

---

---

## Le transfert du système (ouest) allemand de relations professionnelles à l'Est : des rôles différents pour des institutions identiques

---

Ingrid ARTUS \*

Lorsqu'on évoque au niveau international les évolutions du modèle allemand de relations professionnelles, on pense généralement à ce qui se passe dans l'Ouest du pays<sup>1</sup>. La situation à l'Est – si même elle est évoquée – se voit imputer un rôle plus ou moins déstabilisateur de l'ensemble du modèle. Ce point de vue est justifié dans la mesure où l'économie est-allemande, d'un poids limité, reste dépendante et où elle occupe une place de second rang dans le rapport des forces de l'Allemagne en général. Dans la suite, nous voudrions montrer qu'en renonçant à prendre en compte les conditions spécifiques à l'Allemagne de l'Est on se prive de possibilités uniques en matière d'analyse en sciences sociales. Au cours de ce processus, le système institutionnel de relations professionnelles ouest-allemand a été transféré terme à terme vers l'Est. Ainsi, un modèle émergé sous des conditions historiques spécifiques a été transplanté dans un contexte fondamentalement différent. Cette « expérimentation naturelle » (Offe, 1991) offre la possibilité unique de mener des recherches sur l'influence réciproque des structures institutionnelles et des contextes sociaux et culturels.

---

\* Ce texte se fonde sur des travaux de recherche conduits entre 1993 et 2000 à l'Institut de Sociologie de l'Université de léna. Ils ont consisté en recherches empiriques sur l'installation de *Betriebsräte* dans les entreprises est-allemandes (cf. Artus *et alii* 2001), sur la constitution d'organisations d'employeurs et la mise en place des accords collectifs dans les entreprises est-allemandes (cf. Artus/Schmidt/Sterkel, 2000 ; Artus, 2001). Renate Liebold et Gabriele Sterkel ont pris une part décisive à ces travaux,. Rudi Schmidt a assuré la direction du projet.

1. Traduction de l'original allemand sous la responsabilité de Christian Dufour.

Pendant le laps de temps de plus de dix ans écoulé depuis lors, le système de relations professionnelles repris à l'Allemagne de l'Ouest a pu faire ses preuves à l'Est. Et il est maintenant avéré que les institutions originaires de l'Ouest ne fonctionnent que de façon imparfaite une fois transférées à l'Est. Le système de conventions collectives y est dans un état particulièrement critique, avec un établissement sur quatre qui s'y rattache contre environ la moitié à l'Ouest (Kohaut/Schnabel, 1999 ; Schäfer/Wahse, 2000). En plus, les conventions conclues par les syndicats n'y sont souvent pas vraiment appliquées (Artus, 1999 ; Artus/Schmidt/Sterkel, 2000). La menace reste forte que s'installe un *Far East*, où niveaux de salaire et conditions de travail se dégradent significativement par rapport à ceux de l'Ouest en même temps que *Betriebsräte* et syndicats restent sans influence décisive.

Ci-après, nous nous interrogeons sur les causes de ce fonctionnement insatisfaisant des institutions dans la pratique. Pour cela nous effectuerons un rappel succinct des principales caractéristiques du système allemand de relations professionnelles. Nous nous concentrerons ensuite sur le processus de transformation à l'Est de l'Allemagne et sur sa dynamique parce qu'ils exercent jusqu'à aujourd'hui une influence décisive sur l'adéquation et la fonctionnalité de ces institutions une fois transférées : le socialisme réel antérieur et l'histoire de la crise qui accompagne la transformation constituent un double fond d'expérience historique qui influence les relations entre les *Betriebsräte* et les directions d'entreprise ainsi que les relations entre *Betriebsräte* et syndicats. La mise en œuvre des institutions à l'Est connaît un point névralgique : la coopération étroite entre les instances au sein des établissements et les instances externes pratiquée à l'Ouest de l'Allemagne n'a pu trouver son équivalent à l'Est. La typologie des relations entre *Betriebsräte* et syndicats que nous avons construite à partir de nos enquêtes empiriques le montre clairement. Nous synthétiserons enfin les résultats de cette analyse de la situation est-allemande, tant en ce qui concerne l'évolution de l'Allemagne qu'en ce qui concerne la recherche comparative en relations professionnelles.

### **Le point névralgique du système dual allemand : la coopération des *Betriebsräte* et des syndicats**

Comme la France, l'Allemagne a construit un système dual de relations professionnelles, où le *Betriebsrat* (en France, ce serait le comité d'entreprise) constitue une institution distincte du syndicat, qui a pour vocation de représenter les intérêts des salariés de l'entreprise. Les modèles duals ont été historiquement privilégiés par les employeurs qui escomptaient limiter les conflits par la méthode du « diviser pour régner ». Dans le modèle institutionnel allemand, la séparation entre la représentation d'entreprise et la représen-

## Encadré (note du traducteur)

Le système de relations professionnelles développé en Allemagne de l'Ouest depuis 1947 distingue les rôles dévolus aux syndicats et aux instances élues par les salariés dans les établissements. Les syndicats de salariés négocient les salaires et l'essentiel des conditions de travail avec leurs homologues patronaux, sans intervention de l'Etat. Les conventions collectives de branche ainsi conclues s'appliquent aux entreprises adhérentes aux organisations patronales signataires, ce qui concerne environ les trois quarts des salariés.

Des accords peuvent être aussi signés par les syndicats directement dans les entreprises qui préfèrent cette solution, ce qui est rare. Les instances élues dans les établissements comptant plus de cinq salariés (*Betriebsräte*, conseils d'établissement) disposent de droits d'information, de consultation et de veto sur certains points très particuliers (heures supplémentaires, organisation des licenciements). Les *Betriebsräte* peuvent signer des accords avec l'employeur, mais sans empiéter sur les prérogatives syndicales. Le droit de grève est un droit syndical, qui peut s'exercer en cours de négociations. Le *Betriebsrat* et les salariés eux-mêmes n'ont pas de droit de grève, mais ils disposent de moyens de démonstration et de pression importants. Malgré la séparation formelle des tâches et des lieux d'intervention entre syndicats et *Betriebsräte*, le modèle dual de représentation allemand fonctionne à l'Ouest grâce à des relations denses entre les deux niveaux assurés par les syndicalistes élus dans les *Betriebsräte*.

Plus que l'entreprise, c'est l'établissement qui compte dans la représentation des salariés en Allemagne. A l'inverse de la France, où l'on utilise souvent le terme « comité d'entreprise » pour désigner le « comité d'établissement », en Allemagne on parle souvent du « conseil d'établissement » (*Betriebsrat*) pour désigner l'unité de base de la représentation. C'est au niveau de l'établissement que sont exercés l'essentiel des droits de codétermination et des droits de négociation.

Cela crée une incertitude dans la traduction. Il faut ici toujours comprendre l'usage du terme français « établissement » dans son sens strict ; et il faut souvent comprendre l'usage du terme « entreprise » comme pouvant désigner un établissement autant qu'une entreprise. Par exemple, la décentralisation de la négociation vers l'entreprise renvoie la plupart du temps à une négociation conduite dans l'établissement.

Pour en savoir plus :

Christian Dufour et Adelheid Hege (2002), *L'Europe sociale au quotidien, la représentation des salariés dans les entreprises en Allemagne, France, Grande-Bretagne et Italie*, Peter Lang, Genève-Bruxelles ([www.peterlang.net](http://www.peterlang.net)).

Christian Dufour (1998), « Le système allemand de relations professionnelles : modèle de fin de siècle ? », *Recherches Internationales*, automne 98, pp.89-108.

Voir aussi les articles à ce sujet dans *La Chronique Internationale de l'IRES* et *La Revue de l'IRES* consultables sur le site [www.ires-fr.org](http://www.ires-fr.org).

tation syndicale est très stricte (*i.e.* beaucoup plus impérieuse que dans le modèle français). Dans l'entreprise, les syndicats n'ont pratiquement pas de droits<sup>1</sup>. Leurs structures d'entreprise – les « personnes de confiance syndicales » (*gewerkschaftliche Vertrauensleutekörper*) – ne disposent d'aucune ressource propre, ni de protection contre le licenciement, sans parler de droit de codétermination dans l'entreprise. Les syndicats ne disposent d'aucun droit légal de présence dans l'entreprise, ce qui complique leurs relations avec leur clientèle et leurs membres. L'entreprise, en tant que zone de représentation, est le domaine réservé des *Betriebsräte*, constitués eux-mêmes selon la loi en instances entièrement indépendantes des syndicats. Pour légitimer leur activité, ils ne peuvent compter que sur la sanction démocratique du personnel devant lequel ils sont responsables. Les *Betriebsräte* sont de même contraints par le droit à veiller au « bien de l'entreprise » ; ils ont explicitement été conçus comme des institutions « hybrides » ou comme des « institutions-frontière » (Fürstenberg, 1958) chargées de trouver un équilibre entre les intérêts du personnel et les objectifs économiques de l'entreprise. Le syndicat et le *Betriebsrat*, instances distinctes, voient en outre leur séparation renforcée par l'exclusivité des sources de pouvoir dont ils sont réciproquement dotés, pouvoirs qui ne s'exercent qu'au sein des zones qui leur sont concédées. Les *Betriebsräte* jouissent de droits comparativement solides et larges en matière d'information, d'influence et de codétermination dans l'entreprise, mais ils ne disposent pas du droit de grève<sup>2</sup>. Les syndicats disposent d'un monopole sur l'arme décisive de la grève, au moins d'un point de vue légal, dont ils ne peuvent faire usage que dans le cadre de la négociation des conventions collectives.

