

Allemagne

La grève des pilotes de Lufthansa

Adelheid HEGE

La compagnie aérienne Lufthansa a traversé un conflit exceptionnellement dur au premier semestre 2001. En mars, une convention collective avait été signée pour les personnels au sol et de cabine, qui accordait des augmentations salariales relativement modérées. Les pilotes qui menaient des négociations séparées revendiquaient des revalorisations de leurs salaires bien plus substantielles. Bien que la direction de l'entreprise ait réajusté ses propositions à plusieurs reprises, un compromis n'a été trouvé qu'au terme d'un arbitrage début juin, après un mouvement de grève très suivi.

Le conflit oppose, d'une part, les pilotes et la direction de Lufthansa. L'entreprise avait redressé de façon spectaculaire une situation économique désastreuse au début des années 1990. Après un bilan particulièrement favorable en 2000, les pilotes réclamaient une compensation des sacrifices consentis depuis dix ans. Mais leur mobilisation avait aussi pour toile de fond une recomposition du paysage syndical. Pour la première fois, les pilotes étaient représentés dans la négociation par leur propre syndicat : la « Vereinigung Cockpit » (VC) s'était dissocié en 1999 du syndicat des employés DAG, refusant de se laisser absorber par Ver.di,

méga-syndicat des services que le DAG s'apprêtait à rejoindre .

Une politique sociale trop peu attentive, de la part de Lufthansa, aux conditions de travail des pilotes, une politique contractuelle des grandes fédérations syndicales trop attachée au principe de la solidarité intersectorielle, ont-elles joué en faveur de la mobilisation, et exacerbé « l'égoïsme catégoriel » des adhérents du syndicat Cockpit ? Si le conflit garde un caractère localisé, il n'en suscite pas moins un débat sur l'impact qu'il pourrait produire au sein du système de représentation. VC qui représente une profession unique joue aussi avec une certaine gourmandise sur sa différence avec Ver.di – qui en représente mille (dont les personnels au sol de Lufthansa). On pouvait donc s'interroger sur le rôle qu'allait tenir cette organisation dans le conflit à côté des principaux protagonistes, Lufthansa et son « corps d'élite ».

Lufthansa face à une mobilisation inattendue

En 2001, la compagnie aérienne allemande avait assaini une situation qui l'avait amené, dix ans auparavant, au bord du dépôt de bilan. Une politique de restructuration en profondeur avait alors été engagée par une nouvelle direction ;

ALLEMAGNE

pour sauver l'entreprise, les organisations syndicales, non sans tensions internes, avaient accepté des négociations sur une réduction des coûts salariaux. Les personnels de Lufthansa voyaient réduits leurs salaires ; leur temps de travail était allongé en même temps qu'un règlement moins favorable des heures supplémentaires leur était appliqué. En contrepartie, la compagnie accordait la sécurité de l'emploi, la pérennisation d'une convention collective unique y compris pour des sociétés nouvellement créées au sein du groupe, et le maintien d'un marché du travail interne très protégé. Les dynamiques salariales se trouvaient considérablement ralenties sur toute la décennie : elles ne décollaient pas quand Lufthansa, privatisée en 1998, engrangeait d'importants bénéfices et redevenait l'une des compagnies les plus prospères du monde. Les coûts salariaux qui correspondaient à un tiers du chiffre d'affaires au début de la décennie 1990, n'en représentent plus qu'un quart à l'heure actuelle.

Le plan d'assainissement du groupe impliquait une réduction des effectifs qui touchait aussi la catégorie des pilotes. Au lendemain de la guerre du Golfe, sur la base de prévisions qui devaient se révéler erronées par la suite, Lufthansa avait gelé l'embauche de pilotes et augmenté le coût des formations à charge des aspirants à la profession. En période de pénurie de main-d'œuvre, la compagnie ne pouvait se tourner vers les marchés externes. A l'instar de la plupart de ses homologues européennes, elle ne recrute que parmi les capitaines de vol issus de ses propres formations. Lors de la restructuration, elle s'était engagée à solliciter la collaboration de 6 % au maximum de pilotes externes. L'embauche de pilotes ayant en poche le diplôme d'une autre compagnie

aérienne entraîne généralement un reclassement en bas de la grille de carrière de Lufthansa.

