



LABORATOIRE SOCIAL D'ACTIONS
D'INNOVATIONS DE REFLEXIONS ET D'ECHANGES



Séminaire Franco-allemand

8 avril 2010

PARIS

**COMPRENDRE LES EVOLUTIONS
DU MODELE ALLEMAND**

ACTES



LABORATOIRE SOCIAL D'ACTIONS
D'INNOVATIONS DE REFLEXIONS ET D'ECHANGES



COMPRENDRE LES EVOLUTIONS DU MODELE ALLEMAND

Séminaire franco-allemand

8 avril 2010

PARIS

Compte-rendu des débats

Rédaction Louis Marc Selva

S O M M A I R E

Présentation du Séminaire	Page 4
- Anne-Marie Grozelier, <i>Secrétaire Générale de Lasaire</i>	Page 4
- Ernst Hillebrand, <i>Directeur du bureau parisien de la FES</i>	Page 6
Etat et évolution du système socio-productif allemand vu d'Allemagne et vu de France	Page 7
- Joël Maurice, <i>Economiste, animateur de Lasaire-éco</i>	Page 7
- Thomas von der Vring, <i>Economiste, professeur émérite à l'université de Brème, ancien député européen</i>	Page 7
- Robert Boyer, <i>Economiste, CEPREMAT</i>	Page 11
- Klaus Mehrens, <i>Chargé de recherche au Global Policy Institute, ancien directeur régional d'IG Metall Hesse, Rhénanie-Palatinat & Thuringe</i>	Page 13
- Raymonde Poncet, <i>Economiste, CGT, CCE Renault Truck</i>	Page 16
Débat	Page 18
- Pierre-Marie Dugas, <i>Responsable Lasaire Saint-Etienne</i>	Page 18
- Doris Meissner, <i>Directrice régionale adjointe d'IG BCE</i>	Page 19
- Wolfgang Schröder, <i>Secrétaire d'Etat au Ministère du Travail, des affaires sociales, des femmes et de la famille du land de Brandebourg</i>	Page 20
- Hugues Bertrand, <i>Economiste Lasaire</i>	Page 20
- Jean-Louis Dayan, <i>Economiste Centre d'analyse stratégique</i>	Page 20
- Armin Duttiné, <i>Directeur du Bureau de liaison UE de ver.di, membre du comité économique et social européen (CESE)</i>	Page 21
- Antonius Engberding, <i>Economiste département politique salariale de la Direction d'IG Metall</i>	Page 21
- Philippe Portier, <i>Secrétaire National, FGMM-CFDT</i>	Page 24
- Jackie Teillol, <i>Délégué confédéral CGT pour les questions de mutualité</i>	Page 25
Etat et évolution du modèle social allemand vu d'Allemagne et vu de France	Page 30
- Wolfgang Schröder, <i>Secrétaire d'Etat au Ministère du travail, des affaires sociales des femmes et de la famille du land de Brandebourg</i>	Page 30
- Udo Rehfeldt, <i>Politologue, IRES</i>	Page 40
- Martin Beckmann, <i>Conseiller pour la politique de service, administration fédérale de ver.di</i>	Page 41
- Philippe Portier, <i>Secrétaire National, FGMM-CFDT</i>	Page 43
Débat	Page 44
- Armin Duttiné, <i>Directeur du Bureau de liaison UE de ver.di, membre du comité économique et social européen (CESE)</i>	Page 44
- Doris Meissner, <i>Directrice régionale adjointe d'IG BCE</i>	Page 46
- Anne-Marie Grozelier, <i>Secrétaire Générale de Lasaire</i>	Page 47
Conclusions	Page 53
- Roger Briesch, <i>Délégué Europe Lasaire</i>	Page 53
- Pierre Héritier, <i>Membre fondateur Lasaire</i>	Page 54
- Jean-Cyril Spinetta, <i>Président de Lasaire</i>	Page 56

Présentation du séminaire par Anne-Marie Grozelier et Ernst Hillebrand

Introduisant le séminaire, **Anne-Marie Grozelier** rappelle que le cycle de réflexion portera sur la manière dont, en France aussi bien qu'en Allemagne, les deux modèles sociaux réagissent à la crise mondiale. Le séminaire, faut-il le souligner, intervient dans un contexte très particulier, celui de la crise la plus grave dans les relations franco-allemandes, laquelle, si elle concerne au premier chef les gouvernements, a suscité également des débats d'une certaine intensité entre les acteurs sociaux au sein de la société civile. La réflexion engagée se déroulera en deux journées. La première, aujourd'hui, sera consacrée à l'examen des « fondamentaux » du modèle social allemand, la seconde journée, lors du prochain séminaire, se penchera plus précisément sur les politiques tant budgétaires que salariales.

Aux yeux de Lasaire, l'intérêt du modèle social allemand est, avant toute autre considération, d'ordre sociologique. Un tel concept renvoie d'abord à une certaine culture, et plus exactement à un certain nombre de valeurs et d'attitudes sous-jacentes à l'action économique proprement dite. Il va de soi que ce modèle subit plus ou moins l'impact des politiques économiques de circonstance qui peuvent en altérer l'équilibre. Celles-ci peuvent-elles finir par le déstabiliser ? Il y a des interrogations aujourd'hui sur le modèle allemand et sur ses capacités de résistance : a-t-il atteint un point de rupture, comme l'affirment certains qui vont jusqu'à diagnostiquer son démantèlement ? Ou, au contraire, parvient-il à conserver un certain équilibre tout en s'adaptant ? La question reste en débat, constate Anne-Marie Grozelier, au sein de l'équipe Lasaire. Et c'est le sujet même de la réunion d'aujourd'hui.

Il y a une certaine ironie à constater que le cycle des biennales « Europe Travail Emploi » a été lancé, il y a 20 ans, c'est-à-dire à peu près au même moment où la financiarisation de l'économie prenait son envol : logiques de court terme, déréglementation, déstructuration des systèmes sociaux, à ces signes là les bons esprits reconnaissent que la modernisation des vieilles économies était en marche. A l'encontre de ce courant, Lasaire engageait une réflexion presque dissidente en prenant la défense d'une évidence désormais perdue de vue : la valorisation du travail constitue un facteur incontournable de l'efficacité économique. D'ailleurs en Europe même, les pays les plus performants n'étaient-ils pas aussi ceux qui mettaient la dimension sociale et la négociation au centre du système productif ? A cet égard, le modèle de *l'économie sociale de marché* que proposait l'Allemagne était justement la meilleure illustration de cet équilibre fragile entre économie de marché et dimension sociale, autour du travail, de la qualification collective, de la co-détermination, et des négociations de branche fixant les règles de la concurrence, non pas sur le coût du travail, mais sur sa qualité. Sans oublier le rôle important dans la vie économique des acteurs sociaux et plus précisément des syndicats.

L'Europe, quant à elle, se construisait en zone de libre échange sans mettre en place un véritable espace social européen avec, dès lors, le risque de faire porter la concurrence sur les systèmes sociaux eux-mêmes. Pour éviter cette concurrence entre les salariés et les systèmes sociaux, Lasaire a été de ceux qui se sont efforcés de promouvoir l'idée, au niveau supra national, d'une *économie sociale de marché européenne*, reposant sur des conventions collectives de branche négociées au niveau européen. On peut comprendre alors que le système allemand ait pu servir de référence et d'amorce pour constituer la trame de ce fameux modèle social européen.

Malheureusement ce n'est pas là le tournant qui a été pris. Les tenants de la modernité libérale n'ont eu de cesse de le contester et de le dévaloriser, forts du soutien des grands organismes internationaux, en particulier de l'OCDE, qui ont multiplié les rapports sur les « rigidités » du marché du travail allemand. Ils visaient très précisément ces mécanismes de négociation collective par branche qui encadrent et régulent l'activité économique. C'est pourtant en partie grâce à l'effet structurant de ces accords de branche que les PME, ces piliers de l'industrie allemande dont nous n'avons pas le secret en France, ont pu se développer au niveau que l'on connaît. La question est donc de savoir si, oui ou non, l'Allemagne s'est engagée dans la déconstruction de son modèle ou bien si celui-ci est, en réalité, en train de démontrer ses capacités d'adaptation face à la crise.

Le séminaire qui s'ouvre aujourd'hui devra aider à comprendre où en est l'Allemagne du point de vue de la qualité de son modèle productif et de son système de relations sociales. La réponse à cette question se déclinera elle-même en de nombreuses interrogations :

- Un compromis est-il encore possible entre les acteurs sociaux ?
- Dans quelle proportion les employeurs se désaffilient-ils de la branche pour échapper ainsi à l'obligation d'appliquer les conventions collectives ? Si c'est vraiment le cas, dans quelle proportion ? (inquiets d'une telle évolution, certains en viennent même à trouver un intérêt à la pratique française d'extension des conventions collectives).
- Qu'en est-il, plus généralement, du pouvoir de négociation des fédérations syndicales, du rôle actuel des branches, de l'impact de leurs accords sur les entreprises et les salariés ?
- Que représentent les entreprises qui récusent les accords de branche ? Dans quels secteurs se situent-elles principalement et dans quelles régions ?
- Qu'en est-il de la co-détermination ?
- Qu'en est-il du rapport entre donneurs d'ordre et sous-traitants ainsi que de la pratique de l'externalisation ?