Cette séparation entre syndicats et *Betriebsräte* avec l'interdiction du droit de grève pour ces derniers a été jugée comme une cause d'affaiblissement de la représentation jusque dans les années 1970. Une critique de gauche la stigmatisait comme moyen de pacification de l'entreprise. Cette caractérisation a disparu lorsque, au cours des années 1980, ce système très juridicisé a fait preuve de stabilité et de flexibilité au milieu des changements économiques et sociaux,

---

1. En 1952, lors de l'adoption de la constitution de l'entreprise (*Betriebsverfassungsgesetz*), les syndicats voulaient obtenir une étroite liaison de l'activité du *Betriebsrat* aux syndicats. Les syndicats auraient dû approuver tous les accords d'entreprise, ils auraient dû organiser les élections aux *Betriebsräte* et ils auraient eu un accès libre à tous les *Betriebsräte* et aux assemblées du personnel (Schmidt, 1975 :45f. ; Wassermann, 2002 :34). Ils n'ont pu s'imposer sur aucun de ces points. Lors de la réforme de la constitution de l'entreprise, en 1972, les conditions d'accès des syndicats ont été allégées, mais sans que cela constitue un renforcement significatif de leur position au niveau de l'entreprise.

2. L'obligation de paix sociale faite au *Betriebsrat* trouve son fondement historique dans la loi de 1920 qui est une concession faite au radicalisme du mouvement des conseils en vue de l'émousser. Il est intéressant de relever que nombre d'éléments structurels des *Betriebsräte* – dont l'obligation de paix – ne sont pas dus à l'intervention des représentants du capital, mais à des propositions venant de la principale centrale syndicale – l'ADGB – ou du SPD qui craignaient une concurrence de gauche au sein des entreprises (Erd, 1978 :119 sq.).

alors que, dans beaucoup d'autres pays européens, les mouvements syndicaux connaissaient des déclin parfois catastrophiques. Promu au rang de modèle à succès, le système de représentation allemand a attiré de plus en plus l'attention des chercheur(e)s intéressé(e)s par les éléments qui semblaient conférer à ce système institutionnel cette capacité « d'ajustement flexible » (Thelen, 1991). On a pris conscience de plus en plus du caractère formel de la séparation entre la représentation par le syndicat et par le *Betriebsrat* et des véritables interdépendances entre les deux instances. La « bipartition formelle » a plutôt été relue comme une « unité contradictoire » et une « relation d'échange complexe » (Kotthoff, 1979 ; Streeck, 1979, Schmidt/Trinczek, 1991, 1999). Pratiquement, il existe une collaboration étroite et un partage du travail entre les représentations assurées par le *Betriebsrat* et par le syndicat, confortée par des recoupements de personnes.

D'un côté, les syndicats offrent du conseil et de l'information aux *Betriebsräte* ; de l'autre, les *Betriebsräte* se chargent fréquemment du recrutement syndical dans les entreprises tout en assurant le contact entre l'organisation et la base, même à l'occasion des conflits du travail. Tant que la distinction formelle entre représentation par le syndicat et par le *Betriebsrat* est compensée par un interdépendance *de facto*, cette combinaison peut se comprendre comme une différenciation fonctionnelle porteuse d'effets facilitateurs pour les deux parties à l'échange : les *Betriebsräte* travaillent sur les intérêts spécifiques des salariés au sein de l'entreprise, ce qui rend possible une spécialisation et une concentration du travail des syndicats sur les intérêts généraux des salariés au niveau sectoriel. Ils sont politiquement mieux armés pour s'occuper des négociations centrales en matière de salaires et de temps de travail que les *Betriebsräte*. Ces derniers agissent en contrepartie comme une police des salaires dans l'entreprise, en contrôlant le respect des accords conclus et en les adaptant partiellement aux conditions particulières de l'entreprise grâce à leur statut d'instance de proximité.

L'exemple de l'Allemagne de l'Est bat en brèche ce qui avait gagné le statut d'évidence au cours des années 1980. Lorsque la coopération informelle entre syndicat et *Betriebsräte* manque, la séparation prévue institutionnellement entre eux, de formelle devient réelle. L'influence syndicale cesse à la porte de l'établissement et le *Betriebsrat* « apprivoisé » institutionnellement devient une instance faible, menant une vie isolée au sein de l'entreprise. Cela ne provoque pas seulement un affaiblissement politique sensible des syndicats et des *Betriebsräte*, mais menace aussi la capacité d'influence de l'ensemble du système de médiation que forme le système de relations professionnelles. On mesure les conséquences de ce découplage de la régulation d'entreprise et de la régulation externe à l'érosion des conventions collectives.

## Les problèmes fonctionnels du système est-allemand de relations professionnelles

C'est un accident de l'histoire qui établit une coïncidence entre les spécificités du processus de transformation à l'Est et ce point névralgique du système allemand de relations professionnelles qu'est la coopération informelle entre *Betriebsräte* et syndicats. Cette coopération ne s'est pas développée à l'Est comme elle l'a fait à l'Ouest d'abord parce qu'au sein des entreprises se sont largement répandues des « communautés de survie », impliquant management et salariés. Elles s'opposent diamétralement à une culture de coopération étroite entre *Betriebsräte* et syndicats. Le *Betriebsrat* s'y sent d'abord solidaire de « l'organisation entreprise » et de ses membres ; les solidarités au delà de ce cadre sont considérées comme secondaires. Cette distanciation entre *Betriebsräte* et syndicats peut aussi être mise au compte de l'héritage du FDGB et à ses multiples séquelles ainsi qu'aux difficiles conditions de démarrage des syndicats à l'Est au début de la crise de transformation.

### **Le Betriebsrat et le management : l'entreprise comme communauté de survie et îlot de négociation autonome**

Nombre d'études attirent fortement l'attention sur le caractère nettement coopératif des échanges entre *Betriebsrat* et management au sein des entreprises est-allemandes (pour une synthèse, cf. Schmidt, 1998 :21sq.). Au travers de modes d'interactions variés, la tendance à la coopération au sein des entreprises et au découplage des *Betriebsräte* et des directions d'entreprises par rapport aux instances de régulation externes (i.e. syndicats et organisations d'employeurs) se vérifie largement. Les entreprises est-allemandes courent ainsi le risque de devenir des « îlots de pratiques autonomes ». Cette tendance est interprétée ci-après comme l'expression d'un processus d'enfermement social en temps de crise qui se combine avec des modèles de coopération hérités de du socialisme réel.

La situation de crise économique de long terme constitue de loin le facteur qui influence le plus la pensée et l'action des populations d'Allemagne de l'Est. Cette crise se caractérise depuis plus de dix ans par un chômage structurel de masse, qui mine méthodiquement la conscience de soi d'une population pour qui autrefois le statut d'actif était central et le chômage un mot étranger. Certes, un certain mouvement de progrès économique a suivi la crise économique catastrophique postérieure à la réunification économique et monétaire <sup>1</sup>.

1. Au cours des années 1990 et 1991 le produit intérieur brut en Allemagne de l'Est a reculé de près de 40 %. La production industrielle atteignait en 1991 un tiers de ce qu'elle était avant le début de l'unification... De même, le nombre des actifs se réduit d'un tiers et dans l'activité productive de la moitié. Les économistes expliquent ce phénomène d'effondrement unique dans l'histoire entre autres par « l'ouverture subite du marché vers l'Allemagne de l'Ouest et les marchés étrangers de l'Ouest, la brutale perte de compétitivité des produits de l'Est en raison de la conversion 1/1 lors de l'introduction du Deutschmark, la préférence des consommateurs de l'Est pour des biens venus de l'Ouest et l'interruption inattendue des débouchés pour les produits de l'Est » (Wegner, 1996 :15).

Au milieu des années 1990, le rapprochement économique de l'Est et de l'Ouest a de nouveau connu une interruption, et depuis 1996 la croissance économique réelle de l'Est s'inscrit régulièrement en retrait de celle de l'Ouest. Le niveau de chômage reste à un seuil très élevé de 18 %<sup>1</sup>. La désindustrialisation généralisée de l'Est est responsable de l'expérience fondamentale que font les salariés au sein du nouvel ordre économique : la crainte – crainte de perdre son emploi, crainte de ne pas en trouver d'autre, crainte de la déqualification et de la perte du statut professionnel, crainte de la paupérisation, de l'exclusion sinon de la proscription sociales. Nous citons ci-dessous des permanent(e)s syndicaux décrivant l'état d'esprit de leurs membres ; beaucoup d'autres exemples auraient pu être retenus<sup>2</sup>.

A : « C'est pour ça qu'ils travaillent, qu'ils travaillent seulement, jusqu'à en tomber, sans faire valoir leurs droits, vraiment. Et on ne peut diable pas les obliger ou même les frapper, jusqu'à ce qu'ils se redressent. Je me demande où est passée la conscience d'eux-mêmes chez nos gens ».

Interviewer : « Alors les salariés ne sont pas en colère lorsqu'ils gagnent 16 marks brut ? (8 € NdT) »

A : « Si, bien sûr, au bistrot, au bistrot, ou à la maison, lorsqu'il n'y a pas de collègue ni d'employeur. Là ils sont en colère, mais pas ouvertement ».

