionnaire, qui s'étend du 11 novembre 1918 jusqu'à l'échec de la grève générale de mars 1919;

2° Une phase, un peu plus longue, de consécration légale, qui va de mars 1919 jusqu'à l'adoption de la loi sur les conseils d'entreprise (janvier 1920);

3° Une phase de stabilisation institutionnelle, qui est en cours depuis dix années.

L'origine des conseils d'entreprise est nettement révolutionnaire. Ils sont sortis des conseils d'ouvriers et de soldats qui se sont formés, dans les usines et dans l'armée, pendant les journées d'émeute de novembre 1918. On sait que ces conseils formèrent l'infrastructure du gouvernement des « commissaires du peuple » qui reste au pouvoir jusqu'à l'entrée en fonctions de l'Assemblée Nationale de Weimar (février 1919). Au début, ils jouèrent un rôle tout à fait analogue à celui des Soviets russes de mars 1917, à l'exemple desquels ils s'étaient créés. Ils étaient alors le seul pouvoir représentatif élu directement. Le commandement suprême lui-même les avait reconnus: le dernier ordre du Grand Quartier général allemand fut de permettre la participation des troupes à la formation de ces conseils.

Dans le monde industriel, sous l'impression de l'écroulement de la hiérarchie politique, il n'y eut aucune velléité de résistance. Au contraire, la panique générale s'empara aussi des chefs d'industrie. Les dirigeants syndicaux furent les premiers à se ressaisir et à essayer une canalisation du mouvement. Ils croyaient, les premiers jours, que la révolution aboutirait à une socialisation de l'industrie, mais ils voulaient que cette socialisation se fit par des procédés constitutionnels, et non par une dictature, comme en Russie.

Ils s'abouchèrent immédiatement avec les représentants des grandes organisations patronales. Pendant une entrevue dans l'appartement de M. Hans von Raumer — le même qui, ces mois derniers, a joué un rôle prépondérant dans l'action commune pour la baisse des prix — il y eut accord unanime pour considérer que, dorénavant, le régime juridique de l'industrie serait celui de la propriété d'Etat et que les conseils d'ouvriers dans les entreprises isolées, les syndicats d'industrie dans les organismes de direction économique, auraient voix égale au chapitre avec les direc-

teurs techniques. Les gros industriels berlinois présents, tels que von Raumer et von Borsig, purent s'estimer heureux de s'entendre dire par Legien, le dirigeant de la Commission Syndicale : « Bien entendu, Messieurs, vous resterez à vos postes comme directeurs des entreprises où, désormais, vous toucherez un traitement au lieu de profits. » Le 15 novembre 1918, le « Moniteur » du Reich publia, en vertu d'une décision des Commissaires du Peuple, le texte d'un accord conclu entre les syndicats ouvriers et patronaux. En tête des signataires figuraient Legien, du côté ouvrier, et Hugo Stinnes, du côté patronal ; la consécration gouvernementale était symbolisée par les contre-signatures de Friedrich Ebert et Hugo Haart. Cet accord sanctionnait notamment : la journée de huit heures, la reconnaissance des syndicats et des conseils d'ouvriers, la légalisation des contrats collectifs, la formation de comités paritaires d'embauchage et de conciliation. Enfin, un comité central, appelé « Zentralarbeitsgemeinschaft », composé en nombre égal par les représentants des syndicats ouvriers et patronaux, veillerait à l'exécution de ce programme. En outre, il collaborerait aux plans de socialisation dont la réalisation était assignée au pouvoir législatif.

On sait que, depuis lors, l'idée de socialisation passe de plus en plus à l'arrière-plan des préoccupations et finit par être, en fait, enterrée dans les archives d'une commission parlementaire — à l'exception d'un modeste droit de contrôle accordé au « Kohlenrat » (Conseil du Charbon) et au « Kalirat » (Conseil de la Potasse). D'autre part, le pouvoir législatif, bientôt reconstitué, se chargea de codifier les accords conclus sur le régime contractuel, la journée de huit heures, etc. Ainsi, la « Zentralarbeitsgemeinschaft » se trouva bientôt réduite à un rôle presque ornemental. Elle avait virtuellement cessé de fonctionner quand l'Assemblée de Weimar créa, pour la remplacer, le Conseil Economique actuel — d'ailleurs provisoire, ce qui est de bon augure pour sa durabilité. Il se réunit pour la première fois en juin 1920 et n'a pas changé de forme depuis. Mais son activité se relâcha petit à petit et l'on en vint bientôt à le considérer, selon un mot significatif, comme une « assurance contre la grêle », c'est-à-dire comme une institution de conciliation en dernier recours, dont l'utilité ne pourrait se manifester qu'en cas de crise sociale extrême, après l'échec de tous les autres moyens d'apaisement. Il a fallu, non point une catastrophe sociale, mais une crise économique, pour lui rendre une fonction vraiment vitale.