Le second séminaire, en septembre, se penchera plus précisément sur les effets de la crise sur les systèmes sociaux, sur les politiques de relance impulsées par les gouvernements, tant en France qu'en Allemagne, ainsi que sur les stratégies syndicales en matière de négociation salariale. En effet, la poursuite de la baisse des salaires en Allemagne, le recul de leur part dans la valeur ajoutée, encore plus spectaculaire qu'ailleurs, est désormais impressionnant et donne donc matière à réflexion. La question reste présente dans tous les esprits. Peut-on espérer sortir de la crise sans le soutien de la demande intérieure, c'est-à-dire sans une augmentation des salaires ?

L'heure n'est-elle pas venue, pour les syndicats, de reprendre la main, c'est-à-dire de tirer parti des limites devenues si visibles du modèle libéral et de poser les jalons d'une réflexion autonome, autonome par rapport aux idées dominantes, autonome par rapport au politique, à tout le moins suffisamment autonome pour espérer réorienter les choses dans le bon sens ? Bref, entre Français et Allemands, est-il possible de définir un *jeu coopératif* qui permette de sortir de la crise par le haut ?

Ernst Hillebrand se félicite que le partenariat déjà ancien avec Lasaire trouve un nouvel élan à l'occasion de cette journée de débat centrée sur l'évolution du modèle « économique et social allemand ». Il s'agit là d'une réalité que le regard français a tendance à mythifier à double titre. D'une part, une mythification pour ainsi dire positive, émanant des milieux de gauche aspirant à trouver une façon de réformer plus « consensuelle » et qui voient dans le modèle social allemand une réussite contrastant fortement avec le modèle français de type plus conflictuel.

Mais ces mêmes milieux ne semblent pas avoir perçu à quel point, depuis une dizaine d'années, le modèle allemand est désormais soumis à de fortes pressions, comme en témoigne l'orientation de la politique salariale en Allemagne avec l'augmentation des bas salaires, ainsi que des contrats de travail atypiques, bref l'extension de la précarité au sein du monde du travail. La gauche française ne semble pas avoir encore pris la mesure de cette évolution. Cette journée devrait être l'occasion d'y regarder de plus près.

Quant à la mythification au sens positif du terme, on la verrait plutôt apparaître dans la bouche des responsables gouvernementaux ou des représentants du patronat qui ne cessent de célébrer les capacités de l'Allemagne à se réformer intelligemment, à l'inverse d'une France qui, sur ce terrain-là, « décrocherait » de plus en plus.

Or là aussi, il faut corriger cette évaluation un peu trop flatteuse pour l'économie allemande. Ainsi, rapportée à la décennie passée, la croissance économique a été plus forte en France qu'en Allemagne, et personne ne semble remettre en cause, en France, que cette dernière ait reposé entièrement sur le dynamisme des exportations. Cette orientation ne fait l'objet d'aucune réserve en France et il s'agit même d'une référence aussi positive, dans le débat français, qu'a pu l'être, en Allemagne, la référence aux réformes entreprises par le « New Labour » de Tony Blair.

A l'heure actuelle, les cercles dirigeants font jouer ce même rôle à l'Allemagne qui sert de mètre étalon pour les réformes bien menées. Et pourtant le modèle allemand s'est montré économiquement moins dynamique que la Grande Bretagne, que la zone euro en général et même moins dynamique que son voisin français. Plutôt que de céder aux effets de cette double mythification, il conviendra plutôt de prendre la mesure de la pression qu'exerce l'économie allemande sur les autres économies européennes. Ainsi les dirigeants des structures industrielles françaises reconnaissent sans difficulté que les relations avec l'industrie allemande se sont beaucoup modifiées au cours des dix dernières années : les entreprises françaises ne sont plus capables de s'imposer dans les adjudications face à des entreprises allemandes toujours plus compétitives. 90% des produits industriels issus des entreprises françaises sont exposés à la concurrence allemande dont la pression est d'autant plus grande qu'elle peut s'appuyer sur une réduction des coûts liés à la politique de « freinage salarial » (1). (Lohnzurückhaltung).

Peu de responsables allemands, dans les cercles politiques, les milieux industriels, ou même parmi les dirigeants syndicaux ont vraiment conscience de l'ampleur de cette pression exercée par les exportations allemandes sur les capacités compétitives des économies européennes.

Du même coup se pose la question de savoir par quels cheminements il sera possible de favoriser l'émergence d'un modèle social commun en Europe, comment il est possible de représenter les étapes menant à une harmonisation des mécanismes de garanties et de protection sociales structurées publiquement au niveau européen.

(1) ou « abstinence salariale » comme l'ont proposé les interprètes, sans craindre, ce faisant, la connotation religieuse ou médicale attachée à cette formulation

Si on le replace dans le sillage de la déclaration de Madame Lagarde qui a mis, pour la première fois, la lumière sur les retombées négatives de la politique économique allemande sur ses partenaires européens, le thème du séminaire paraît particulièrement bien choisi et adapté à la conjoncture du moment.

Etat et évolution du système socio-productif allemand vu d'Allemagne et vu de France

Joël Maurice rappelle, à son tour, qu'il y a encore une dizaine d'années, c'était le commerce extérieur allemand qui était déficitaire, et le commerce extérieur français excédentaire. Aujourd'hui, ce rapport est inversé. D'où la nécessité de ne pas confondre ce qui relève de la structure par opposition aux effets de conjoncture.

Par ailleurs, les Français ont toujours admiré le modèle allemand dans la mesure où il illustre le rôle de la négociation, du consensus qui s'ensuit, et de l'efficacité qui en résulte, tout à l'inverse du modèle français réglé sur une logique de confrontation. Le séminaire d'aujourd'hui devra être l'occasion de faire le point, loin de toute idéalisation intempestive, sur l'évolution des pratiques allemandes de ce point de vue, et d'imaginer des solutions convergentes pour sortir par le haut l'Europe de la crise qu'elle est en train de traverser. Il s'agit, en somme, de s'approcher le plus possible d'un « jeu coopératif » entre les économies des Etats membres de manière à donner un contenu concret à cette notion d'Europe sociale.

Il s'agira aussi de s'interroger sur les causes et les effets du déséquilibre profond entre la France et l'Allemagne pour ce qui est de l'importance du secteur industriel. De tels déséquilibres, lorsqu'ils se traduisent en termes d'exportation ne sont à la longue pas soutenables dans la mesure où l'excès d'exportations se traduit pour l'Allemagne par une augmentation des crédits face à des pays importateurs de plus en plus débiteurs. Une telle dissymétrie ne saurait s'accroître indéfiniment.

Thomas von der Vring se propose de brosse à grands traits l'évolution de l'économie allemande depuis dix ans. Avant toute autre considération il importe de ne pas perdre de vue le coût économique de la réunification allemande, laquelle a entraîné une baisse assez sensible du revenu par tête, comparativement à ce même indice dans le reste de l'Europe.

Simultanément, l'Ouest a consenti à un transfert de richesses au bénéfice de l'Est de l'Allemagne, de l'ordre de 1500 milliards d'euros en l'espace de dix ans ! La plus grande partie de ce transfert de richesse s'est effectuée sous la forme de prestations sociales, et non sous la forme d'investissements, au sens étroit du terme. Aussi l'Est de l'Allemagne reste-t-il au milieu de l'économie allemande un tissu malade. En 1991 et 1998, la dette de l'Etat allemand qui était de mille milliards d'euros, est passée de 40% à 60% du PIB. Cette évolution explique que le mot d'ordre de la réduction des dépenses publiques ait trouvé tant d'écho dans l'opinion publique. Au départ s'est mise en place une politique de modération salariale, consistant à limiter l'augmentation des salaires par rapport à celle de la productivité, sous la bannière rouge et verte du gouvernement Schröder dont l'idéologie social-démocrate reposait sur la célébration de la compétitivité des entreprises allemandes : la pression exercée sur les salaires était le prix à payer pour décrocher la médaille d'or de l'exportation. Ce fut ensuite l'exigence mise sur la flexibilisation des salaires conformément à l'idéologie néolibérale, qui prône la baisse du niveau des salaires en échange d'une augmentation de

l'emploi. De fait, entre 2000 et 2007, les salaires allemands ont connu un retard d'augmentation de 8% par rapport à l'augmentation de la productivité ! Ce renoncement salarial équivalait, en 2007, à près de 10% du PIB allemand. Toutes les données indiquent qu'à partir de 2000 la compétitivité des entreprises allemandes a augmenté en relation inverse à l'augmentation des salaires, en particulier par rapport à la zone euro.

Les autres pays européens ont réagi avec retard à cette situation qui les a conduits à restreindre à leur tour les salaires dans leurs secteurs industriels, créant ainsi les conditions d'un « *dumping* » salarial.

Quant à la demande intérieure, elle n'a augmenté, dès lors qu'on tient compte de l'inflation, que de 0,5% par année entre 2000 et 2008. C'est là la vraie mesure de la croissance économique allemande. La consommation des ménages reste bloquée à son niveau de 2001. Cette stagnation traduit tout simplement le recul du revenu net des ménages que compense une croissance des bénéfices.

Une contribution plus faible des financements publics

Nonobstant le niveau élevé déjà atteint par les déficits publics, la contribution de l'Etat à la croissance allemande est restée faible dans les années qui ont suivi la réunification. Le gouvernement Schröder a vu la part de l'impôt passer de 23% à 20% du PIB. Ce pourcentage correspond à celui des Etats Unis et n'est dépassé par le bas, en Europe, que par la Slovaquie. L'augmentation de la taxe à la valeur ajoutée, décidée par la grande coalition, l'a tout juste fait remonter à 23%. Sous la pression exercée par la baisse des rentrées fiscales et l'augmentation des déficits publics, la contribution des dépenses publiques primaires a diminué de 10% entre 2000 et 2008. Par rapport au reste de l'Europe, les dépenses publiques allemandes se caractérisent par le pourcentage élevé des dépenses sociales. En revanche, la part que l'Allemagne consacre à la culture est notoirement plus modeste.