B : « Je dis toujours aux collègues : Il devrait y avoir tous les jours cent, deux cents travailleurs du bâtiment devant notre porte qui diraient en avant – il tape trois fois sur la table – le syndicat, nous devons nous y mettre. Ce qu'ils font ici avec les gens... ».

A : « Oui »

B : « Tout ce qu'ils peuvent se laisser faire ».

A : « Triste mais vrai... Pour le moment la peur domine et pour le moment la peur est le critère qui les retient de choses pareilles (des grèves) ».

Le risque du chômage exerce une menace permanente sur les stratégies de négociation, aussi bien des salariés que des *Betriebsräte*. Cela a conduit, dans beaucoup d'entreprises est-allemandes, à un pacte de productivité entre management et *Betriebsrat*. Les besoins de sécurité des salariés fournissent d'évidence au *Betriebsrat* une stratégie de négociation qui l'oriente vers le maintien et le renforcement de la capacité concurrentielle de l'entreprise. Au fil des ans, l'insécurité du lendemain et l'expérience des vagues de licenciements à répétition où de nombreux et nombreuses collègues ont perdu leur emploi ont amené les salariés restant à accorder une priorité absolue à la survie de long terme de l'entreprise et au maintien de leur poste

1. Le secteur industriel reste le plus concerné : au changement de millénaire, pour 1 000 habitants il n'y avait que 41 salariés dans l'industrie, moitié moins qu'à l'Ouest (DIW-Wochenbericht, 1-2/2000).

2. Cette citation est tirée d'une interview conduite avec des responsables syndicaux du bâtiment en Thuringe, en 1997.

de travail. Les enjeux de plus court terme – des salaires plus élevés, un temps de travail plus court, de meilleures conditions de travail – sont repoussés à l'arrière-plan. Les *Betriebsräte* ne voient donc pas de contradiction avec leur fonction de défense des intérêts des salariés (restants) lorsque – pour une grande partie d'entre eux – ils se fixent des objectifs d'action qui tiennent largement compte de la croissance de la capacité concurrentielle de leur entreprise, bien au contraire. On peut leur accorder qu'ils représentent démocratiquement « la peur de la base » en s'orientant dans une pratique marquée par la paix et la compréhension économiques. Cette situation au sein des établissements a des conséquences immédiates sur les relations des *Betriebsräte* avec les syndicats : lorsqu'ils évitent de se rapprocher des syndicats, les *Betriebsräte* n'indiquent pas seulement leur prise en compte plus ou moins volontaire des vues du management ; parfois il leur manque en plus tout simplement l'espace d'action nécessaire au sein de l'entreprise pour pouvoir agir en tant que partenaires potentiels des syndicats (ce thème sera repris plus loin).

Cette étroite collaboration, cette tendance au compromis des acteurs d'entreprise en vue de se protéger contre l'extérieur ne peut s'interpréter seulement comme un résultat de la crise économique. A l'époque de la RDA, beaucoup d'entreprises d'Etat se caractérisaient par des structures comparables de coopération et de compromis. Un arrangement spécifique des intérêts existait au sein des établissements pendant la phase de socialisme réel, avec une forte cohésion des acteurs d'entreprise malgré l'autoritarisme de ses structures. Cela correspondait dans une certaine mesure au principe officiel du SED suivant lequel, dans la société socialiste de RDA, les contradictions d'intérêts avaient disparu (Meuschel, 1992). Mais au-delà de la propagande officielle, des fondements matériels solides poussaient à une réduction de la distance entre les divers groupes et statuts professionnels – en comparaison avec la situation à l'Ouest : un système de rémunération relativement égalisé comportant moins de privilèges et d'éléments de statuts, le relatif parallélisme entre les parcours scolaires et professionnels, et aussi l'organisation des employés en collectifs. L'entreprise d'Etat n'était pas qu'un lieu de production en RDA, mais aussi un espace de vie, c'est à dire un centre important d'activités sociales, culturelles et politiques (Alt *et alii*, 1994 ; Schmidt W., 1996). Le système de planification et ses aspects souvent chaotiques incitaient à une coopération étroite au sein de l'entreprise, par-delà les échelons hiérarchiques. Cette situation est connue sous les termes de « pacte de réalisation du plan » (Voskamp/Wittke, 1991). Assez fréquemment, ce pacte organisait, dans le but d'atteindre des objectifs-cadres fixés de l'extérieur ou d'en haut, un détournement des prévisions officielles au sein de l'établissement ou, autrement dit, un découplage ou une autonomisation des intérêts du groupe au sein de l'établissement par rapport à son environnement externe. Les communautés



de survie au sein des entreprises qui se sont développées au cours de la crise dans le processus de transformation de l'Allemagne de l'Est peuvent donc être considérées comme le prolongement ou la radicalisation de modèles de comportement dont les prémisses se trouvent dans le système social et économique du socialisme réel.

### **Betriebsrat et syndicat : des difficiles recommencements du syndicat en Allemagne de l'Est**

Les relations des syndicats et des Betriebsräte à l'Est ne sont pas seulement indirectement influencées par les relations historiques entre dirigeants d'entreprise et Betriebsräte ; elles sont aussi le résultat direct du « double arrière-plan historique » en Allemagne de l'Est, c'est à dire de la « préhistoire » du socialisme réel et de la transformation économique avec les traumatismes de la crise. On peut parler d'un horizon expérimental intersubjectif typique de l'Allemagne de l'Est – que l'on décrira ci après.

La reconstruction du syndicalisme à l'Est a dû faire sa part à la compréhension qu'avaient les nouveaux membres de ce qu'est un syndicat. Ils connaissaient au sein de la RDA des syndicats qui exerçaient un monopole de représentation et un rôle d'organisations étatiques de masse. Les syndicats du FDGB exerçaient une fonction d'intégration d'une grande partie de la population dans le système économique et social suivant des consignes venues d'en haut. Avec un taux de syndicalisation de plus de 90 %, l'appartenance syndicale constituait une norme sociale. Comme syndicat d'Etat, le FDGB exerçait concomitamment et explicitement une fonction de représentation des intérêts, un rôle de direction économique ou une fonction éducative en tant « qu'école du socialisme ». C'est le manque de capacité du FDGB à l'exercice des fonctions réelles de négociation avec leurs nécessaires moyens de pression qui le conduisait à accorder à ces deux dernières tâches une véritable priorité dans ses activités <sup>1</sup>.

Parmi les salariés, les structures du FDGB passaient pour une « courroie de transmission » du parti. Comme le syndicat n'exerçait ses fonctions de représentation des intérêts que de façon politiquement limitée, beaucoup de ses membres le voyaient surtout gérer des institutions sociales : octroi de places de vacances, direction de la sécurité sociale et d'institutions culturel-

---

1. Les droits des syndicats en matière de représentation des intérêts étaient en fait très limités, même si le code du travail (*Arbeitsgesetzbuch*) leur accordait une large place. Seuls des droits individuels étaient opposables dans la RDA, et non les droits syndicaux de discussion et de codétermination au sein de l'entreprise. En 1968, le droit de grève est supprimé de la Constitution comme superflu, puisque l'idéologie dominante voulait que les intérêts des travailleurs(es) soient identiques à ceux de l'Etat. En 1950, le FDGB avait reconnu explicitement lors de son troisième congrès le rôle dirigeant du SED et il avait formé ses organisations sur le principe du centralisme démocratique. La domination formellement instituée du SED se retrouvait à tous les niveaux de collaboration entre instances du syndicat, du parti ou de l'administration d'Etat

les dans l'entreprise. Ces fonctions de service avaient une forte capacité d'attraction et assuraient le haut niveau d'organisation des salariés. Le FDGB avait vu son rôle d'instance d'intégration dans le système économique et social garanti par son monopole absolu de représentation, c'est à dire par l'interdiction de toute organisation syndicale concurrente ainsi que par la mise en place d'un modèle de représentation moniste, donc non-dual<sup>1</sup>.

Entre les syndicats et leurs membres, il existait essentiellement une relation de service : la cotisation syndicale s'échange contre la participation aux services sociaux mis à disposition par le syndicat. L'adhésion au FDGB était purement et simplement un élément de normalité sociale – plus ou moins bien acceptée individuellement – et elle n'exprimait nullement une relation affective à l'organisation.