Par contre, dès la fin de l'effervescence révolutionnaire, les conseils d'entreprise deviennent la véritable infrastructure de la démocratie industrielle. En peu de mois, leurs fonctions économiques prirent le dessus sur leurs fonctions politiques. Cette évolution suivit le cours de la révolution même. L'ancien régime renversé, il fallut manger, donc remettre l'industrie en marche, assurer l'ordre public, établir un gouvernement constitutionnel, affermir son autorité, codifier

les réformes conquises. A mesure que le nouveau régime parlementaire s'établissait, les conseils d'ouvriers et de soldats cessèrent d'être « soviets » pour devenir « conseils d'entreprise ». Dès le 23 décembre 1918, les commissaires du peuple, qui gouvernaient au nom des deux partis socialistes (non communistes), ordonnèrent la formation de comités d'ouvriers et d'employés dans toutes les entreprises occupant plus de vingt personnes, en vue de la protection de leurs intérêts à l'égard des employeurs. C'était la consécration de la fonction exclusivement économique des conseils, conséquence naturelle du retour général vers le régime normal du suffrage universel.

L'effort ouvrier, dès lors, se concentra de plus en plus sur la consolidation de cette position économique. Les résistances patronales amenèrent, au début de 1919, une série presque interminable de grèves, d'ailleurs presque toutes entreprises spontanément et sous la pression des masses mêmes, car les dirigeants des grandes usines syndicales ne désiraient pas trop encourager un mouvement qu'ils n'étaient pas sûrs de pouvoir canaliser. La représentation directe des ouvriers par unité de production leur faisait craindre — à tort, d'ailleurs, les événements l'ont montré par la suite — un morcellement de la puissance syndicale. Mais le mouvement était irrésistible et il gagna du terrain jusqu'au printemps de 1919. L'accord du 20 avril 1919, qui à la suite de la grève des mineurs du Centre, accorda aux conseils ouvriers le droit de prendre connaissance de toutes les transactions effectuées par l'entreprise, marqua l'apogée de cette phase de consécration légale.

La loi, adoptée en janvier 1920 et encore en vigueur, enregistra en somme l'équilibre des forces à ce moment où la révolution organisait ses conquêtes démocratiques tout en renonçant à la dictature de classe. Elle codifia un compromis, en assurant, d'une part, le droit des ouvriers et employés de faire valoir leurs intérêts à l'intérieur des entreprises, mais en limitant, d'autre part, ce droit au domaine des litiges qui résultent de l'organisation paritaire du contrat de travail. En somme, la loi maintint intact le principe de l'autorité patronale, mais modifia la méthode par laquelle elle s'exerce en lui apportant un correctif : un droit de représentation et de réclamation garanti, un droit de regard très limité, mais organisé en vue d'une éducation expérimentale, un droit de collaboration technique affirmé en principe, mais à peine agissant, un organisme permanent de conciliation pour les litiges locaux.

En dix ans, ces institutions se sont stabilisées au point d'apparaître actuellement comme un élément que l'on ne saurait plus arracher de la structure de l'industrie allemande — pas plus d'ailleurs que de la structure du syndicalisme ouvrier, qui a réussi à intégrer presque complètement les conseils d'entreprise dans ses méthodes de propagande et d'action.

J'ai été amené à poursuivre, au cours de ces deux dernières années, une enquête personnelle, qui m'a permis de me rendre compte, mieux qu'on ne peut

le faire par des rapports et des statistiques, de la situation actuelle des conseils d'entreprise. Cette enquête m'a conduit sur place dans une multitude de grosses et moyennes usines, surtout de l'industrie métallurgique, et m'a mis en état de sonder, tant du côté patronal que du côté ouvrier, la psychologie des relations sociales en jeu. Les témoignages ainsi recueillis sont suffisamment concordants pour permettre l'esquisse de certaines conclusions générales.