La domination absolue de l'économie tournée vers l'exportation

La croissance allemande est tout entière imprégnée par le développement de ses exportations.

Entre 2000 et 2008, celles-ci ont contribué à la croissance globale à hauteur de 70%.

Les trois quarts des exportations allemandes concernent l'Europe, c'est d'ailleurs principalement d'Europe que provient la récente chute des exportations.

L'excédent de la balance commerciale allemande s'est élevé, en 2007, à plus de 8% du PIB, principalement gagné à partir du marché européen.

Un faible niveau d'investissements

Les investissements privés ne se développent que très modestement, et sous la seule impulsion du marché extérieur.

Contrairement au paradigme avancé par la théorie classique, le développement des investissements privés est très dépendant de la conjoncture, à savoir de la consommation de l'Etat, du commerce extérieur et du secteur de la construction. Ce n'est seulement qu'à partir du moment où la croissance du reste de l'économie dépasse 1,7% que les investissements privés décollent à leur tour. De façon générale ils n'ont aucun effet direct sur la croissance. Bien plutôt, ils en accentuent les phases dans le sens de l'expansion, tout comme dans celui de la récession. Etant donné l'importance de leurs bénéfices, la majorité des entreprises privées allemandes se finance en jouant sur l'amortissement. Entre 2004 et 2008, on constate donc qu'elles n'ont pas eu besoin de recourir à l'emprunt.

Que fait-on de ces bénéfices et de cette épargne ?

L'Allemagne connaît depuis 2002 un solde positif croissant avec le reste du monde : les excédents des ménages augmentent, l'Etat réduit son déficit, et les sociétés non-financières se financent toutes seules. L'épargne globale est d'un niveau bien supérieur à celui de l'investissement net. L'épargne allemande ne trouve pas dans le marché intérieur suffisamment d'occasions de se placer. D'où il résulte qu'entre 2002 et 2008, sur les 1,3 mille milliards d'euros des épargnants allemands, 60% aient filé à l'étranger. Quel pourcentage de ce montant a disparu dans la tourmente financière, nul ne peut encore le mesurer.

L'emploi

Par rapport au reste de l'Europe, l'activité professionnelle a connu, au cours de ces dix ans, un rythme de développement inférieur à la moyenne. C'est la conjoncture qui détermine avant tout le niveau de l'emploi. A l'inverse la baisse du niveau des salaires n'a eu aucun effet positif et, pendant des années, on a pu constater que le niveau du chômage est resté élevé, si on le compare au reste du monde. A partir de 2005, on observe, néanmoins, une augmentation de l'emploi allant au-delà du simple effet conjoncturel. Les partisans des réformes du marché du travail imposées par le gouvernement Schroeder y voient la marque de leur succès. A vrai dire, une telle interprétation fait encore débat. Il faudrait, en effet, pouvoir faire la part, dans ce rebond de l'emploi, des contrats précaires. De l'examen des séries chronologiques correspondantes, il apparaît que, de mars 2006 à septembre 2008, les emplois suffisamment consistants pour entraîner des droits sociaux ont augmenté d'un million. 150.000 d'entre eux correspondaient à un salaire mensuel inférieur à 800 euros, plus 120.000 emplois rémunérés, faiblement (jusqu'à 400 euros). Quant aux contrats dits « précaires », ils concernaient quelque 300.000 emplois.

Bilan du renoncement salarial

L'opinion publique et les responsables politiques avaient prôné le renoncement salarial comme un moyen de parvenir à une multiplication de nouveaux emplois, dans une fourchette oscillant entre 5 et 6%, correspondant à quelque deux millions d'emplois. En réalité l'effet de cette politique de renoncement salarial après 2000 a été des plus modestes. Le renoncement salarial a comme premier effet le gonflement des bénéfices. Mais où se dirige le flux monétaire correspondant, dès lors qu'une conjoncture médiocre ne suscite guère d'occasion d'investir ? Tout simplement là où la demande de capital est forte. Dans les années passées, la croissance de la consommation, en particulier aux Etats Unis, a été financée avec des crédits importés et fixés dans des opérations immobilières renouvelées. Les excédents dégagés par les entreprises allemandes ont, elles aussi, contribué à alimenter ce flux.

Le « renoncement salarial » aurait un impact plus fort sur la création d'emplois s'il incitait les entreprises à investir davantage et, partant, à mettre en place de nouveaux emplois. Mais ce n'est pas ainsi que le marché fonctionne. Le surcroît de bénéfices qu'entraîne le renoncement salarial ne se transforme pas en investissements aussi longtemps que les prévisions concernant l'évolution de la demande n'y incitent pas. Par ailleurs, si l'on considère que les revenus des salariés constituent une part importante de la demande, cette politique d'abstinence salariale contribue à réduire fortement la demande intérieure, ce qui contre-balance du même coup les avantages que la modération salariale peut procurer en termes de compétitivité internationale.

L'Allemagne dans la crise

La crise financière menace avant tout le crédit alimentant l'économie réelle. Cependant, les pouvoirs publics avaient accumulé une réserve de 480 milliards d'euros prêts à intervenir dans le secteur financier. L'impact de la crise financière s'est fait sentir en Allemagne avant tout à travers la chute des exportations. Une reprise dans ce secteur a commencé à se faire jour à partir de l'été 2009. Durant cette même année, l'excédent de la balance commerciale a retrouvé le niveau de 4,6% du PIB national. La relance que le gouvernement a mis en place au début de 2009 contre la récession, comprenait un filet de sécurité pour les entreprises et une injection de quelques 100 milliards d'euros pour consolider la demande globale et le niveau de l'activité. Trois éléments méritent à ce titre d'être relevés :

- 1) Un programme d'infrastructure de l'ordre de 17,3 milliards d'euros à affecter au cœur du programme. Sa mise en place définitive par les « Länder » et les collectivités locales a été si lente que le plus gros des allocations publiques ne pourra faire sentir son effet de relance qu'à partir de l'année 2010.
- 2) Plus réussie a été, en revanche, la « prime à la casse », en vertu de laquelle, 2500 euros ont été accordés à tout acheteur d'une voiture neuve en échange de son ancien véhicule, dès lors que celui-ci avait plus de neuf ans d'âge. Cet effort de relance a mobilisé 5 milliards d'euros, et correspondu à une hausse des immatriculations nouvelles, aux alentours de 700.000 véhicules personnels, équivalant à 14 milliards d'euros, soit 0,6% d'augmentation du PIB allemand, ou encore un multiplicateur de trois par rapport à l'injection initiale de crédits publics.
- 3) Le plus grand succès du plan de relance concerne cependant l'encouragement apporté au travail à temps partiel. Si l'on considère qu'une baisse de la conjoncture de 5% devrait entraîner la perte de 1 à 2 millions d'emplois, celle-ci s'est limitée à 180.000 entre le début de la crise et la fin 2009, soit 0,5%. Durant l'été 2009 le nombre des emplois à temps partiels avait atteint 1,4 million, et à la fin de cette même année, ce chiffre se situait toujours autour de 840.000. Mais si l'on examine ces chiffres de plus près, on constate que les activités à temps partiel ne constituent qu'une partie de la croissance des emplois. Il est à noter que, pendant ces mois de crise, le secteur industriel a perdu 440.000 emplois alors que le secteur des services a enregistré un bond de 280.000 nouveaux emplois, en particulier dans le secteur des services à la personne.

Un coup d'œil sur l'avenir de l'économie allemande : le plafonnement des dettes

Après bien des tractations entre la CDU, la CSU et le SPD, autrement dit entre l'Etat fédéral et les Régions, un accord s'est dégagé pour modifier la Constitution, qui prévoit que :

- 1) Le budget fédéral à partir de 2015, et les budgets régionaux à partir de 2019 doivent trouver un équilibre sans déficits.
- 2) L'octroi de crédits annuels nets se limitera à 0,35% du PIB.
- 3) Des dispositifs exceptionnels sont prévus en cas de catastrophes naturelles ou en cas de force majeure échappant à la maîtrise de l'autorité publique. Ils seront de nature à peser lourdement sur les finances publiques.

L'opinion publique allemande n'a encore aucune idée de la façon dont de telles dispositions se réaliseront à l'avenir. Sur le plan juridique on pourra remarquer que ces interdictions de déficit ne concernent que les budgets publics. On peut aussi songer à des fonds de droit public, ayant accès à des financements par le marché. Dans ce cas là, le plafonnement de la dette se traduirait par l'impossibilité d'octroyer des crédits sur le dos des contribuables.

De façon plus générale, l'opinion publique allemande n'a aucunement conscience de ce qui se profile. A commencer par le pourcentage de la dette publique allemande, quelque 50% dans des mains étrangères. Cette dépendance entraîne aussi mécaniquement une diminution de la demande intérieure. Une telle situation est préoccupante : sans donner pour autant lieu à un débat réel en Allemagne, dans la mesure où l'attention générale se limite à observer les indices de l'exportation et la vitalité du secteur industriel.

Robert Boyer entend souligner à quel point le modèle allemand fascine les Français, que ce soit les gouvernements, les entreprises ou les consultants, de droite ou de gauche. Cette fascination trouve sa source dans la constatation que ce qui est fort en Allemagne est faible en France. Depuis vingt-cinq ans, les yeux se sont dessillés à cet égard : les industriels français ont enfin compris qu'ils ne jouent plus dans la même catégorie que leurs compétiteurs allemands. Ainsi s'explique aussi que c'est précisément dans la mesure où les Allemands sont, à l'instar des Japonais, les « bons élèves » de la compétitivité mondiale, qu'ils subissent le plus brutalement les effets de la crise financière.