La compréhension du rôle syndical héritée du FDGB et du socialisme réel a été et reste jusqu'aujourd'hui problématique à beaucoup de points de vue pour les syndicats à l'Est : les salariés ont d'abord reporté leurs attentes habituelles d'une prise en charge sociale globale sur les nouveaux syndicats – avec même des demandes dépassant les standards habituels du FDGB. Les syndicats de l'Ouest ont été perçus comme de « grosses machines à salaires allemandes » (Lutz, 1993 :28). Cela a créé des espoirs illusoires de représentation puissante et efficace des intérêts des salariés est-allemands, porteuse d'une égalisation rapide des salaires et des conditions de travail ainsi que d'un maintien des postes de travail. Les nouveaux membres des syndicats ont dû assumer des déceptions multiples dans leurs attentes d'une instance de représentation et de défense puissante – d'autant que les syndicats du DGB évitaient le plus possible une mobilisation des salariés dans le contexte de crise pour ne pas aggraver la déstabilisation d'une situation économique déjà mouvementée. Malgré leur engagement multiforme auprès des *Betriebsräte* et des entreprises en faveur de la sauvegarde des emplois, les syndicats n'ont pu empêcher leur destruction en grand nombre. Sous la pression des conditions éco-

---

1. Dès le fondement de la RDA, il n'est pas autorisé de former des syndicats concurrents, ce qui correspondait à l'origine au vœu des syndicalistes de différentes tendances comme à celui de l'administration militaire soviétique. La volonté syndicale unitaire renvoyait au début à l'expérience faite sous le fascisme. Mais, dès le début, il existe une contestation de l'unicité de représentation via les organisations du FDGB au sein des entreprises. Dans beaucoup d'établissements, les salariés avaient, dès la fin de la Deuxième guerre mondiale, élu des *Betriebsräte*, qui organisaient la reconstruction dans des entreprises devenues « sans patron ». Ces instances sont de plus en plus entrées en concurrence avec les structures syndicales en construction ainsi qu'avec les nouveaux organes de direction des entreprises mis en place par l'administration. La distance croissante entre ces *Betriebsräte* agissant au plus près des personnels et les instances étatiques et syndicales fonde sans doute la décision politique prise au printemps 1948 de les supprimer. Des mesures, connues sous le nom de « décisions de Bitterfeld », prises le 25 novembre 1948, intègrent les *Betriebsräte* en tant que structures internes aux syndicats, ce qui revient à faire des instances syndicales les seuls organes de codétermination au sein des entreprises (Sarel, 1975).

nomiques, ils ont aussi dû faire leur deuil de leur objectif d'égalisation rapide des conditions de travail et de salaires avec les niveaux de l'Ouest. Après une phase significative de rapprochement au cours de la première moitié de la décennie 1990, le processus d'égalisation s'est mis à stagner. En 2002, les salaires et traitements bruts conventionnels de l'Est restent toujours en retard par rapport à ceux de l'Ouest dont ils atteignent 92,5 % en moyenne. (Bispinck/WSI-Tarifarchiv, 2002). Mais si l'on tient compte du fait que le temps de travail est plus long à l'Est, que diverses primes n'y existent pas ou sont plus basses (par exemple prime de Noël [équivalent du treizième mois, NdT], heures supplémentaires ou primes de rendement), ou que beaucoup de salaires réels sont inférieurs aux normes conventionnelles, l'égalisation n'a pas réellement atteint un niveau pareil.

Le niveau d'attente des salariés est-allemands s'explique aussi par leur ignorance du mode de fonctionnement des organisations intermédiaires en tant qu'organisations reposant sur leurs membres. Il a d'abord fallu faire percevoir à des salariés est-allemands habitués à des aides étatiques massives à leurs organisations que les syndicats au sein du nouveau système économique et social dépendaient fondamentalement pour leur existence même et pour leur capacité d'intervention de la mobilisation et de l'adhésion effective (*Folgebereitschaft*) de leurs membres. Cela a été et reste d'autant plus difficile que les syndicats ont d'abord dû tenir compte d'une forte répulsion de leurs membres à l'Est à l'égard des luttes syndicales, considérées comme « politiques » et non pas immédiatement orientées vers l'entreprise. Le « réflexe de défense contre la surpolitisation du quotidien de l'entreprise d'autrefois » (Ruppert/Koch, 2002 :76) reste encore largement répandu et il se manifeste à travers un positionnement nettement apolitique de beaucoup de Betriebsräte dans les entreprises. Le DGB n'a obtenu que des succès partiels dans ses tentatives d'assumer l'héritage du FDGB et de fonder une culture autonome d'organisation parce que la reconstruction du syndicalisme à l'Est s'est faite d'en haut ou plutôt depuis l'extérieur (c'est à dire de l'Ouest) et non par une réforme autochtone, d'en bas. Pour l'essentiel, l'installation des syndicats a simplement consisté en une transposition des institutions de l'Ouest vers l'Est, sous l'influence déterminante des acteurs de l'Ouest. Les syndicats du DGB ont dû tenir compte de l'accélération du processus vers l'unification germano-allemande après l'élection à la Diète en mars 1990. Ils ont abandonné leur politique de coopération prudente et égalitaire avec leurs homologues est-allemands au profit d'une « prise de contrôle aux conditions de l'Ouest ». Ils ont conduit une double stratégie, faite de capacité de persuasion et de pression anticipatrice (Wilke/Müller, 1991) et intensifié la mise en place de leurs propres structures syndicales à l'Est (p.e. sous forme de bureaux de conseils syndicaux) ; par ailleurs, ils renforçaient leurs contacts avec leurs homologues réciproques du FDGB pour les persuader de la nécessité pour

elles de s'auto-dissoudre. L'incitation décisive à l'adaptation est venue des membres mêmes des syndicats de l'Est, qui ont « voté avec leurs pieds » sur le futur des syndicats de l'Est. Les bureaux de conseils tout neufs venus de l'Ouest ont été accueillis chaleureusement. A compter de septembre/octobre 1990, il ne restait plus aux syndicats de l'Est que la possibilité de disparaître et de recommander cordialement à leurs membres de rejoindre les syndicats du DGB. Fin 1990, la plupart des syndicats de l'Ouest modifiaient leurs statuts pour comprendre explicitement la partie Est dans leur zone de responsabilité. Ils sont ainsi parvenus à récupérer une grande partie des membres du FDGB. De fin 1989 à fin 1991, l'effectif du DGB a crû de près de 3 millions de membres.

Traduction de l'unification syndicale sous la domination de l'Ouest, les membres originaires de l'Est ont très longtemps été sous-représentés parmi les responsables syndicaux. Certes, le soutien initial, massif, de permanent(e)s venant de l'Ouest pour aider à la reconstruction était techniquement inévitable pour ne pas laisser les acteurs à l'Est seuls avec les problèmes pratiques et juridiques d'un système institutionnel nouveau. La prise en charge des affaires par des acteurs de l'Ouest a cependant eu pour conséquence de donner aux syndicats à l'Est l'image d'organisations sous l'influence prédominante de l'Ouest, dans lesquelles les membres de l'Est ne se sentaient qu'à peine « chez eux ». L'ajournement de l'égalisation des conditions salariales entre l'Est et l'Ouest qui est venue ensuite a confirmé beaucoup de salariés dans leur sentiment d'être non seulement des citoyens mais aussi des adhérents syndicaux de seconde classe <sup>1</sup>.

Le taux de syndicalisation à l'Est qui a finalement oscillé vers une position proche de celle de l'Ouest malgré ces succès limités montre que beaucoup de salariés de l'Est continuent de prendre au sérieux le rôle protecteur des syndicats. Ces derniers sont plutôt vus comme fournisseurs de service et d'assistance que comme des moyens collectifs de défense solidaire des intérêts (Artus/Hege, 2000). Il est vrai que jusqu'à présent les nouveaux adhérents de l'Est ont peu eu l'occasion d'expérimenter concrètement le lien entre participation active et succès politique de l'organisation, ce qui aurait des effets d'identification et de solidarisation via la dimension collective. La capacité de mobilisation des syndicats à l'Est reste un sujet épineux. Au début, après la chute du Mur, les syndicats du DGB ont eu parfois des difficultés à orienter un mouvement « trop » basiste vers des voies politiques

---

1. Au cours des discussions qui ont accompagné la crise après la chute du mur, les syndicats se sont fait reprocher leur « penchant vers l'Ouest » lors de la liquidation d'établissements et de zones économiques entières suite à l'insuccès des luttes syndicales. On a fait grand cas de la restructuration survenue dans les mines de charbon et de potasse de l'Est, qui venait contrarier les intérêts des mines de potasse de l'Ouest ou le lourd subventionnement des mines de charbon de l'Ouest.

plus appropriées <sup>1</sup>. Mais la capacité de mobilisation des salariés de l'Est s'est effondrée durablement sous l'effet du chômage croissant et de la disparition de nombre de sites. Jusqu'à présent, l'Est ne connaît pas ces savoir-faire ritualisés, mélanges de mobilisation syndicale et de signes de soutien venus des membres, typiques de nombre d'espaces de négociation à l'Ouest. La question de savoir si les syndicats seraient capables de mobiliser largement leurs membres de l'Est en cas de nécessité est restée longtemps une sorte de boîte noire dans le jeu des négociations à l'Est. Cela avait des effets de fragilisation en termes de relations politiques. C'est la raison pour laquelle plusieurs syndicats ont choisi délibérément d'impliquer des territoires de l'Est dans les dernières mobilisations sur les conventions collectives (p.e. Berlin-Est a fait grève pour IG BAU, le Brandebourg pour IG Metall). Ces actions, soigneusement préparées, menées dans des zones consciencieusement choisies, ont été des succès. Mais il faudra encore une longue histoire commune entre les salariés de l'Est et les syndicats du DGB pour que les relations entre la base et l'organisation disposent de fondement aussi solides qu'à l'Ouest.

Au bout du compte, la thèse paraît solidement établie, qui considère que les mécanismes de régulation de la négociation collective sont installés formellement à l'Est, mais qu'ils reposent sur des fondements démocratiques partiellement incertains. L'assimilation rapide d'un système institutionnel éprouvé, comme l'est celui d'organisations professionnelles, paraît *a posteriori* une épine dans le processus de transformation. Les salariés de l'Est, pour reprendre les termes de Claus Offe (1993 :814), « ont échappé à l'exigence de fournir leur contribution propre avec ses exigences morales, dans la constitution de leur propre avenir. Cela les a découragés politiquement et minorisés moralement ».