Du côté ouvrier d'abord : Une période de désillusion a suivi les espérances de la période révolutionnaire, la transformation d'un organisme de combat en organisme de conciliation. Il s'ensuit une certaine humeur de résignation, qui tient d'ailleurs, d'une façon générale, à l'affaiblissement relatif de la puissance syndicale depuis la révolution, et, particulièrement, depuis le début de la crise économique actuelle. Mais cette résignation n'est que relative. Le « Betriebsrat » continue à être considéré comme une conquête fondamentale de la classe ouvrière, comme une garantie indispensable d'un minimum de droits et de dignité sociale. On tient d'autant plus au principe qu'on critique les imperfections de sa mise en pratique. Et les patrons avertis savent bien que toute tentative de reconquérir le terrain concédé en 1918 et 1920 se heurterait à une résistance tellement acharnée, que, même la victoire, serait payée par une véritable catastrophe. Enlever les conseils d'entreprise aux ouvriers allemands, ce serait à peu près comme si l'on voulait rétablir le suffrage censitaire en Belgique. Un indice très caractéristique est que, même dans les usines où l'activité des conseils est fortement critiquée parmi les ouvriers, il suffit que la direction fasse mine de vouloir intimider un conseiller du fait de son activité, pour qu'immédiatement les ouvriers fassent bloc et se montrent plus décidés à la lutte que pour n'importe quelle question de salaires.

Du côté des chefs d'entreprise, on constate dès l'abord la même résignation, mais pour des motifs opposés. Personne n'aime réellement une institution qui lui a été imposée de haute lutte, et qui symbolise un empiètement sur une autorité absolue dont il a longtemps joui. Mais, cette réserve faite, la mentalité patronale se manifeste en deux tendances d'importance numérique à peu près égale. Les uns disent : Je me passerais volontiers de ces conseils, mais puisqu'ils existent, tirons-en parti comme d'un organisme d'apaisement, pour éviter le mal encore pire d'une effervescence souterraine. Les autres se disent : Après tout, ces conseils sont une excellente soupape de sûreté, ils facilitent le règlement à l'amiable d'un tas de petits conflits qui, sans cela, gêneraient l'humeur de tout le monde et par conséquent entraveraient la bonne marche de l'usine ; il vaut mieux avoir affaire à des hommes libres qu'à des esclaves, c'est plus agréable et, à la longue aussi, plus profitable ; donc si les conseils n'existaient pas, il faudrait les inventer.

Ces deux attitudes, que ne séparent en somme que des nuances, se comprennent mieux quand on se rend

compte de ce qui constitue au fond l'activité pratique des conseils. A ce point de vue-là aussi, toutes les données — procès-verbaux de séances, témoignages des intéressés, etc. — concordent absolument. En temps normal, la tâche principale des conseils consiste à régler, par négociation directe avec la direction, une multitude de réclamations individuelles qui se rapportent à des questions d'embauchage, de renvoi, d'avancement, de transfert, de répartition du travail, d'heures de repos et de repas, de relations avec les contremaîtres et autres préposés, des disputes personnelles, de vacances et congés, d'accidents et maladies, de calcul de salaires, de difficultés d'assurances, de prévention des accidents, d'installation technique et hygiénique, de cantines et lavabos, d'institutions sociales intérieures, etc. Partout, deux ordres de litiges figurent régulièrement en tête de liste : les réclamations sur le calcul des salaires aux pièces et les questions de renvoi. En période critique, le conseil d'entreprise sert surtout d'intermédiaire entre la direction et le personnel pour les accords à établir sur les modalités, soit de l'introduction d'heures supplémentaires, soit, au cas contraire, de l'introduction de journées réduites, du chômage partiel ou des renvois en masse.

A la lumière de ces faits de détail, on comprend d'une part, combien les ouvriers tiennent à une institution qui leur donne voix au chapitre et qui assure la défense de leurs intérêts par leurs pairs, élus par eux. Mais on comprend tout aussi aisément que cette institution permet aux patrons de faire l'économie d'organismes et de négociations que la routine quotidienne entraîne nécessairement, et de toutes façons. C'est ici que se manifeste une très réelle communauté d'intérêts : employeurs et employés ont intérêt, par exemple, à résoudre sans grèves, et même avec le minimum de friction et de mauvaise humeur, tous les conflits locaux et individuels dont l'objet concret est trop minime pour justifier une lutte d'ensemble. Ici, le compromis est d'intérêt mutuel, et le meilleur compromis est évidemment celui qui s'établit selon des règles de droit acceptées de part et d'autre et appliquées de commun accord. Ces règles sont définies par l'*Arbeitsrecht* (le Code ouvrier) et leur application est l'affaire des conseils d'entreprise.