N'oublions pas, par ailleurs, que les excédents de la balance commerciale allemande facilitent la viabilité globale de l'euro, et compensent la lente érosion du solde commercial de pays comme l'Espagne et la France. A l'intérieur d'une même zone monétaire de tels déséquilibres n'ont aucune importance, mais il faut reconnaître qu'ils pèsent sur les esprits.

Quelle est la lecture du modèle allemand ? Une étude déjà ancienne de l'IFO avait proposé une comparaison entre la trajectoire allemande et la trajectoire japonaise, en matière d'histoire industrielle : le Japon passe successivement d'une industrie centrée sur le textile, à la métallurgie, la micro-électronique et enfin aux nanotechnologies. C'est le type même du modèle schumpetérien. A l'inverse, la spécialisation allemande sur l'industrie lourde, les biens d'équipement et de manière plus générale les biens « intermédiaires » n'a pratiquement pas bougé depuis... la veille de la première guerre mondiale. C'est, en quelque sorte, l'illustration d'un modèle « non-schumpetérien ». Le secret de ce paradoxe réside dans l'aptitude qu'ont les Allemands à atténuer la « combinaison productive » et de conserver, par delà les aléas des guerres et des dépressions, la même spécialisation. C'est de cette stabilité dont rêvent les Français, chez qui la politique industrielle est soumise, au contraire, à des coups de gouvernail à droite et à gauche, dont les effets s'épuisent avant même qu'ils aient pu porter leurs fruits.

Deuxième caractéristique allemande : le modèle fordien de production standardisée et de déqualification professionnelle correspondante ne s'est jamais implanté en Allemagne à une grande échelle, si on met à part le cas de Volkswagen. La niche compétitive allemande repose avant tout sur la qualité, l'innovation et l'adaptation à des demandes différenciées. Dès 1980, l'INSEE avait montré qu'en raison de la position en monopoles, ou en oligopoles, de l'industrie manufacturière allemande, celle-ci n'avait pas à redouter exagérément les ré-évaluations du deutschemark. Il y a donc un lien entre différenciation par la qualité et aptitude à soutenir la concurrence mondiale. Même au fin fond de la Chine, l'équipement en machines allemandes l'emporte, en raison de ce rapport qualité/prix sur l'équipement en machines... chinoises ! Bref, ce n'est pas dans le « haut de gamme » que l'Allemagne taille des croupières aux Etats Unis, mais dans le « moyen de gamme » sophistiqué, reflet d'un effort en R&D infiniment plus développé qu'en France. D'où le rôle du niveau de formation atteint par le salarié allemand, niveau auquel il parvient par la formation continue à l'allemande. A observer le fonctionnement du modèle allemand, on est aussi en droit de conclure que les économies « heureuses » peuvent se passer de politique industrielle proprement dite. Le

thème de la politique industrielle ne surgit et ne resurgit que dans les pays découvrant subitement leur impréparation face à la concurrence étrangère, comme ce fut le cas des Etats Unis à l'égard du Japon, ou de la France à plusieurs occasions.

L'Allemagne, en revanche, n'a nul besoin d'une politique industrielle car elle a entre les mains une carte maîtresse, à savoir un système de formation qui a su éviter l'image négative traditionnellement associée, dans les autres pays, au travail manuel. Le système allemand donne sa vigueur à la formation professionnelle. Ce type de formation est d'autant plus efficace qu'il est partie prenante d'un processus de socialisation des connaissances techniques et des avancées de la R&D grâce au réseau des entreprises mettant en commun leurs ressources pour faire fonctionner des centres techniques.

Enfin, il y a, en Allemagne, un savoir-faire autour de la négociation entre partenaires sociaux des avantages liés à ces avancées permanentes. L'ensemble de ces particularismes, travaillant en symbiose, rend inutile la mise en place d'une « politique industrielle », l'Allemagne n'en a nul besoin dans la mesure même où elle la suscite spontanément en son sein.

Mais à la base du modèle allemand, on peut mettre en évidence l'existence d'un compromis socio-politique « pro-industriel ». Comment peut-on le faire apparaître ? Par contraste avec le cas de la France, qui n'hésite pas à substituer des services, (même si les emplois qu'ils suscitent sont mal rémunérés) aux industries. Au point que Paris ait pu songer, au courant des années 70, à devenir une place financière mondiale. En Allemagne, l'idée subsiste, à tort ou à raison, que le moteur de la croissance réside d'abord dans l'activité industrielle. La hiérarchie des salaires est, à cet égard, particulièrement révélatrice. Ainsi, aux Etats Unis, les emplois les mieux rémunérés se situent dans les services financiers, suivis du secteur de la construction, en tant qu'assiette de la spéculation, et seulement après, les emplois industriels. En Allemagne, au contraire, c'est bien le secteur industriel qui recèle les emplois dont le niveau de salaire moyen est le plus élevé, bien avant le secteur financier. On notera que la France rémunère, elle aussi, plus convenablement les emplois « financiers » que les emplois industriels (d'où la chute des vocations d'ingénieurs). De plus, cette hiérarchisation du niveau des salaires ne se trouve en rien modifiée par la crise et n'a pas changé depuis 25 ans.

Or le modèle allemand n'est tout simplement pas imitable. De toute façon, il n'est, guère envisageable que toutes les économies à l'intérieur de l'UE puissent « copier » l'Allemagne. Si c'était le cas, où l'Allemagne trouverait-elle encore, en Europe, des débouchés pour ses produits ? En réalité, la décennie qui vient de s'écouler a accentué les divergences et renforcé la singularité des modèles économiques nationaux. D'où le paradoxe actuel dans lequel l'Allemagne, confrontée à une demande intérieure stagnante, dépend de la demande des autres pays d'Europe. Il y a donc un problème d'organisation de la complémentarité ! L'impasse actuelle où se trouve la Grèce laisse penser qu'on est encore loin de la solution.

De façon générale l'Allemagne n'a jamais cédé aux modes intellectuelles que la France a pu expérimenter les unes après les autres. Ainsi les conceptions keynésiennes n'ont jamais réussi à s'imposer outre-Rhin, pas plus que le monétarisme « friedmanien », ni le néo-libéralisme pur et dur. En effet aucune de ces théories économiques ne donne de rôle central à la négociation sociale comme la pratique l'industrie allemande.

De même que dans l'organisation industrielle, le taylorisme n'a pas trouvé de véritable terrain d'expansion dans la mesure où le haut niveau de formation atteint par le salarié allemand ne laissait aucune place à la simplification drastique des savoirs-faire inhérents au salariat de type fordien. L'insistance mise en Allemagne sur la différenciation et la qualité des produits est, en effet, en contradiction avec l'accent mis sur la production de masse que préconise le modèle fordien. Même le toyotisme n'a jamais pu s'implanter en Allemagne. Bref,

l'Allemagne a son propre modèle de développement productif construit avec cohérence depuis longtemps et prêt à s'adapter à toutes les révolutions technologiques et à traverser toutes les crises. D'où l'admiration des Français qui semblent, par contraste, avoir perdu leurs propres références intellectuelles et ne plus savoir sur quel pied danser pour ce qui est de leur propre modèle.

L'Allemagne a toujours su maintenir, quelle que soit la crise ou la mauvaise passe qu'elle traversait, le cap de la rationalisation de son système productif pour en exploiter au mieux l'efficacité singulière : pour s'en tenir à un seul exemple, l'Allemagne n'est pas très bonne dans les bio-technologies, ce qui ne l'empêche pas de fournir l'équipement et l'instrumentation nécessaires au bon fonctionnement de ce type d'industries innovantes. Hall et Soskice ont développé dans un ouvrage classique, le thème de la diversité des capitalismes. Dans cet esprit, ils opposent au capitalisme anglo-saxon le capitalisme rhénan. Ce qui explique l'absence en allemand d'un arrangement productif de type « Silicon Valley ».

De même qu'il y a peu de tentatives pour faire de Francfort un « nouveau « Wall Street ». Les Allemands n'ont jamais changé de stratégie : pour eux il s'agit toujours de relancer par l'innovation technologique l'avantage compétitif associé à une configuration institutionnelle. Il suffit de comparer le déclin des Américains en matière de dépôt de brevets, et le nombre des brevets, dans les domaines où ils excellent, que les Allemands ont su maintenir.

Bref les Allemands ont réussi contre vents et marées à consolider leur modèle de production, que la France n'a jamais pu imiter dans la mesure même où elle aurait du, pour y parvenir, susciter en son sein les institutions nécessaires à son bon fonctionnement. N'oublions pas, par ailleurs, que la crise financière a encore accentué les différences entre les modèles productifs en place dans les pays européens. Comment orienter cette différenciation vers une forme de complémentarité, telle est la difficulté à laquelle se heurte désormais la construction européenne. Comment bâtir les compromis organisationnels complémentaires permettant de faire bénéficier l'ensemble des 27 Etats membres des bienfaits de ce moteur de croissance que représente le modèle allemand, c'est là un défi qu'il faut relever. L'Allemagne, de son côté, devrait comprendre que le niveau de la demande de l'UE est en quelque sorte « endogène » et qu'il peut se découpler des éventuelles fluctuations de la demande mondiale.