Beaucoup d'acteurs de l'Est, comme ils ont eu peu à intervenir dans l'élaboration du nouveau système de relations professionnelles, mettent leur insatisfaction personnelle à l'égard de la situation actuelle sur le compte de pratiques syndicales déficientes. Celles-ci sont considérées comme des procédures éloignées du terrain et des réalités de l'entreprise, qui ne prennent pas suffisamment en compte les intérêts propres de l'Est. Les liens entre l'organisation et ses membres s'analysent plus comme des relations instrumentalisées de services et d'assistance que comme de véritables liens de représentation renvoyant à des échanges vivants au sein du syndicat et à des processus d'intermédiation des intérêts. Cette affirmation vaut aussi pour les *Betriebsräte*, ce qui est spécialement problématique

---

1. Comme exemples, parmi de nombreux autres, on pourrait prendre les mobilisations des salariés de l'industrie chimique ou des chantiers navals, ou encore le combat de longue durée mené pour sauver la mine de potasse de Bischofferode.

pour les syndicats qui dépendent de la coopération de ces derniers pour leur propre existence.

### **Les modèles de relations typiques des Betriebsräte de l'Est avec les syndicats, et leurs conséquences sur le système dual de relations professionnelles**

Après ce panorama général sur l'ancrage syndical dans les entreprises de l'Est et ses problèmes, nous décrivons ci-après de façon plus détaillée les différents types de relations entretenues par les *Betriebsräte* et les syndicats. Leur coopération joue un rôle charnière essentiel dans le système dual de relations professionnelles, et ces « modèles de relations typiques » ont donc des conséquences substantielles sur les pratiques de négociation au sein des entreprises, comme sur les normes conventionnelles et sur la capacité de régulation de l'ensemble du système de relations professionnelles. La typologie a été établie sur la base d'un matériel empirique important rassemblé au cours de plusieurs campagnes de recherches au sein de l'Institut de Sociologie de l'Université de Iéna. Il comprend 24 interviews de responsables syndicaux et 112 interviews de managers et de membres de *Betriebsräte* de 44 entreprises dans la métallurgie, la chimie et le bâtiment<sup>1</sup>.

Les interviews réalisées montrent abondamment que le lien entre *Betriebsräte* et syndicats ne se comprend que dans une relation triangulaire et qu'il faut prendre en compte l'attitude de la direction au moins en ce qu'elle influence la plus ou moins grande capacité d'intervention laissée au *Betriebsrat*. La typologie des modèles de relations entre *Betriebsräte* et syndicats que nous présentons ci-après s'organise autour de deux dimensions : d'abord, les modèles varient en fonction de l'amarrage/désamarrage entre *Betriebsräte* et syndicats ; ensuite, les modèles varient en fonction du degré d'autonomie des *Betriebsräte* dans la configuration de leur mode de représentation (donc suivant leur dépendance à l'égard de la volonté de la direction) ou pour s'exprimer de façon plus générale, en fonction d'un axe « autonomie versus dépendance politique de l'action du *Betriebsrat* ».

Ces deux dimensions doivent être comprises comme des catégories indépendantes. Suivant ce prémisses, on obtient quatre constellations de rela-

---

1. Il s'agit en général d'interviews qualitatives sur base de guides d'entretien, d'une durée de plusieurs heures. La période d'administration s'est étendue de 1993 à 2000, mais une grande partie a eu lieu en 1996 et 1997. Sur les 44 établissements enquêtés, 19 étaient de la métallurgie ou de l'électro-industrie, 15 du bâtiment et 10 de la chimie ou assimilés. 12 établissements avaient moins de 100 employés, 12 de 100 à 299 employés, 6 entre 200 et 499, 14 plus de 500. Géographiquement, ils se trouvaient majoritairement en Thuringe, mais d'autres sont aussi en Saxe (p.e. ; pour la Chimie) ou en Saxe-Anhalt (pour des données plus précises, cf. Artus, 200 :185 sq.).

tions entre syndicats et *Betriebsrat* – tant du point de vue théorique qu'empirique. On peut distribuer ces idéaux-types dans un tableau avant de présenter leurs caractéristiques empiriques en détail.

<b>Constellations types des relations entre <i>Betriebsrat</i> et syndicat</b>		
	<b>Coopération relativement étroite entre <i>Betriebsrat</i> et syndicat</b>	<b>Coopération réduite du <i>Betriebsrat</i> et du syndicat</b>
Relative autonomie du <i>Betriebsrat</i> par rapport à la direction	« Interdépendance »	« Découplage »
Dépendance politique du <i>Betriebsrat</i> à l'égard de la direction	« Dépendance »	« Distance »

### **Le modèle d'interdépendance du *Betriebsrat* et du syndicat**

L'interdépendance (*Verschränkung*) de l'activité du syndicat et du *Betriebsrat* avec partage du travail entre eux forme un modèle de relations qui suppose de la part du *Betriebsrat* une relative autonomie dans la définition de sa stratégie au sein de l'entreprise ; cette relation s'avère comme une relation mutuellement utile. Au point de départ de cet ancrage syndical et de sa stabilité dans les établissements concernés, il y a souvent une intervention syndicale lors des débats souvent conflictuels survenus à propos du maintien du site en activité, de la privatisation après la chute du Mur, ou des mobilisations de défense des acquis matériels des salariés. Lorsque le syndicat a pu manifester concrètement à l'occasion d'interventions solidairement conduites avec les salariés et le *Betriebsrat* que l'action collective était porteuse de succès, on enregistre généralement une stabilisation du taux de syndicalisation : dans ces établissements, il y a souvent plus de 50 % de salariés syndiqués, et la syndicalisation des élus au *Betriebsrat* est une évidence. Il va de soi que les contacts entre *Betriebsrat* et syndicat font partie du quotidien. Les syndicats sont régulièrement invités aux assemblées générales du personnel et les élus prennent part à la vie syndicale régionale. Comme ils exercent au sein de leur établissement des fonctions de recrutement et d'information syndicale, la présence syndicale est assurée et repose sur une relation vivante avec ses membres. Même s'il s'agit de situations syndicales exemplaires dans le contexte est-allemand, il n'y a pas de fusion de l'activité du *Betriebsrat* et de celle du syndicat. Il s'agit d'un « mariage de raison » pragmatique (Kädtler *et alii*, 1997 :183) alors que dans les établissements de l'Ouest qui ont connu une longue tradition de combats syndicaux en leur sein les *Betriebsräte* se comprennent carrément comme « le bras syndi-

cal » dans l'établissement sinon comme l'« avant-garde syndicale » (Bosch u.a., 1999). La coopération étroite entre *Betriebsräte* et syndicat reste le partage exclusif des domaines de responsabilité. Une citation relevée dans un établissement de la chimie reflète cela de façon idéal-typique :

« Je dirais ceci de notre relation avec le syndicat : que les deux côtés, c'est à dire le syndicat et le *Betriebsrat*, savent ce qu'ils attendent l'un de l'autre et ce qu'ils obtiennent l'un de l'autre, ...mais aussi qu'ils acceptent leurs limites. Comme on dit si bien, combattre séparés mais frapper ensemble ».

L'interdépendance ne trouve pas les fondements de son succès dans les projets politiques ou syndicaux mais elle est un élément de la professionnalisation du travail des élus. Ceux-ci attendent d'abord de leur coopération avec le syndicat un renforcement de leur propre position au sein de l'établissement. Ils apprécient tout spécialement la fonction de service des syndicats. Syndicat signifie « aide immédiate », « quand ça urge ».

Même si la relation entre *Betriebsrat* et syndicat n'est pas comprise prioritairement comme une référence à la politique syndicale mais plutôt comme une exigence objective de professionnalisme dans l'intervention de ce type de *Betriebsräte*, elle inclut également, surtout après des années de coopération étroite, une composante affective. A moitié sur le mode ironique et à moitié sur le mode affectueux, on parle donc des « Frères » à propos des bureaux locaux des syndicats, dont on sait hautement apprécier l'engagement personnel, sans préjudice de critique à leur égard. A la question si on s'identifie au syndicat en tant qu'organisation et à sa politique, on obtient donc généralement un oui sans restriction.

Pratiquement, les *Betriebsräte* de cette catégorie constituent le point d'appui organisationnel des syndicats à l'Est. Ils abritent non seulement une part essentielle des militants, mais en plus ils stabilisent le système de négociation en s'assurant que leur entreprise en respecte les normes et en appliquant eux-mêmes ces normes dans leurs négociations internes. Les syndicats peuvent compter sur leur appui et leur mobilisation lorsque c'est nécessaire en cours de négociations. Mais la capacité organisationnelle et opérationnelle du système dual à l'Est repose sur une base quantitativement fragile. Environ un quart des établissements enquêtés relevaient de ce modèle. Comme l'échantillon de l'enquête comprend une part surabondante de grands établissements et d'établissements suivis de près par les syndicats, cette proportion ne peut être tenue pour représentative de l'ensemble des établissements, ce qui en donnerait une vue trop positive <sup>1</sup>.

1. Les résultats sur l'extension des différentes constellations proposées sont fondamentalement non représentatifs de la situation générale des entreprises à l'Est, non seulement parce que l'échantillon n'est pas représentatif, mais aussi parce que les cas empiriques sont toujours affectés par rapprochement aux modèles de relation idéal-typiques. Les résultats quantitatifs peuvent cependant être utilisés comme des indices grossiers d'une fréquence approximative de chaque constellation, puisqu'ils sont recoupés par des tendances repérées dans d'autres études empiriques.