Dans un contexte d'intensification du transport aérien et de restructuration des systèmes aéroportuaires, Lufthansa manque cruellement de pilotes et ne peut mobiliser sa flotte à plein – ce qui à la fois alourdit la charge de travail et renforce le pouvoir de négociation de la profession face à l'entreprise. Quelque 4200 pilotes et ingénieurs de vol travaillent actuellement pour Lufthansa qui emploie au total 55 000 salariés.

En 2001, Lufthansa entame les négociations avec l'idée de développer, au sein d'un système d'évolution des carrières largement basé sur l'ancienneté, les éléments variables du salaire (à l'instar de ce qui est pratiqué pour les *managers* du groupe) et d'y renforcer les mécanismes de participation aux bénéfices. La compagnie n'anticipe guère un mouvement de mécontentement organisé, déterminé et unifié. Elle n'avait pas hésité à transférer à la Vereinigung Cockpit les droits de négociation quand cette dernière avait quitté le DAG. Elle avait aussi commandité en commun avec VC une étude de *benchmarking* international sur les salaires. Celle-ci avait révélé que, à productivité souvent supérieure et avec des durées de travail souvent plus longues, les pilotes de Lufthansa touchent des salaires sensiblement inférieurs à la plupart de leurs homologues européens et américains. Pour autant, la direction de Lufthansa a été prise de court quand les pilotes ont répondu par une première vague de grèves d'avertissement à la proposition d'entrer dans la négociation sans offre chiffrée. Aux promesses « floues » de la direction, les pilotes opposaient leur propre revendication d'une revalorisation des salaires

de 35 % en moyenne – et se disaient prêts à recourir à la grève pour la faire aboutir.

**Vereinigung Cockpit :
« top pay for top performance »**

Dans un contexte qui voit se terminer les négociations salariales sectorielles par des augmentations ne dépassant guère, ou restant inférieures à 3 % (le personnel au sol et de cabine de Lufthansa obtient 3,5 %), la revendication des pilotes visant un résultat dix fois supérieur pouvait sembler proche de la provocation. La direction de Lufthansa la rejetait comme « utopique » et comme économiquement désastreuse.

VC justifiait ses revendications tout d'abord par la mauvaise dynamique salariale. Le syndicat faisait valoir que la baisse des salaires en 1992 avait durablement déconnecté l'évolution salariale des pilotes de l'évolution générale des salaires en Allemagne de l'Ouest. Le syndicat s'appuyait sur l'étude de *benchmarking* international pour mettre en exergue la situation défavorable des pilotes allemands comparés à leurs homologues étrangers (graphique p.33). Sur son site internet, VC propose à l'intention des journalistes des graphiques illustrant le caractère raisonnable et réaliste, malgré les apparences, de ses revendications : en 1992 les salaires ont été réduites de 28 % et les augmentations consenties depuis 1994 n'ont pu compenser l'écart qui s'était creusé par rapport à la progression moyenne des salaires ouest-allemands .

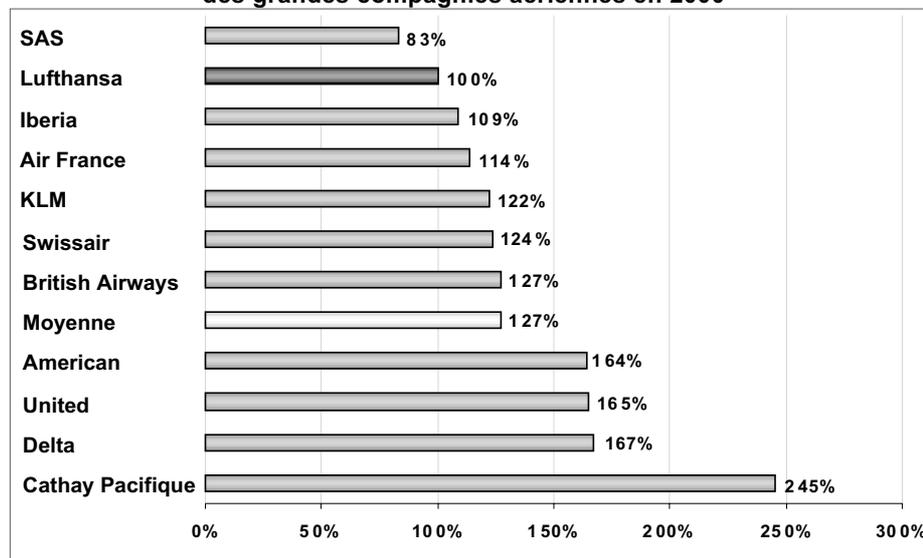
L'objectif du rattrapage salarial toutefois n'explique pas à lui seul la mobilisation des pilotes. En réunissant ses adhérents derrière le mot d'ordre « *top pay for top performance* », VC joue aussi sans complexe sur la singularité de la profession. Celle-ci a un honneur profession-