Joël Maurice rejoint les analyses de Robert Boyer et souligne à son tour combien il est regrettable que, à l'inverse de l'Allemagne, la France se détourne de son savoir-faire industriel. Ainsi longtemps, la France a pu faire preuve d'une certaine avance dans le domaine des satellites. Or ce savoir-faire est passé désormais dans les mains des ingénieurs d'Outre-Rhin qui ont su profiter d'une certaine « fatigue » française dans ce domaine. Les « success stories » de l'industrie française semblent appartenir au passé. Il évoque, à ce sujet, sa position de professeur dans une grande école française vouée, officiellement à la formation d'ingénieurs. La majorité des dernières promotions, observe-t-il, se destine désormais à une carrière dans la finance. N'est-ce pas là une illustration frappante du désamour que subit, en France, le monde et les valeurs de l'industrie ?

Klaus Mehrens rappelle qu'il a été lui-même, un peu partout dans le monde, l'ambassadeur, en quelque sorte, de ce qu'il est convenu d'appeler le « modèle allemand ». Le temps ayant passé, il a jeté sur lui un regard plus critique, tout en continuant à le défendre. Il est toujours difficile de décrire un modèle productif, sans courir le risque de passer sous silence telle ou telle de ses composantes.

Revenant sur la présentation qu'en a faite le professeur Boyer, il insiste sur le recul de la part du secteur industriel dans le PIB allemand, même si elle est encore relativement importante, en comparaison des Etats Unis, de la Grande-Bretagne et de la France. Le modèle industriel allemand se compose d'un certain nombre de traits caractéristiques que Klaus Mehrens rappelle brièvement :

- 1) Une organisation centrée sur le marché.
- 2) Un filet de protection sociale qui s'effiloche ici et là en raison du coût de son maintien.
- 3) Une formation professionnelle de qualité, déjà mentionnée par les orateurs précédents, acquise dans le contexte de l'entreprise et avec son soutien. Il est à noter que depuis quelques années un nombre croissant d'entreprises se déroberont à ce qu'elles considèrent comme une charge de plus en plus coûteuse, sans se rendre compte qu'elles gaspillent ainsi un atout majeur du modèle.
- 4) Une gestion de l'entreprise, « co-déterminée » entre employeurs et représentants des salariés. Là encore, ce trait caractéristique du modèle allemand commence à faire débat.
- 5) Enfin, une répartition des revenus relativement moins déséquilibrée que dans les autres pays. Autrement dit, les écarts entre les niveaux de revenus sont un peu plus resserrés qu'ailleurs. Là encore, cet avantage du modèle productif allemand risque de disparaître dans la mesure où les différences de revenus ont augmenté fortement durant ces dernières années. Plus exactement le nombre de salariés à revenus modestes a explosé, tout comme a explosé, non pas le nombre, mais le niveau des revenus de la minorité la mieux rémunérée.

Lorsque le modèle allemand fonctionnait à plein régime, on parlait de la « société anonyme » Allemagne. Pour Mehrens, c'est plutôt maintenant, alors que le modèle allemand a commencé à se détériorer, qu'on pourrait qualifier l'Allemagne d'immense et unique « société anonyme par actions ». En effet, depuis une vingtaine d'années, on constate que l'esprit managérial propre à l'entreprise privée s'impose aux dépens de la conception plus globale des enjeux économiques. Le mot d'ordre est désormais « place à la compétitivité ! ». Il en résulte que les revenus salariaux ont des effets de moins en moins visibles sur le niveau de la demande intérieure, et que l'ensemble de l'économie allemande est de plus en plus conçu comme une seule et même entreprise au sein du marché mondial. Du même coup, les salariés de cette unique entreprise ne sont plus pris en compte comme parties prenantes dans la demande intérieure, mais comme un « facteur coût » parmi d'autres, à ajuster de manière à accroître sa compétitivité sur les marchés extérieurs. L'ancien chancelier Gerhard Schroeder a résumé cette conception des choses dans une de ces phrases inimitables dont il avait le secret : « beaucoup de 'micro' ça donne aussi du 'macro' ! ». Autrement dit, il suffit d'additionner les entreprises privées les unes aux autres pour obtenir la même réalité que le monde économique pris dans son ensemble. Aux yeux de Klaus Mehrens, il s'agit là d'une énorme erreur de raisonnement de la part du chancelier Schroeder, qu'explique peut-être le fait qu'il n'avait pas une formation d'économiste, mais de juriste...

Deux conséquences importantes d'une telle ré-orientation doivent être soulignées :

- 1) *Un changement radical dans l'organisation du marché de l'emploi.*

Ce changement a entraîné une augmentation des emplois à partir de 2005, mais également une modification des structures même de l'emploi : ainsi près de 6,5 millions, autrement dit 24% de l'ensemble des salariés sont à classer dans les bas salaires. Ces bas salaires sont définis comme se situant à un niveau inférieur de 33% du salaire habituel dans le secteur considéré. Le salaire horaire moyen se situe dans le domaine des bas salaires, aux environs d'une

moyenne de 7 € l'heure en Allemagne de l'Ouest et de 5 € l'heure en Allemagne de l'Est. C'est là une situation qui aurait été inimaginable avant la réunification allemande.

2) *L'apparition d'une angoisse profonde liée à la hantise de perdre son emploi.*

Cette angoisse est liée à l'idée associant la perte de l'emploi et la chute du niveau social proprement dit. Auparavant, le système fonctionnait de manière à garantir la durée du contrat de travail et donc la stabilité du statut social qui lui était associé. Désormais, il est fréquent qu'après 12 ou 14 mois, le contrat de travail touche à sa fin, et c'est alors la dégringolade dans la masse des allocataires de subventions, laquelle comprend déjà les personnes n'ayant encore jamais eu accès au monde du travail.

Cette angoisse exerce ses effets bien au-delà du cercle des personnes concernées. Elle finit par sous-tendre un certain type d'« arrangement » : par exemple, dans nombre d'entreprises comme Volkswagen ou Daimler, ou ailleurs, se négocient la garantie des emplois et la suspension des licenciements en échange d'un blocage pendant une certaine période (ainsi, chez Daimler, jusqu'en 2014), voire d'une réduction des salaires, dès lors qu'ils se situaient auparavant au-dessus de la moyenne des salaires négociés dans la branche concernée.

Cette réalité anxiogène liée à la peur de perdre son emploi a également modifié en substance la nature même des négociations salariales. Ici, il faudrait différencier les cas de figure. Ainsi Klaus Mehrens n'est pas du tout preneur de la notion de « modération salariale » et encore moins d'« abstinence salariale ». En tant que négociateur en première ligne, pendant les années 90 et jusqu'à 2005, d'un certain nombre de conventions collectives, il ne se souvient pas d'avoir entendu un tel mot d'ordre : ce qui a été obtenu en matière de niveau des salaires était tout simplement ce qu'il était possible d'obtenir, toutes choses égales par ailleurs. Cela dit, il faut reconnaître qu'après la réunification, la situation s'est incontestablement détériorée. Ainsi on notera qu'à partir des années 90 la couverture des conventions collectives a commencé à se réduire, au point qu'elle est désormais inférieure de 50% dans l'Allemagne de l'Est, et dépasse à peine 60% dans la partie ouest du pays. Cette tendance ne fait d'ailleurs que s'accroître, tant il est vrai que, contrairement à la France, la procédure de l'extension collective n'existe pas en Allemagne autrement que sous une forme extrêmement compliquée, dont les conditions sont donc rarement réunies. Finalement, il convient de signaler que les domaines qu'aucune convention collective ne « couvre », sont beaucoup plus importants qu'en France, et bien sûr que dans les pays scandinaves, où l'on constate que la protection assurée par l'existence des conventions collectives couvre la quasi-intégralité du monde du travail.

Les syndicats ne peuvent que se féliciter que les instances dirigeantes du parti social-démocrate qui constitue, après tout, la principale force d'opposition en Allemagne, aient décidé de revenir complètement sur la politique du marché du travail qu'ils avaient préconisée et mise en place entre 2003 et 2005. Ces mêmes instances se réclament à nouveau du droit du travail, tout comme elles revendiquent le retour aux pratiques des conventions collectives. Ils entendent améliorer l'extension de la valeur contraignante des conventions collectives, et introduire le salaire minimum, bref remettre en honneur tout ce que la coalition rouge-vert avait naguère diabolisé. Il s'agit là d'un programme dont décideront les résultats des élections de 2013.

Mais les rapports de force ne dépendent pas seulement du résultat des élections législatives au plan national, mais peuvent être déjà infléchis par les élections au niveau régional (Länder), lesquelles auront lieu le 9 mai prochain. Ce sera là un premier indicateur du degré d'approbation que les électeurs accordent à un tournant à 90° du programme social-démocrate

ou, au contraire, de leur scepticisme à l'égard de toutes ces propositions. En tout cas, ce sera l'occasion de proposer un retour à un modèle de développement que l'Allemagne a poursuivi depuis quelque 25 ans maintenant.

C'est, non pas en tant que représentante de la CGT, mais en tant qu'économiste au Comité central d'entreprise de Renault Trucks, que **Raymonde Poncet** prend la parole. Elle a pu, en cette qualité, suivre l'évolution de cette structure industrielle pendant près d'une vingtaine d'années, d'abord dans l'entreprise Renault V.I., puis, à partir de 2001, au sein de Renault Trucks, filiale de Volvo A.B. et dont Renault Automobiles demeure l'actionnaire principal, sans que cette position lui permette d'exercer une influence réelle sur la stratégie du groupe suédois.

Raymonde Poncet entérine la mise au point de son collègue allemand soucieux de rectifier l'attitude qu'on prête aux syndicats allemands ; non, il n'est pas vrai que les syndicats aient adopté délibérément une stratégie d'abstinence salariale pour participer à une politique de déflation compétitive. Si les syndicats allemands ont renoncé à revendiquer des augmentations de salaire, c'est tout simplement parce que les rapports de force les y ont contraints. Il serait erroné d'en tirer la conclusion que, à leurs yeux, il conviendrait désormais de choisir entre l'augmentation des salaires et le maintien de l'emploi. C'est même là une alternative qu'ils récusent. Or, en France, certains syndicalistes, admirateurs du modèle allemand, ont parfois commis ce contre-sens et ont été tentés d'y adhérer.