### **Le modèle du « découplage » du *Betriebsrat* et du syndicat**

Le modèle du « découplage » comprend des *Betriebsräte* qui agissent eux-aussi avec un relativement bon niveau de professionnalisme et qui sont bien acceptés en interne. Typiquement, on trouve souvent là comme présidents de *Betriebsräte* des salariés très qualifiés qui ont exercé dans le passé des fonctions de direction dans l'établissement<sup>1</sup>. Leur haute compétence technique sert de sous-bassement à leur acceptation par la direction comme « vis-à-vis professionnel ». Dans certains cas cela peut même conduire à ce que le président du *Betriebsrat* soit introduit comme « co-manager » dans les rangs des cadres supérieurs. Les *Betriebsräte* décrivent souvent leur rôle dans l'établissement comme un mélange d'instance de contrôle juridique et de service spécialisé de management chargé de « penser à l'établissement du point de vue des salariés ». On prête une attention assez stricte au respect des normes juridiques, mais l'espace de jeu qui subsiste au sein de ces normes est généralement utilisé au profit des intérêts économiques de l'établissement. La préservation des emplois et la compétitivité de l'établissement constituent des thèmes majeurs de l'investissement du travail du *Betriebsrat*. Cette orientation contribue à réduire les conflits entretenus avec la direction. Pourtant les élus de ce type d'institutions ressentent l'exercice de leurs fonctions comme difficile, et spécialement la recherche d'équilibres entre les intérêts des salariés et ceux de « l'entreprise ». L'exigence de loyauté envers le syndicat et la « complication supplémentaire » qu'elle véhicule est alors simplement niée ou seulement observée pour autant qu'elle se déroule sans conflits sérieux avec la direction. A la différence des *Betriebsräte* « interdépendants », ils ne ressentent pas l'exigence d'une représentation collective comme un complément mais comme une menace à l'égard de leur propre capacité de représentation. Le modèle du « découplage » illustre bien l'enchaînement décrit ci-dessus, où la faible capacité d'entraînement des syndicats de l'Est est rapportée au fort attachement des *Betriebsräte* au « bien de l'entreprise ». Pour eux, la meilleure stratégie ne consiste pas à solidariser les intérêts au sein de l'entreprise et ceux que porte le syndicat, mais à protéger les particularismes de l'entreprise des prétentions d'intervention syndicale. Ces *Betriebsräte* se réfèrent fréquemment à leur indépendance par rapport aux syndicats et à leur autonomie pour ce qui concerne l'entreprise. La relation au syndicat se limite à

---

1. Une des caractéristiques du processus de transformation en Allemagne de l'Est est que, dans les phases initiales des restructurations, des salariés occupant des positions moyennes ou supérieures de direction se sont impliqués dans le travail des *Betriebsräte*. Ils s'attendaient à exercer une influence considérable sur les décisions à partir de cette position d'élu. Certains de ces salariés très qualifiés, déçus dans leurs espoirs suite à l'introduction de la loi sur l'entreprise ouest-allemande, se sont retirés. D'autres restent jusqu'à aujourd'hui.

une relation de service, dépolitisée, comme l'exprime la citation suivante relevée dans une entreprise du bâtiment :

« Le syndicat est là pour me donner des conseils. Dans l'entreprise, nous décidons seuls. Le droit du syndicat s'arrête au portail ».

Ce « découplage » a pour conséquence de distendre le lien entre le niveau interne et le niveau externe de négociation. Ces *Betriebsräte* assurent leurs obligations élémentaires vis à vis de l'organisation (participation aux activités syndicales, maintien de liens d'information réciproque), mais plus pour éviter des conflits avec le syndicat que par conviction. Les élus sont dans leur majorité membres du syndicat, ne serait-ce qu'en raison de la possibilité d'accès qu'il offre à des formations de bon niveau et bon marché. Mais le lien avec les structures du syndicat et avec ses positions sont déficientes. Une posture démonstrative de distance vis à vis du politique fait partie de la panoplie de ces élus et avec elle est refusée toute intervention pour influencer l'opinion des salariés dans les matières « politiques » donc aussi syndicales. Leur fidélité au syndicat serait incertaine si un conflit de loyauté devait s'ouvrir, que ce soit pour participer à une grève ou sur le contenu des conventions collectives qui ont fréquemment à être discutées au sein des entreprises pour y être appliquées, avec des modifications à la baisse. En fait, la coopération entre les deux instances se limite à ce qui semble sans risque pour la vie interne de l'entreprise. Ce modèle inclut plus du tiers des entreprises visitées dans l'enquête et constitue donc le cas le plus fréquent. Significativement, il s'agit d'entreprises plutôt grandes, ce qui rend leur attitude distante particulièrement douloureuse pour les syndicats et leurs stratégies. On trouve même en leur sein quelques grands groupes, très voyants, qui exercent un rôle exemplaire, au delà des frontières régionales, par leurs pratiques sociales hors normes. Elles sont à l'origine d'une déstabilisation du système de négociation collectif et de l'ensemble du système de relations industrielles.

#### ***Le modèle des relations « dépendantes » du Betriebsrat et du syndicat***

Le modèle de la « dépendance » se caractérise par une étroite coopération entre *Betriebsrat* et syndicat, mais sur base d'une faiblesse marquée de la capacité d'action du *Betriebsrat*. La relation est donc très inégale. Les caractéristiques typiques de ce modèle sont la petite taille de l'établissement – sans salarié mis à disposition – et/ou la nouveauté du *Betriebsrat* apparu suite à la fondation ou refondation de l'entreprise. Les conditions d'exercice des fonctions du *Betriebsrat* sont relativement rigides : il ne dispose que de ressources modestes en temps, en qualification ou en moyens matériels. Il n'y a pas de « routine » éprouvée de l'exercice de la représentation. Souvent les pratiques salariales et les conditions de travail dans l'établissement sont « irrégulières » et les modes de management eux-mêmes ri-

gides. Le point focal des relations sociales dans l'établissement est la « peur » et un sentiment d'insécurité liée à l'inégalité de pouvoir à l'intérieur de l'établissement, que l'on peut illustrer par la citation suivante empruntée à un président de *Betriebsrat* de l'industrie métallurgique :

« Le premier qui indispose la direction, il est déjà dehors. Sans protection légale, je serais déjà à la porte ».

Le sentiment d'insécurité provient de ce que les élus ne se sentent pas suffisamment soutenus et « couverts » par le personnel. Ils se perçoivent plus ou moins comme des francs-tireurs au service de salariés impuissants, « qui se trouvent là comme du gibier pour la direction ». Si le *Betriebsrat* tente de ne pas être un « valet » pour la direction, il se voit assez facilement dans le rôle risqué du résistant David contre Goliath. Dans ce cas, les élus se tournent vers le syndicat pour y trouver aide et appui. Dans ces conditions, la relation du *Betriebsrat* et du syndicat relève d'un « coude à coude dans le besoin » qui doit lui-même se défendre contre une direction surpuissante. Une citation relevée dans une petite entreprise de la métallurgie en rend compte :

« Avec moi, il (le directeur) se casse les dents, s'il veut m'opposer au syndicat ou je ne sais quoi ».

Les *Betriebsräte* ont besoin de l'intervention syndicale et en font un usage abondant. Ils sont surchargés sinon débordés par leurs tâches au sein de l'entreprise. Ils ne peuvent donc pratiquement assurer aucune tâche d'organisation au sein du syndicat. Il ne s'agit donc que d'un recouplement partiel et déséquilibré des tâches respectives du *Betriebsrat* et du syndicat. On peut parfois parler de symbiose, lorsque l'on voit le syndicat exercer à travers son rôle de conseil une fonction de suppléance du *Betriebsrat* au sein même de l'entreprise. Les *Betriebsräte* sont trop faibles pour assurer un lien fort entre la base dans l'entreprise et la stratégie collective de négociation. Il faut considérer ce modèle de la « dépendance » comme un modèle inévitablement transitoire. Si la relation de compensation avec le syndicat se poursuit de façon efficace, on peut considérer que cela se traduira progressivement par un renforcement aussi bien du *Betriebsrat* que du syndicat dans l'établissement. On se rapproche alors du modèle de l'interdépendance. On peut par contre prévoir des résultats plus fragiles si le soutien du syndicat au *Betriebsrat* ne suffit pas pour défendre les positions des salariés. Pourtant, ni le risque d'échec ni le coût relativement élevé de l'effort à fournir par les syndicats en services variés ne justifie qu'ils renoncent à consolider leur implantation dans les établissements de l'Est par des soutiens intensifs et utiles aux *Betriebsräte*. Le modèle de la dépendance n'est cependant pas très répandu, parce qu'il suppose une forte capacité de résistance du *Betriebsrat*, ce qui se conjugue souvent avec de lourdes contraintes individuelles. Dans notre recherche empirique, il s'agit de cas isolés.

### **Le modèle de la « distance » entre *Betriebsrat* et syndicat**

Le modèle de la distance affichée entre *Betriebsrat* et syndicat ressemble au précédent en ceci que les *Betriebsräte* y forment des instances peu autonomes en interne. Elles sont acceptées par les directions comme des instances subordonnées, utiles à l'intermédiation entre le personnel et le management et non comme des partenaires de négociation sur une base égalitaire. Elles ne disposent que de faibles ressources pour s'assurer une autonomie politique et une efficacité d'action au sein de l'entreprise. Comme dans le modèle du « découplage », la distance par rapport au syndicat est pour l'essentiel due à des conditions internes à l'entreprise, à la différence que ces conditions internes sont tellement rigides qu'elles ne laissent même pas d'espace résiduel autorisant la coopération entre *Betriebsrat* et syndicat. L'éloignement vis à vis du syndicat et la proximité corollaire vis à vis de la direction s'expriment sans gêne dans ce type d'établissements, à l'exemple de ce président de *Betriebsrat* d'une petite entreprise de la métallurgie :

« On n'a pas utilisé le syndicat jusqu'à maintenant. On a tout réglé avec la direction ».