Ceux-ci se trouvent donc, en circonstances normales, investis principalement de fonctions de conciliation et par conséquent de stabilisation. Mais un autre phénomène accentue encore ce rôle : c'est que les conseils, étant des organismes représentatifs élus, occupent une position intermédiaire entre la masse du personnel et la direction. Ici aussi, un élément de stabilisation se manifeste en ce que la réélection annuelle de la plupart des conseillers est la règle générale partout où les conseils fonctionnent normalement. Il se forme ainsi une élite d'hommes compétents qui s'habituent à tenir compte de ce qu'il y a de justifié dans le point de vue opposé à celui de leurs mandants.

Ceci s'applique à plus forte raison aux présidents, particulièrement aux « freigestellte Vorsitzende ». On

appelle ainsi les présidents qui sont libérés complètement du travail d'usine mais continuent à toucher leur salaire habituel pour pouvoir se consacrer entièrement à leur activité. Ce cas, prévu par la loi, est très fréquent, de règle même dans toutes les entreprises importantes. Ici aussi, la réélection est le cas normal, et je connais beaucoup de ces « présidents libérés » qui sont en fonctions depuis l'entrée en vigueur de la loi, voire depuis 1918. Ce sont même souvent les « meneurs » d'antan, ceux qui furent les chefs des « hommes de confiance » syndicaux et les porte-parole de leurs collègues dès l'époque pré-contractuelle et pré-légale.

Grâce au conseil d'entreprise, ils se trouvent transformés, en somme, en fonctionnaires permanents de la conciliation — élus par les ouvriers, mais rétribués et installés dans un bureau par l'entreprise. Ils passent généralement une moitié de leur temps à défendre les intérêts de leurs mandants auprès des directeurs, et l'autre moitié à défendre, devant ces mandants, des solutions de compromis où entrent naturellement aussi les opinions et les nécessités que peut raisonnablement faire valoir la direction. En vérité, il ne faut pas beaucoup de finesse psychologique pour deviner que, pris ainsi entre l'enclume et le marteau, ces présidents remplissent normalement le rôle d'intermédiaires pacificateurs plutôt que celui de chefs agitateurs. Et pour se rendre compte de l'importance sociologique de ce fait psychologique, il suffit de se souvenir qu'ils font en réalité toute la besogne journalière du conseil. Ils tiennent en mains tous les fils et finissent généralement, par leur connaissance intime des

hommes et des conditions, à se rendre indispensables — pour peu qu'ils aient l'étoffe de leurs fonctions et le caractère suffisamment trempé pour résister à la double pression dont ils sont l'objet.

Il n'y a donc rien d'étonnant à s'entendre confier par maint patron : « Je ne voudrais pas me passer du conseil d'entreprise, aussi longtemps qu'un tel sera président. Il connaît mieux que moi l'usine et ce qui s'y passe, et son intégrité lui vaut la confiance des deux camps ». Certes, il peut arriver — le cas est extrêmement rare cependant — que le président succombe à des influences plus ou moins ouvertement corruptrices et se transforme en instrument de la direction ; mais ce danger n'est pas grand, car il n'est guère d'usines où un président pourrait dans ces conditions maintenir l'ascendant moral dont il a besoin pour rester en fonctions. L'un des grands avantages moraux de cette démocratie industrielle est précisément d'avoir substitué aux procédés opaques de la négociation d'antichambre, avec toutes les possibilités d'intrigue personnelle qu'elle présente, la méthode ouverte et contradictoire d'un système représentatif réglé par l'élection, la discussion et la critique de l'opposition.

Et peut-être est-ce cette vertu invigorante de la démocratie comme moyen de **self-government** qui explique le mieux la fonction stabilisatrice des organismes paritaires. Car les révolutions n'attaquent que les despotismes ; les vraies démocraties permettent d'en faire l'économie, puisqu'elles organisent l'évolution par la liberté et l'éducation par la responsabilité.