Pour illustrer la complaisance avec laquelle certains ont pu céder dans l'approche de la question salariale, il n'est pas mauvais de s'arrêter sur un petit fait qui en dit long : ainsi, en tant qu'économiste du comité, Raymonde Poncet participe depuis longtemps au groupe chargé de statuer sur les comptes prévisionnels de l'entreprise.

Or, en dix ans, la nature des informations communiquées aux salariés participant à ce comité a beaucoup évolué ! Les partenaires sociaux se voient désormais remettre des documents qui semblent avoir été rédigés pour une assemblée générale des actionnaires.

Lors des réunions avec les partenaires sociaux, il n'est question que de l'évolution du marché, de l'*operating income* et de son évolution future, des résultats sur capitaux propres, etc. Puis, depuis quelques temps, se sont rajoutés les objectifs de *cash flow* brut et *free*. Le prévisionnel se résume aux résultats financiers sur capitaux propres en regard d'objectifs précis, comme, par exemple, la visée pour l'*operating income*, etc. Bref, dans ces réunions destinées à définir le prévisionnel, les données en termes d'effectifs, et plus généralement la dimension sociale liée à l'acte productif ont tout simplement disparu : ces questions ne sont pas posées. Les déclarations ou les « retours » des syndicats quant à cette dimension apparaissent suspendus en l'air, sans lien reconnu avec l'ordre du jour.

Pour illustrer autrement cette élimination en douceur du point de vue des salariés que les syndicats ont traditionnellement la charge de défendre, Raymonde Poncet évoque la documentation qui leur a été remise pour préparer la négociation annuelle sur les salaires et les conditions de travail, la NAO ; cette année : l'*operating income* en baisse, (histoire de mettre en condition les syndicats), *cash flow*, *free cash flow*, bref tous les indicateurs financiers sont au rendez-vous. En revanche, les tableaux détaillés de salaires qui figuraient depuis vingt ans dans les documents pour cette rencontre, ont tout simplement disparu ! Ainsi l'économiste chargé d'accompagner les syndicats dans la négociation annuelle sur les salaires, n'a aucun chiffre sur lequel s'appuyer !

Conclusion : l'entreprise centrée sur l'actionnaire, veille, à ce titre, que les représentants syndicaux reçoivent une formation *ad hoc* qui leur apprenne à manier, dans l'esprit qui convient, les données qui l'intéresse, et ce, dans le langage des actionnaires, où il n'est plus

question que de flexibilité, d'investissement dans le capital humain, de résultats financiers, etc.

Quant à savoir si Volvo AB illustre ou non un modèle d'organisation industrielle proche ou éloigné du « modèle allemand », la question n'est pas facile à trancher, sinon à dire que l'évolution des dernières années, a fini par aboutir à une sorte d'hybridation entre modèle français et modèle allemand. L'absorption de Renault Trucks par Volvo AB s'est traduite par une réorganisation en *business units*. On a conjugué les réalités de marque (Volvo, Renault Trucks et Mack) et les spécialisations par site (moteurs moyen de gamme, cabines, etc.). Par ailleurs, s'est mise en place toute une rhétorique sur la gestion prévisionnelle des emplois, le parcours des compétences, etc. Simultanément, le retour d'une profitabilité forte et soutenue chez Renault Trucks, à partir de sa fusion dans Volvo AB, a pu donner l'impression aux syndicats que celle-ci était tout entière imputable aux nouvelles formes d'organisation et de gestion. Or cette hausse impressionnante des ventes de véhicules était en fait largement imputable à la bulle économique mondiale. En d'autres termes, elle était quelque peu plus artificielle et fragile qu'on pouvait le penser.

Enfin, alors que l'Allemagne commençait à appliquer une politique de désinflation salariale compétitive, la France essayait de corriger les effets d'une politique de bas salaires pratiquée par les entreprises, par des aides « ad hoc » et des incitations fiscales. L'apparition des pôles de compétitivité pouvait d'ailleurs faire croire que l'industrie française s'ouvrait à une certaine innovation sociale, reposant sur la coopération, la place centrale accordée à la R&D, à la formation, à un maillage cohérent avec des réseaux de PME et de PMI, etc. Le mot d'ordre était alors celui d'une « rupture technologique » triomphante, avec un certain dédain pour les technologies « moyennes », etc. Bref, cet ensemble de caractéristiques a pu paraître traduire un certain rapprochement du monde industriel français du modèle industriel allemand.

En réalité, avec le recul, on est en droit de penser que Renault Trucks au sein de Volvo AB, s'est acclimaté aux caractéristiques du modèle allemand/scandinave un peu trop tard pour construire des avantages compétitifs qui résistent au primat des actionnaires, au point d'ailleurs que les prélèvements qu'ils opèrent sur la plus-value dégagée finissent par mettre à mal durablement les facteurs de compétitivité. Ainsi, en l'espace de neuf ans, Renault Trucks, a « remonté » un milliard d'euros à Volvo AB, sous la forme de dividendes et de *distributions de réserves*, objectif stable et aveugle, quelle que soit la conjoncture, presque totalement inélastique par rapport aux résultats de celle-ci. Ainsi, pendant les années de vaches maigres pour les entreprises, les actionnaires n'en subissent pas les contre-coups, puisque on leur distribue alors ces « réserves ». Il y a donc une uniformisation progressive des modèles de production industrielle.

La crise a, par ailleurs, accentué le caractère variable des salaires. La reprise en main par Volvo AB de Renault Trucks s'est réglée sur la réalité salariale du début des années 2000 fortement déflatée : ainsi les ouvriers professionnels ont désormais, hors primes, quasiment le salaire minimum qui correspondait avant aux ouvriers non qualifiés. Bien sûr, il existe des primes variables qui améliorent le bulletin de salaire, lorsque les vaches sont grasses, si bien qu'au pic de la croissance, lorsque la profitabilité était excellente, les primes ont augmenté d'autant. Mais la crise arrivant, 20% de la main d'œuvre en intérim ont quitté l'entreprise. Puis s'est mis en place un chômage partiel représentant 20% des effectifs internes restants. Les 1000 heures autorisées de chômage partiel, ont été utilisées de façon flexible,

programmées au jour le jour, selon l'importance des commandes. Une partie des primes a disparu.

En revanche Volvo, ne disposant pas d'un important volant d'emplois intérimaires, a purement et simplement licencié ses sureffectifs. Bilan : 4000 licenciements chez Volvo AB Suède, peu de licenciements chez Renault Trucks France. Cela dit, les deux structures ont été l'objet ensuite d'introduction accélérée de nouvelles organisations qui rappellent France-Télécom. Volvo AB allège partout ses organisations, pour que, dès que les commandes reprendront, vers 2012, la profitabilité atteigne des niveaux encore jamais exigés jusqu'alors. Quant à Renault V.I., il se fixe, à son tour, un *operating income* supérieur aux 7% qu'il avait atteint avant la crise sur un marché exceptionnel, et ce, dans un contexte où la demande aura baissée de 20%.

Quant au mot d'ordre préconisé en France selon lequel il faut former plutôt que faire chômer, il n'a pas toujours été respecté : 22 heures de formation pour un salarié à l'unité moteur contre des centaines d'heures de chômage partiel. La part de la formation a baissé de près de 20% , la recherche aussi. C'est une évolution en fort contraste avec ce qui se passe en Allemagne, même si, là aussi, la formation n'est plus ce qu'elle était. Bref, la pression des actionnaires a comme effet de brouiller les traits distinctifs entre les deux modèles qui s'hybrident l'un l'autre bien plus qu'ils ne s'opposent désormais.

DEBAT

Joël Maurice souligne à quel point la pression des actionnaires semble jouer un rôle important dans l'évolution des modèles productifs en France et en Allemagne. Reste à savoir si cette pression est de même nature dans les deux pays. Entre les banques et les entreprises, entre celles-ci et les actionnaires, le modèle allemand aurait-il su tisser des liens plus « propres » que ce n'est les cas en France ? Qu'en est-il de cette « banque-industrie » dont on crédite l'Allemagne ?

Pierre-Marie Dugas voudrait revenir sur « l'angoisse de l'emploi » évoquée par Klaus Mehrens. Par ailleurs le caractère contraignant et « opposable » des collections collectives a, lui aussi, quelque peu diminué. Il faut y voir là encore la marque de la politique du chancelier Schroeder, au point que les syndicats se sont sentis menacés de se voir imposer des dispositifs visant à déplacer le lieu de la négociation à l'intérieur même de l'entreprise, au cas où il se refuseraient à introduire dans leur protocole de négociation des éléments de flexibilité à mettre en œuvre à l'intérieur de l'entreprise. C'est ce qui s'est passé dans des nombreuses branches, notamment dans la métallurgie où ont été signées des conventions collectives prévoyant la mise en place des dispositifs de flexibilité lorsque l'entreprise rencontrerait des difficultés particulières : ainsi a été prévu que puisse, pendant un certain laps de temps, le report des salaires, le « ré-allongement » du temps de travail, etc. Du même coup, le caractère contraignant des conventions collectives s'est trouvé affaibli.