Les élus se sentent au diapason de l'ensemble du personnel dans cette relation à la fois assumée et modeste par rapport à la direction. Celle-ci peut se réjouir de verser des salaires significativement inférieurs aux conventions collectives puisque malgré cette entorse aux règles l'établissement sert des rémunérations encore supérieures à la moyenne régionale. Selon ces élus, le personnel a le sentiment de se trouver parmi les « relativement gagnants » lorsqu'il regarde la situation désastreuse du marché du travail à l'Est de l'Allemagne. « La nécessité fait loi » pour le personnel, qui saurait que « pour le moment on ne peut pas faire plus ». Globalement, on peut dire qu'il y a un échange entre la « préservation de l'emploi » et la « retenue » de la part du personnel, ce qui se traduit généralement par de lourdes sous-valorisations des salaires pratiquées dans des conditions relativement consensuelles et sans grande opposition de la part du *Betriebsrat* et des salariés.

Les contacts entre le syndicat et ces *Betriebsräte* sont sporadiques, fragiles, et durablement perturbés, aux variations près des personnalités des présidents de *Betriebsrat* et de l'orientation politique du syndicat régional. Les *Betriebsräte* expliquent cette situation par les traits répressifs et autoritaires qu'ils prêtent au syndicat, successeur plus ou moins avoué du FDGB et de son rôle de courroie de transmission. La distance prise par rapport au syndicat est valorisée comme un acte de résistance. En cas de besoin, il reste généralement un élu porteur d'une carte syndicale, qui peut éventuellement établir le contact avec l'instance régionale.

L'utilité du syndicat pour les services qu'il fournit, comme le conseil ou la formation est à peine reconnue. Cela paraît « inutile » dans ces contextes

d'entreprises faiblement conflictuelles, et cela paraît « loin de la pratique » lorsque les conditions de travail s'éloignent de la norme. Là où les élus ont participé à des stages syndicaux parce que ce n'était pas encore interdit par la direction, les contenus en sont jugés inadaptés aux attentes de l'instance :

« Ca me met en colère. Les syndicats vivent dans leur petite tour et ne voient pas ce qui se passe dans la réalité ».

Comme le Betriebsrat se sait contraint dans son propre territoire, *no lens volens*, à des concessions massives au nom du « bien de l'entreprise », la stratégie syndicale tend à être disqualifiée comme irréaliste, coupée de l'entreprise et imposée par l'Ouest.

Dans ces établissements, il n'existe pas d'interdépendance même rudimentaire des tâches du syndicat et du *Betriebsrat*. Les exigences syndicales à l'égard du travail de représentation interne sont considérées comme abusives, illégitimes et elles sont refusées au nom du bien de l'entreprise. On ne se sent tout simplement pas impliqué dans les questions syndicales – même pour la simple transmission d'informations vers la base. Cette responsabilité est laissée aux salariés membres du syndicat, qui n'ont qu'à se mobiliser pour « leur » organisation. A la distance prise à l'égard du syndicat correspondent de forts écarts par rapport aux conventions collectives et au droit du travail.

Un tiers des entreprises de l'enquête sont dans ce cas, ce qui illustre la part tenue par ce modèle de relations dans les entreprises de l'Est. Certes, il s'agit le plus souvent d'entreprises installées dans des régions essentiellement agricoles ou d'entreprises sans représentants à temps plein, mais leur taille n'était pas médiocre dans la situation de l'Est. Avec plus de 200 salariés, ce pouvait être la plus importante entreprise survivante dans tout un secteur. On peut aussi s'interroger sur le fait que, le plus souvent, cet état n'était pas consécutif à une absence de prise en charge par le syndicat, mais le résultat d'un échec à son implantation, souvent du fait même de la résistance opposée par le *Betriebsrat*. Si l'on extrapole cette situation au niveau *méso*, cela conduirait à un système dual coupé en deux sphères à peine reliées l'une à l'autre : la régulation par la négociation perd de plus en plus en importance faute de pouvoir influencer les situations réelles au sein des entreprises ; et elle devient de moins en moins praticable puisque les collectifs de travail n'offrent pas par leur mobilisation les moyens d'intervention nécessaires lors des rounds tarifaires. Ce scénario n'est pas valide pour l'ensemble du système de relations professionnelles à l'Est. Mais il est depuis longtemps la réalité pour nombre de salariés et de *Betriebsräte*.

## Résumé et conclusions

On peut tirer quelques conclusions de ces analyses, pour la situation à l'Est, pour le modèle allemand de régulation, et pour la théorie des relations professionnelles.

■ On peut tenir la situation à l'Est pour un cas particulier au sein de l'ensemble du système allemand de relations professionnelles. Les organisations professionnelles y disposent d'une faible représentativité<sup>1</sup>. Cela provoque une sorte de « double régulation » où le niveau de négociation externe entretient un rapport plutôt lâche avec celui qui se pratique au sein des entreprises. Cela affaiblit tant les syndicats que les *Betriebsräte*. La faiblesse de la liaison entre le syndicat et ses bases dans les entreprises menace à la longue sa capacité politique et son efficacité en tant qu'acteur de la négociation. Par contre, les *Betriebsräte*, avec leur obligation de paix sociale, doivent compter sur la force de conviction des syndicats aux niveaux centraux de régulation. Si la force syndicale s'érode, ils se trouvent presque sans arme au pouvoir des employeurs, isolés les uns des autres. Il faut chercher dans la « préhistoire du socialisme réel » et dans la situation économique catastrophique qui accompagne la Transition les raisons qui expliquent l'écart de coopération entre *Betriebsräte* et syndicat à l'Ouest d'une part et à l'Est d'autre part. On voit clairement qu'une institution transposée de l'extérieur (même avec l'approbation générale) ne bénéficie ni de la même légitimité ni de la même capacité de fonctionnement qu'une institution « acquise de ses propres forces ».

■ On ne peut à la fois affirmer la spécificité de la situation à l'Est, et y voir un possible scénario du futur pour le modèle ouest-allemand ou pour le modèle allemand lui-même dans son ensemble ; cela supposerait une transposition vers l'Ouest des déficits fonctionnels de l'Est. On a souvent avancé que la régulation de médiocre qualité de l'Est ouvrirait la porte à une dérégulation des standards de l'Ouest, avec la menace à terme d'une égalisation par le bas. Certes, des exemples existent où les normes est-allemandes ont servi de modèle (par exemple dans le contexte de concurrence entre établissements du même groupe), mais la structure institutionnelle ne fonctionne tout simplement pas dans son ensemble suivant la même logique qu'à l'Est. Au moins dans les secteurs industriels, il existe encore une étroite coopération entre *Betriebsräte* et syndicats. Les syndicats ont mani-

---

1. Les organisations d'employeurs à l'Est connaissent des difficultés encore plus sérieuses que les syndicats dans leur rôle d'intermédiation entre « organisation et base » (Schroeder, 2000 ; Artus, 2001). Les causes en sont partiellement identiques (expériences spécifiques du socialisme réel antérieures, économie de Transition désastreuse, dynamique du transfert d'institutions exogènes). Le manque d'attractivité des organisations d'employeurs est aussi le verso de la faiblesse des syndicats et de la position de force des entrepreneurs individuels vis à vis de leurs personnels.

festé la capacité de mobilisation et l'efficacité qui en découlaient, il y a encore peu, lors des négociations de 2002. Cela constitue actuellement un bastion encore solide contre les pressions croissantes à la dérégulation, qui n'émanent d'ailleurs pas que du déficit de régulation à l'Est, mais aussi d'un accroissement de la concurrence au niveau international. S'il existe des raisons de s'inquiéter pour la situation à l'Ouest, ce n'est pas en raison d'une supposée « porte d'entrée » depuis les Länder de l'Est, mais parce qu'il y existe une dynamique propre – fondée sur d'autres raisons – de découplage entre niveaux de régulation dans et hors de l'entreprise. Elle est d'abord la conséquence d'une politique syndicale accordant plus de place aux entreprises dans les négociations, au risque de trop solliciter les Betriebsräte, leur capacité d'intervention et leurs ressources en personnel et en compétences (Schmidt/Trinczek, 1988, Artus, 2001). Ensuite, depuis les années 80, les secteurs sans codétermination gagnent constamment en importance (Hassel/Kluge, 1999 ; Trinczek, 2002). Les changements économiques permanents jouent en faveur des secteurs traditionnellement éloignés du syndicalisme – services ou petites entreprises – et il y a de moins en moins d'entreprises où un Betriebsrat peut servir de partenaire à la coopération et à la discussion avec le syndicat. Les réformes récentes de la constitution de l'entreprise (Betriebsverfassungsgesetz) qui doivent faciliter l'élection des Betriebsräte dans les petites entreprises en particulier pourraient être d'une certaine importance pour l'avenir du modèle allemand de relations professionnelles (Wassermann, 2002). Leurs effets doivent cependant encore se vérifier. La coopération Betriebsrat/syndicat pourrait à moyen terme se révéler même à l'Ouest un point névralgique pour un fonctionnement satisfaisant du modèle de représentation allemand.