nel à défendre ; des responsabilités particulières et irremplaçables pour la sécurité des personnes notamment lui sont confiées ; la lutte contre la banalisation de cette mission (que symbolise une rétribution susceptible de la déconsidérer) est donc un enjeu social, et non pas seulement corporatiste. Cette approche permet au syndicat Cockpit tout au long du conflit de ne jamais dévier d'une ligne stratégique qui ne prend en considération que la destinée de la profession. La question des pertes de salaires subies par les autres personnels de Lufthansa au cours de la dernière décennie est étrangère au débat, et elle est donc résolument évacuée. Dans l'information diffusée à ses adhérents sur son site internet, VC ne fera jamais allusion à la situation des collègues au sol ni aux négociations collectives les concernant. La direction de Lufthansa qui s'inquiète publiquement de la répercussion du conflit des pilotes sur « la paix sociale dans l'entreprise » ne peut escompter à ce sujet une quelconque réaction de Cockpit.

La stratégie du syndicat des pilotes s'avère d'autant plus efficace que, tout au long du conflit, VC s'assure efficacement du soutien de ses adhérents. Les trois quarts des pilotes Lufthansa sont ses membres, selon ses propres affirmations. Fin mars sont déclenchées les premières grèves d'avertissement. Les pilotes restent insensibles aux appels de leur employeur qui met en doute la légalité de la démarche au moment même où les négociations sont engagées. En guise de réponse à la première offre chiffrée de Lufthansa début avril le syndicat prépare le référendum sur la grève ; 70 % de votes favorables lui permettront de déclencher une grève « illimitée ». VC passe haut la main ce test de représentativité : 98 % des pilotes syndiqués appelés aux urnes parti-

ALLEMAGNE

**Salaire annuel brut des pilotes
des grandes compagnies aériennes en 2000 ***



* Taux de change 01-2001.
Source : Vereinigung Cockpit.

cipent au vote et 96% se prononcent en faveur de la grève. VC organisera un premier arrêt de douze heures, puis deux grèves de 24 heures au mois de mai, à une semaine d'intervalle. La majeure partie des vols Lufthansa sera annulée ; les coûts du jour de grève sont évalués à 50 millions de marks (25,6 millions d'euros).

La sortie du conflit

Les négociations menées en parallèle ne produisent pas le compromis escompté. Les acteurs optent alors pour la voie de l'arbitrage externe pour sortir du conflit. Ils sollicitent l'intervention de l'ancien ministre des Affaires étrangères Hans-Dietrich Genscher dont ils reprendront les propositions. Si les premières réactions des pilotes à la proposition d'accord sont mitigées, le syndicat Cock-

pit ne doute pas de pouvoir réunir les 50% de votes nécessaires auprès de ses membres lors du référendum de fin de grève.

« Ni vainqueurs, ni vaincus » : l'arbitrage de l'ex-ministre Genscher devait aussi permettre aux deux parties de mettre fin au conflit sans perdre la face. Ce n'est donc pas fortuit si la nouvelle convention collective est d'une grande complexité. Elle a une durée plus longue que ne l'aurait souhaité VC (trois ans et trois mois) ; les augmentations n'en sont pas moins importantes. Elles concernent tant le salaire de base (revalorisé de 12 % en 2001) que les primes de participation. Les éléments variables du salaire sont renforcés et les rémunérations des pilotes sont arrimées plus étroitement à la santé économique de l'entreprise. Les coûts pour l'entreprise sont particulièrement élevés au cours de la première année : VC

chiffre l'augmentation engrangée par les pilotes en 2001 à 30 % environ et Ver.di qui la juge exorbitante, à 26 %. Sans minimiser les coûts de la convention (l'augmentation des frais de personnels est estimée à 230 millions de marks pour 2001), Lufthansa en souligne les « aspects positifs », la flexibilisation des salaires et la durée longue de la convention collective. VC affirme que ses objectifs ont pour l'essentiel été réalisés et que le retard par rapport aux compagnies européennes leader a été comblé.