Klaus Mehrens tient ici à le souligner : la modération et l'abstinence salariale ne sont nullement une façon d'envisager les choses que préconiseraient les syndicats. C'est bien plutôt le résultat d'une situation dans laquelle un certain nombre de conditions ont conduit à

un rapport de forces défavorable pour les syndicats qui se sont résignés, dès la fin des années 90, à tirer les conclusions de l'effondrement de leurs adhérents, ainsi qu'à faire le constat que la structure des emplois dans l'industrie s'était modifiée et que leur nombre avait diminué. Il ne faudrait pas non plus oublier une cause plus globale, à savoir le tournant idéologique adopté par le gouvernement social-démocrate à la tête du pays pendant cette même période. En guise de conclusion, Klaus Mehrens propose de distinguer deux grandes périodes de l'histoire récente :

- A - La période qui précède la crise, période pendant laquelle les syndicats se sont affaiblis et où les salaires ont progressé moins vite que ce qu'ils auraient dû et pu, sans pour autant mettre en danger la capacité compétitive de l'économie allemande à l'étranger. Il y a eu, pendant quelques années, une marge d'accroissement salariale qui n'a pas été vraiment exploitée, ce qui a conduit, au contraire, à accroître la capacité compétitive des entreprises allemandes et, en même temps, à étouffer la dynamique de la demande intérieure et, par voie de conséquence, à effacer la possibilité de susciter une croissance endogène et les emplois qui y auraient correspondu. Contrairement à ce qu'affirme un journaliste du « Financial Times-Deutschland » ce tassement du niveau des salaires ne traduit nullement le parti-pris de la part des syndicats de défendre une politique systématique de « gel des salaires ». Mais la situation des salaires a été le reflet presque mécanique d'un état de fait qui avait été voulu.
- B - Après la crise, le secteur industriel a été le cadre d'un accord qui fera date. Si on se rapproche de la mentalité dénoncée plus haut, l'accord engrange néanmoins une amélioration modeste du niveau des salaires pour l'année 2010, en échange d'une garantie sérieuse concernant le maintien des emplois grâce à une extension des contrats à temps partiel qu'encadrent des dispositions négociées dans les conventions collectives et entérinées par l'employeur et le salarié. Ainsi pourra-t-on différer pendant un certain temps, la menace de l'effondrement des emplois et on peut espérer maintenir cette garantie des emplois placés sous la houlette de l'Etat et négociée entre les partenaires sociaux. D'où une moindre diminution du nombre des emplois et l'espoir d'opérer la « soudure » avec le retour de la croissance. Il reste que l'insistance des syndicats à souligner la nécessité d'une relance de la demande intérieure, n'a pour le moment rencontré aucun écho.

Doris Meissner veut, en tant que juriste, préciser ce qu'il en est du capitalisme rhénan dont le trait principal serait de faire des banques les propriétaires des entreprises. Elle en profite pour répondre sans plus attendre à l'interrogation formulée par Joël Maurice : la rupture de confiance qu'il évoquait, existe également en Allemagne dans la mesure même où ce capitalisme rhénan a tout simplement disparu. Les banques ne sont donc plus propriétaires des entreprises et il n'y a plus rien à copier dans la gestion des entreprises allemandes, lesquelles ressemblent, en matière de capitalisme financier, aux entreprises françaises.

Doris Meissner confirme, à son tour, combien le fait que les progrès de la productivité en Allemagne n'aient pas trouvé de traduction en hausse correspondante des salaires, pèse sur le reste de l'Europe. En Allemagne, ce blocage des salaires a été la contrepartie d'autres avantages, à commencer par la garantie des emplois. Il ne faut pas oublier non plus, ainsi que Robert Boyer l'a souligné, la consolidation du système dual de formation professionnelle, ce qui se traduit, dans le secteur de la chimie, par l'engagement signé par les employeurs de financer un certain nombre de contrats d'apprentissage. Le nombre de ces contrats a d'ailleurs constamment augmenté au cours de ces dernières années. Le renoncement aux hausses de

salaires a été le prix à payer pour conserver le niveau de la formation professionnelle et, par voie de conséquence, pour faciliter l'intégration des jeunes dans le monde du travail. Sans oublier les emplois à temps partiel prévus dans les conventions collectives. C'est en échange de tous ces avantages que les syndicats allemands ont accepté le gel des salaires.

Wolfgang Schröder entend souligner, de son côté, combien Robert Boyer a bien su mettre en évidence la continuité du modèle productif allemand. Celui-ci a traversé une mauvaise passe, peu après la réunification entre 1993 et 1996, période pendant laquelle le secteur industriel allemand a perdu quelque 500.000 emplois. A cela s'est ajoutée une longue période marquée par une croissance économique plus faible en Allemagne que dans le reste de l'Europe, et ce jusqu'en 2005. Ce sont autant de repères qui rendaient peu crédible l'hypothèse que ce modèle allemand centré sur l'industrie puisse se reconstituer et maintenir ses performances en matière de productivité. Les résultats sont là : l'industrie allemande a atteint un niveau de productivité que presque personne n'aurait imaginé au début des années 90, tout comme l'accroissement de la part de l'économie allemande dans l'économie mondiale et son degré d'innovation. Mais quel a été le prix à payer pour tous ces succès ? A cet égard les deux exposés précédents, celui de Thomas von der Vring et celui de Robert Boyer apportent deux éléments de réponse complémentaires. Ils ont l'un et l'autre mis en évidence la continuité et la solidité de l'innovation ainsi que les zones de faiblesse de ce modèle, à savoir les failles de l'intégration sociale par contraste avec l'efficacité de la machine économique.

Il en résulte que le modèle d'intégration dans le tissu social n'a pas su s'emboîter dans le modèle économique. Aussi voit-on apparaître un certain retard des structures d'intégration par rapport à la dynamique du moteur productif allemand. Celui-ci n'a pu atteindre son niveau de performance qu'en éliminant en quelque sorte du marché du travail les salariés professionnellement les moins bien formés. Ceux-ci trouvaient encore jusque dans les années 80 des emplois au cœur du modèle allemand.

N'oublions pas, par ailleurs, que l'Allemagne souffre d'une autre forme de continuité, celle de l'inefficacité de son système éducatif : 25% des jeunes le quittent, chaque année, sans avoir pu décrocher le moindre diplôme. Actuellement, 10% d'entre eux trouvent néanmoins des emplois dans des activités de service et dans le secteur non soumis à la concurrence internationale. Or il s'agit, dans ce dernier cas, d'un monde où la rémunération est médiocre et les emplois sans garantie réelle. C'est là que le modèle allemand montre ses limites, comme l'a souligné Klaus Mehrens : 25% de la population active occupent des emplois précaires. Il est clair que le nouveau mode de production allemand n'est pas réglé pour résorber ce genre de population. En d'autres termes la question n'est pas de savoir comment assurer la continuité du modèle, mais plus exactement comment conjuguer les caractéristiques du modèle et l'intégration des différents éléments de la société dans les exigences inhérentes à la continuité du modèle lui-même.

Hugues Bertrand est frappé par le contraste entre la continuité du modèle productif allemand et l'évolution incertaine du modèle social qui le sous-tend. Ce constat mérite d'être examiné à son échelle propre, qui est tout simplement celle de l'ensemble des pays européens rêvant d'émuler le modèle allemand et, par voie de conséquence, prêts à assumer les mêmes retombées sur le tissu social. Or, est-on capable de construire un modèle socio-productif à l'échelon européen reposant sur une logique coopérative, que ce soit au niveau syndical, au niveau politique et au niveau économique ? Il n'y a pas de formule magique pour y parvenir.

On peut, tout au plus, espérer en hâter l'avènement en multipliant les échanges et les débats, un peu comme ceux dont ce séminaire franco-allemand est l'illustration.

Jean-Louis Dayan a été, lui aussi, frappé par le décalage entre la continuité d'un modèle productif dont ni la réunification, ni l'ouverture à la mondialisation, n'ont affaibli la compétitivité, adossé par ailleurs à un rapport salarial quelque peu dégradé par la montée de la précarisation sociale. Est-ce que ce grand écart sera encore longtemps tenable ? Il y a aussi un mystère touchant l'origine de cette productivité allemande. On explique communément la compétitivité allemande en invoquant d'une part la pression, voir le gel imposé aux salaires, et d'autre part les gains de productivité, ce qui permet aux produits allemands d'être compétitifs « hors prix ». Mais d'où provient cet accroissement de la productivité ? D'une segmentation accrue du marché du travail, qui ferait sortir du secteur voué à l'exportation, un grand nombre d'activités peu qualifiées et peu exposées à l'obligation d'être elles-mêmes compétitives ?

Armin Duttiné s'interroge sur l'intérêt de parler d'un « modèle allemand » ou d'un « modèle français ». On a souligné le fait que l'Allemagne continue à progresser dans un certain nombre de secteurs industriels, mais la question reste de savoir si le « modèle » social peut encore suivre. N'oublions pas que l'image de l'industrie allemande n'a pas toujours été celle qu'on connaît aujourd'hui. Ainsi à l'époque où Karl Marx l'a décrite, les Anglais avaient imposé l'usage du label « made in Germany » pour prévenir les consommateurs qu'il s'agissait de produits bon marché ! D'ailleurs, cette stratégie s'est reproduite avec succès au sortir de la seconde guerre mondiale avant que les dirigeants allemands ne jouent la carte de la qualification. Où en est désormais l'Allemagne ? Ses succès à l'exportation sont-ils imputables à la qualité intrinsèque de ses produits ou plutôt, de plus en plus, à un rapport qualité/prix qu'aurait rendu possible la pression sur les salaires ? Quel peut-être l'avenir d'une telle politique ? Armin Duttiné doute, pour sa part, qu'une stratégie à ce point réglée par le souci d'exporter puisse se maintenir encore longtemps. Comme Klaus Mehrens le rappelait, il faut souhaiter qu'à l'occasion des négociations salariales, une voie de transition puisse se dessiner. C'est une stratégie qu'on peut comprendre. Mais jusqu'à quand ? Quelles sont les possibilités de retrouver le chemin d'une politique salariale reflétant les gains de productivité ? A force de s'éloigner d'une telle perspective, les problèmes ne peuvent que prendre de l'ampleur au sein de la zone euro, dans la mesure même où la variable de la dévaluation (ou de la ré-évaluation) est désormais interdite. L'exemple grec est là pour rappeler que les balances extrêmement déficitaires ne peuvent pas coexister longtemps à l'intérieur d'une même zone.