■ Puisque la pratique de coopération entre Betriebsrat et syndicat est décisive pour faire que la dualité du système aboutisse soit à une différenciation fonctionnelle soit à une déstabilisation réciproque, on peut conclure explicitement que le mode de fonctionnement du système de relations professionnelles allemand ne découle pas de son architecture institutionnelle seule. C'est plutôt la pratique des acteurs dans leur interférence avec les règles institutionnelles qui a une importance centrale<sup>1</sup>. Cette pratique provient d'un mélange d'expérience historique, de coopération et de compromis qui peut se survivre (au moins partiellement) lorsque ses fondements institutionnels ont disparu ; elle

---

1. On trouve un argument comparable chez Dufour (1998). Il accorde une place centrale au « *modus operandi* allemand qui provoque une relation étroite entre les organes de représentation et les représentants » (p. 259) et il attribue « l'avantage décisif du modèle allemand (...) plutôt aux acteurs qu'aux structures elles-mêmes ». Sans doute sous l'influence des développements négatifs du système de représentation en France, il surestime cependant la capacité « des acteurs sociaux allemands (...) à consacrer une attention suivie sur le long terme à leur représentativité » (*Ibid.* p.258). Cette capacité, comme on l'a vu, est insuffisante à l'Est de l'Allemagne, et elle recule continuellement à l'Ouest.

repose aussi sur des conditions structurelles telles que la situation économique, celle du marché du travail, et finalement et fondamentalement sur le processus même de développement de l'ordre institutionnel. On peut tirer de cela d'importantes conséquences pour la théorie des relations professionnelles : même si l'analyse des spécificités institutionnelles d'un système de représentation des intérêts est incontournable, elle ne suffit pas à expliquer son mode de fonctionnement ni ses résultats. Il vaut mieux considérer qu'il existe « un espace de jeu institutionnel » qui découle pratiquement de traditions et de cultures de codétermination établies, et qui s'impose comme une force normative. Ces cultures et traditions connaissent une forte pesanteur historique et ne se modifient que sous la pression de facteurs exogènes structurels, c'est à dire lentement. Cela renforce l'impression qui attribue aux contraintes institutionnelles des effets déterminés, impression qui ne se dissipe nettement que dans des conditions historiques exceptionnelles, par exemple lorsque, sous l'effet de conflits, des traditions de codétermination établies se modifient fondamentalement ou dans le cas, rare, de la transposition d'institutions dans un contexte social fondamentalement différent. L'analyse des relations professionnelles dans l'Est de l'Allemagne attire l'attention sur la nécessité de compléter toute analyse centrée sur les institutions par une perspective historique et une prise en compte des acteurs. Elle met en garde contre le « fétichisme institutionnel » qui voudrait qu'on puisse transporter des institutions, comme un équipement matériel, sans dégâts pour leur efficacité et leur légitimité dans un contexte étranger. Elle rappelle l'origine sociologique des institutions qui naissent de pratiques humaines avant de devenir des règles généralisées.



## Références bibliographiques

- Alt R., Althaus H.-J., Schmidt W., Deutschmann C. Warneken B.J. (1994), *Vom Werktätigen zum Arbeitnehmer. Der Umbruch von Arbeitsbeziehungen und Sozialpolitik in ostdeutschen Betrieben*, Tübingen.
- Artus I. (1999), « A l'Est, un paysage contractuel fragile », in *Chronique Internationale de l'IRES*, n°57, pp.13-19.
- Artus I. (2001), *Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West*, Wiesbaden.
- Artus I., Hege A. (2000), « Les syndicats et leurs bases : sous le signe du désenchantement ? », in *Chronique Internationale de l'IRES*, numero special, n°66, septembre 2000, pp.25-35.
- Artus I., Schmidt R., Sterkel G. (2000), *Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie*, Berlin.
- Artus I., Liebold R., Lohr K., Schmidt E., Schmidt R., Strohwalde U. (2001), *Betriebliches Interessenhandeln, Bd.2, Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie*, Opladen.
- Bispinck R., WSI-Tarifarchiv (2002), « Tarifpolitischer Jahresbericht 2001 : Moderate Lohnabschlüsse plus Altersvorsorge », in *WSI Mitteilungen*, H.2, S.67-76.
- Bosch A., Ellguth P., Schmidt R., Trinczek R. (1999), *Betriebliches Interessenhandeln, Bd.1, Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*, Opladen.
- DIW-Wochenbericht 2000, Nr.1-2.
- Dufour C. (1998), « Industrielle Beziehungen – wie modellhaft ist das deutsche Modell ? », in Cattero, B. (ed.), *Modell Deutschland. Modell Europa. Probleme, Perspektiven*, Opladen, S.247-262.
- Erd R. (1978), *Verrechtlichung industrieller Konflikte. Normative Rahmenbedingungen des dualen Systems der Interessenvertretung*, Frankfurt a.M.
- Fürstenberg F. (1958), « Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution », in *KZfSS*, Bd.10, S.418-429.
- Hassel A., Kluge N. (1999), « Die quantitative Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland », in *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 3/99, S.167-176.
- Kädtler J., Kottwitz G., Weinert R. (1997), *Betriebsräte in Ostdeutschland*, Opladen.
- Kohaut S., Schnabel C. (1999), « Tarifbindung im Wandel », in *IW-Trends*, Quartalshefte zur empirischen Wirtschaftsforschung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, H.2, 26.Jg., S.63-80.
- Kotthoff H. (1979), « Zum Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung », in *Bergmann* (Hg.), S.298-325.

- Lutz B. (1993), « Es bleibt nicht mehr viel Zeit für den Umbau. Deutsch-deutsche Herausforderungen an die Gewerkschaften », in *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 44. Jg, Heft 2, S.25-30.
- Meuschel S. (1992), *Legitimation und Herrschaft. Zum Paradox von Stabilität und Revolution in der DDR 1954-1989*, Frankfurt a.M.
- Offe C. (1991), « Die deutsche Vereinigung als natürliches Experiment », in Giesen, B./Leggewie, C. (Hg.) (1991) *Experiment Vereinigung : Ein sozialer Großversuch*, Berlin, S.71-76.
- Offe C. (1993), « Die Integration nachkommunistischer Gesellschaften : die ehemalige DDR im Vergleich zu ihren osteuropäischen Nachbarn », in Schäfers, B. (Hg.), *Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im neuen Europa. Verhandlungen des 26. deutschen Soziologentages in Düsseldorf 1992*, Frankfurt a.M./New York, S.806-817.
- Ruppert B./Koch T. (2002), *Herausforderungen für den Flächentarifvertrag in Ostdeutschland*, Arbeitsheft der Otto-Brenner-Stiftung Nr.26, Berlin.
- Sarel B. (1975), *Arbeiter gegen den « Kommunismus ». Zur Geschichte des proletarischen Widerstandes in der DDR (1945-1958)*, München.
- Schäfer R., Wahse J. (2000), *Konsolidierung der Wirtschaft bei weiterhin angespanntem Arbeitsmarkt. Ergebnisse der vierten Welle des IAB-Betriebspanels Ost 1999*, IAB-Werkstattbericht nr.5/5.5.2000, Berlin.
- Schmidt E. (1975), *Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften*, Frankfurt a.M.
- Schmidt R. (1998), *Mitbestimmung in Ostdeutschland*. Expertise für das Projekt "Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen" der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh.
- Schmidt R., Trinczek R. (1988), « "Verbetrieblichung" und innerbetriebliche Austauschbeziehungen », in Aichholzer G./Schienstock G. (Hg.) *Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen*, Berlin, S.135-146.
- Schmidt R., Trinczek R. (1991), « Duales System : Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung », in Müller-Jentsch, W. (ed.) *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, München/Mering, S.167-199.
- Schmidt R., Trinczek R. (1999), « Der Betriebsrat als Akteur der Industriellen Beziehungen », in Müller-Jentsch, W. (ed.), *Konfliktpartnerschaft*, überarbeitete Neuauflage, München/Mering.
- Schmidt W. (1996), *Betriebliche Sozialordnung und ostdeutsches Arbeitnehmerbewußtsein im Prozeß der Transformation*, München/Mering.
- Schroeder W. (2000), *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990-2000)*, Wiesbaden.

- Streeck W. (1979), « Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. Einige Stabilitätsprobleme industriegewerkschaftlicher Interessenvertretung und ihre Lösung im westdeutschen System der industriellen Beziehungen », in *Politische Vierteljahresschrift*, H.3, S.241-257.
- Thelen K. (1991), *Union of Parts : Labor Politics in Postwar Germany*, Ithaca/NY.
- Trinczek R. (2002), « "Und was macht Ihr, wenn's keinen Betriebsrat mehr gibt ?" Zur Erosion der institutionellen Basis betrieblicher "Bündnisse für Arbeit und Wettbewerb" », in Seifert, H. (Hg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen-Praxiserfahrungen-Zukunftsperspektiven*, Berlin, S.245-272.
- Voskamp U., Wittke V. (1991), « Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen - zur Reorganisation von Betrieben und Kombinat der ehemaligen DDR », in *Berliner Journal für Soziologie*, H.1, S.17-39.
- Wassermann W. (2002), *Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt*, Münster.
- Wegner M. (1996), « Die deutsche Einigung oder das Ausbleiben des Wunders », in *Aus Politik und Zeitgeschichte*, H. B40/96, 27.9.96, S.13-23.
- Wilke M., Müller H.-P. (1991), *Zwischen Solidarität und Eigennutz. Die Gewerkschaften des DGB im deutschen Vereinigungsprozeß*, Melle.