Le résultat est jugé plus sévèrement par les syndicats du DGB. Durant le conflit, Ver.di ainsi que d'autres fédérations du DGB avaient à plusieurs reprises exprimé leur préoccupation et leur désapprobation. Sans nier la nécessité de « compenser ce qui relève de charges particulières », Ver.di avait incité les négociateurs à ne pas perdre de vue les tensions et déséquilibres que la stratégie du syndicat Cockpit allait produire parmi les différentes catégories de personnel de Lufthansa. Pour Ver.di le résultat de l'arbitrage est injuste ; il consacre une démarche profondément non solidaire ; l'ampleur de l'écart entre les progressions salariales des personnels aura des effets durablement néfastes sur le climat social au sein du groupe.

Ver.di et le personnel au sol

Les négociations collectives pour les personnels au sol et de cabine de Lufthansa

avaient été le premier test de vérité pour le syndicat des services Ver.di, né à la mi-mars de la plus grande fusion syndicale jamais connue en Allemagne. Avec 2,99 millions de membres, cette fédéra-

tion du DGB surpasse désormais la grande IG Metall (elle aussi renforcée, mais dans une mesure plus modeste, par des fusions) ; à la place de cette dernière elle revendique le label de la « plus grande fédération de branche du monde ». Deux des syndicats impliqués dans la fusion négociaient traditionnellement les conventions collectives pour les salariés Lufthansa : ÖTV, fédération du secteur public et des transports au sein du DGB et DAG, syndicat des employés autonome auquel était affilié, comme on a vu, le syndicat des pilotes Cockpit.

Quelques jours après le congrès de fusion à la mi-mars 2001, Ver.di organise les premières grèves d'avertissement parmi ses adhérents de Lufthansa. Le syndicat rejette l'offre de la direction d'une revalorisation des salaires de 2,6 %. Face à un bilan économique excellent de l'entreprise, le syndicat, ici aussi, réclame une compensation des concessions des années passées. Les négociations sont menées parallèlement à celles des pilotes. Mais elles aboutissent rapidement : fin mars, Ver.di accepte une augmentation de 3,5%, complétée d'une prime de participation aux résultats qui couvre aussi l'an 2000. L'accord d'une durée de 14 mois comporte aussi une amélioration du dispositif de retraite à temps partiel et une prolongation de la garantie de couverture contractuelle pour tous les personnels d'ici fin 2002. Ainsi en cas de restructuration et/ou d'externalisation de secteurs de l'entreprise, les salariés concernés ne per-

dront pas le bénéfice de la convention Lufthansa.

La commission de négociation de Ver.di qui a entériné le compromis est convaincue que les résultats « rencontre-

ALLEMAGNE

ront l'approbation largement partagée et la satisfaction des salariés du groupe Luft-hansa ». Les négociateurs estiment que la bataille n'aurait pu être remportée sans la mobilisation des salariés mais que le poids numérique du nouveau syndicat des services a également « impressionné » l'interlocuteur patronal.

La prolongation du conflit des pilotes et sa conclusion donnent un goût amer à ce « premier succès du syndicat Ver.di » (*Handelsblatt* du 23.3.2001). Après l'arbitrage dans le conflit des pilotes, les responsables de Ver.di excluent certes l'hypothèse d'une réouverture des négociations pour les autres personnels ; ils n'en annoncent pas moins le durcissement du dialogue dans les négociations à venir.

Modération salariale, le malaise

Le compromis des pilotes ranime le malaise sur la modération salariale de longue durée acceptée par les fédérations du DGB. L'institut de recherche syndical WSI fait état d'un « maigre bilan de redistribution » : face à un taux d'inflation de 2 % et une progression de la productivité au niveau national de 3 %, les salaires n'ont progressé en 2000 que de 2,4 % en moyenne. Au moment même où le conflit des pilotes bat son plein, les métallurgistes se voient appliquer la deuxième tranche d'une augmentation négociée l'an dernier. Notamment dans le Sud prospère de l'Allemagne, les adhérents d'IG Metall ne cachent pas leur mécontentement face à une augmentation de 2,1 % devenue effective en mai 2001 au moment même où l'inflation atteint 2,4 %.

Le conflit des pilotes soulève la question de la pertinence de la stratégie salariale des syndicats du DGB. La

participation à l'Alliance pour l'emploi exerce-t-elle un effet disciplinant sur les directions syndicales, les empêchant de déployer des stratégies revendicatives plus autonomes et plus offensives ? Dans un contexte d'incertitudes et de débats contradictoires sur l'avenir du système contractuel, les syndicats sont-ils prisonniers d'un rapport de force qui leur interdit des objectifs plus ambitieux ? Le simple effet taille ne semble pas en tout cas donner au syndicat Ver.di les moyens de se détacher de la dynamique générale (ni de disputer réellement le *leadership* à IG Metall). Ver.di est quasiment le seul syndicat à mener des négociations collectives en 2001 ; les compromis salariaux réalisés jusqu'ici – +2,8 % dans les banques et assurances après une série de grèves d'avertissement – ne dessinent pas de véritable inflexion de tendance.

La grève des pilotes confronte aussi les syndicats du DGB à leurs problèmes d'intégration de groupes de salariés par nature très hétérogènes. La construction des solidarités interprofessionnelles est un problème particulièrement crucial pour Ver.di dont le champ de recrutement extrêmement étendu en fait une sorte de confédération-bis. Ver.di cherche à convaincre des groupes de salariés en haut et en bas de l'échelle des salaires, fortement masculins (Livre) ou très féminisés (commerce), actifs dans des professions traditionnelles ou novatrices ... Les difficultés à renouveler le débat avec ses bases et à conquérir des groupes moins « historiques » et surtout plus jeunes préoccupent aussi le syndicat IG Metall. Ce dernier est en train d'organiser un vaste « débat sur l'avenir » qui doit inclure membres et non membres ; avec plus ou moins de succès il cherche à démontrer sa capacité à orienter le débat so-

cial en mettant en avant de nouveaux enjeux de la négociation collective : retraite à 60 ans ; fonds de pension sectoriels ; droit à la formation professionnelle continue.

La solidarité interprofessionnelle à l'épreuve

Le mouvement des pilotes est-il révélateur des limites de la solidarité interprofessionnelle et intersectorielle pratiquée par les syndicats du DGB ? L'approche traditionnelle impose-t-elle aux salariés une uniformisation outrancière de leurs conditions de salaires et de travail dont ils ne voudraient pas ou plus ? Le système allemand continue de fonctionner selon le principe d'une forte coordination des compromis sectoriels. Selon les chiffres publiés par l'Institut de l'économie allemande proche des organisations patronales, l'écart intersectoriel des augmentations conventionnelles accordées dans les années 1990 reste faible, en tout cas en ce qui concerne l'Allemagne de l'Ouest. Entre 1991 et 1999 les salaires nominaux y ont augmenté de 25,5 % en moyenne ; l'écart entre la progression la plus faible (les banques privées avec 23,3 %) et la progression la plus forte (la métallurgie avec 29,9 %) est de 6,6 points de pourcentage.

Le conflit des pilotes a aussi été l'occasion d'incriminer la (trop) faible différenciation des salaires conventionnels. Dans cette lecture qui transparait dans des commentaires de presse, les syndicats du DGB abusent de leur monopole de négociation en faisant obstacle à la flexibilisation des salaires selon la valeur marchande des différents groupes professionnels. Ils ont donc en quelque sorte eux-mêmes provoqué le défi que leur lancent des groupes corporatistes tels VC –

dont l'exemple pourrait faire école. Toutefois cette argumentation que les organisations patronales se gardent de reprendre à leur compte tolère aussi une autre interprétation. Le rôle intégrateur efficacement joué par les conventions de branche pourrait avoir contribué à une diffusion après tout marginale des regroupements – et des conflits – étroitement catégoriels en Allemagne. Le conflit des pilotes serait alors révélateur moins de l'érosion du principe de la solidarité intersectorielle lui-même – que des difficultés qu'éprouvent les organisations syndicales à s'en faire les avocats crédibles devant leurs bases.

Sources :

Handelsblatt, Financial Times Deutschland, Süddeutsche Zeitung informations dienst der Instituts der deutschen Wirtschaft.

Sites internet :

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

[http : //www.verdi-net.de](http://www.verdi-net.de)

ALLEMAGNE