Antonius Engberding, économiste auprès de IG Metall, estime important de ré-examiner de plus près le sens de la modération salariale à laquelle son syndicat a souscrit. Celle-ci met en effet en jeu bien plus que le niveau des salaires proprement dits, à commencer par la préservation des marges de négociation du partage entre salaires et profits.

Le niveau de salaires reste, certes, en dessous du niveau d'augmentation de l'inflation et de la productivité. Mais étant donné le rapport de force, il n'y avait pas grand-chose de plus à espérer. C'est d'ailleurs là la façon dont IG Metall a conservé, comme avant, l'habitude de conduire ses négociations, en étant attentif aussi bien à la capacité d'assumer le conflit qu'à celle de préserver le consensus, et de manière plus générale, la capacité de « tenir ».

Pendant toutes ces dernières années, IG Metall a su, en dépit de la crise et du chômage, maintenir sa capacité à mobiliser ses troupes pour faire grève, s'il le fallait, peut-être moins facilement que durant les années 70, mais néanmoins toujours prêts pour cette éventualité.

En 2004 les syndicats ont commencé à sentir la pression du pouvoir politique, qui est parvenu à mettre en place une réglementation aux termes de laquelle les conseils d'entreprise avaient désormais le droit de signer avec les syndicats des accords salariaux en dérogation par rapport aux accords salariaux signés au niveau de la branche. Ce genre d'accord au niveau de l'entreprise est, bien sûr, moins favorable aux salariés. En 2004 un accord salarial de branche a été signé autour de l'idée de renforcer la compétitivité de l'industrie allemande. Près de 1000 entreprises ont signé ces accords. Comme d'habitude, cet accord a prévu un allongement du temps de travail en échange d'un engagement pris par les entreprises signataires de renoncer à tout licenciement.

Il y avait trois cas de figure à prendre en considération :

1. Les entreprises tenues d'augmenter, pour rester compétitives, le temps de travail de leurs salariés. En augmentant celui-ci de 3 heures, elles améliorent leur productivité. C'est la situation que rencontrent souvent les sous-traitants de l'industrie automobile, lorsqu'ils se mobilisent dans la perspective de travailler pour un nouveau modèle d'automobile. Ces entreprises savent pouvoir alors compter sur 6,7 voire 8 années de commandes, autrement dit d'activités prévisibles et chiffrables. Naturellement, tout recommence à zéro à l'issue du cycle de fabrication du modèle, c'est-à-dire au bout de 7 ou 8 ans. Ces contrats supposent une augmentation de 10% de la productivité en échange d'une garantie de l'emploi pendant toute la durée de l'accord.
2. Le recours à la délocalisation. Il existe deux zones à salaires moins élevés : il y a d'une part l'ex-Allemagne de l'Est, où les salaires sont en moyenne de 15% moins élevés qu'à l'Ouest, ce qui ne les empêche pas d'être compétitifs à l'intérieur d'ateliers entièrement neufs où ils effectuent, non pas comme à l'Ouest 35 heures de travail, mais 38 heures. On comprend alors l'attrait que ce type de délocalisation peut exercer sur les firmes de l'Ouest. D'autre part, la Pologne et la Tchéquie sont également très près et constituent des marchés où les firmes allemandes peuvent installer des ateliers de production. D'où l'attitude des employeurs allemands signifiant sans détour aux syndicats qu'ils n'hésiteraient pas à délocaliser dans ces régions dès lors qu'ils n'obtiendraient pas des concessions en leur faveur.
3. L'effet d'entraînement. La simple proximité, à quelques kilomètres de distance, d'entreprises où la durée du travail est de 38 heures a comme effet d'inciter les employeurs allemands à faire de même et les salariés à accepter l'allongement du temps de travail en échange de la sécurité de l'emploi. Il n'est pas facile pour les syndicats de s'engager dans un combat aussi à contre-courant.

Cette insistance sur la garantie de l'emploi est aussi à interpréter à la lumière des effets de la loi Hartz IV, introduite en 2004. En effet, pour les chômeurs de longue durée qui arrivent en « fin de droit », le risque est de tomber dans une véritable trappe sans aucun filet de sécurité. Ca a été le cas de 17% qui n'ont plus touché un sou, et ce pour deux raisons principales. La première, c'est que le conjoint possède un emploi, donnant ainsi l'occasion de mesurer le revenu réellement disponible pour le chômeur ; l'autre, c'est que le patrimoine du chômeur a été pris en compte et liquidé aux fins de financer l'aide sociale pour le maintenir à flot, et ce en descendant jusqu'à la limite d'une « franchise » de 13000 euros, réservés pour les dépenses de vieillesse. Ce n'est qu'après que ces deux solutions

auront épuisé leur effet, que le chômeur pourra recevoir une allocation de la part de l'Etat. Ce mécanisme infernal fait passer, en l'espace d'un an, un salarié, de la perte de son emploi à la totale déréliction. On comprend pourquoi les salariés se sont finalement montrés prêts à bien des concessions en échange de la certitude de conserver leurs emplois. On considère que, par ce mécanisme, 50% des personnes concernées par la loi Hartz IV ont finalement touché une allocation de 20% inférieure à l'allocation de chômage classique. Il s'agissait principalement de femmes seules avec un enfant ou de chômeurs contraints d'accepter un certain type d'emplois difficiles à remplir.

Ernst Hillebrand a trouvé la présentation qu'a donné Raymonde Poncet du modèle économique allemand exagérément idyllique. Il revient sur les deux points qui l'ont le plus frappé.

1. L'idée selon laquelle le modèle allemand serait caractérisé par sa continuité. Certes l'industrie allemande, vue sous un certain angle, peut revendiquer une certaine forme de continuité, ne serait-ce que par sa dépendance à l'égard de ses performances à l'exportation. Mais elle a également traversé des phases qui n'illustrent pas forcément ladite continuité ! Ainsi, jusqu'à 2007, l'Allemagne a poussé le chiffre de ses exportations jusqu'à 47%. Voilà un chiffre absurde élevé, qui ne correspond nullement à sa moyenne historique oscillant entre 20 et 30%. C'est à un changement qualitatif qu'on a assisté au cours de ces quinze dernières années. La part des exportations par rapport au PIB a tout simplement doublé : désormais l'Allemagne ne marche plus sur deux jambes, à savoir la demande intérieure et le marché mondial, mais avance en boitant sur une jambe disproportionnée couplée à un moignon atrophié. C'est là une rupture par rapport aux autres pays. Ainsi la part des exportations dans le PIB français est de 26%. Quant à la Chine, le pourcentage correspondant est de 36%, c'est-à-dire 10 de moins que l'Allemagne, sans compter le Japon où la part des exportations n'est que de 17%. Ces chiffres donnent la mesure du « sur-développement » allemand en matière d'exportations. Un tel déséquilibre vient en quelque sorte interrompre la continuité allemande, tant il accentue et aggrave la stagnation économique et la précarité sociale à l'intérieur même de la société allemande. Bref, la situation actuelle n'illustre pas la continuité du modèle allemand, mais au contraire la rupture qui lui est infligée.

2. Quant à la dimension exemplaire du modèle allemand, elle est des plus discutables. Les prouesses exportatrices allemandes concernent moins le marché mondial que le marché européen stricto sensu. 80% des exportations allemandes ont le reste de l'Europe comme destination finale. Ce pourcentage correspond à des mouvements de capitaux considérables : près de 140 milliards d'euros allant du reste de l'Europe vers l'Allemagne ! Croire que ce modèle construit sur un tel niveau d'excédents puisse se maintenir encore longtemps, c'est une erreur gigantesque ! Un tel déséquilibre ne saurait se perpétuer. Il n'y a donc rien d'exemplaire dans ce modèle, bien au contraire, c'est plutôt un modèle perdant/perdant ! Que ce soit à titre d'Allemand, de salarié, de consommateur sur le marché allemand, ou comme citoyen d'un des autres pays d'Europe, tout le monde est perdant. Comment peut-on embellir une pareille situation en parlant de complémentarité ? La réalité, c'est que les firmes allemandes accroissent leurs parts de marché au préjudice des firmes du reste de l'Europe. Il y a encore peu d'études sur la question. Néanmoins il en existe quelques unes qui montrent clairement que les entreprises allemandes accroissent leurs marchés aux dépens avant tout de trois autres pays européens, à savoir la Grèce, les Pays-Bas et la France. L'effondrement du secteur industriel chez eux trouve sa contrepartie dans la croissance de nos entreprises exportatrices.

A cet égard, il serait très simpliste d'imputer au seul blocage des salaires la compétitivité dont font preuve les entreprises allemandes. Il y a une autre cause plus importante encore, qu'on oublie toujours : l'instauration de l'euro. Les acteurs de l'économie ne semblent pas avoir compris que l'introduction de l'euro a éliminé, ipso facto, ce mécanisme central grâce auquel les échanges économiques à l'intérieur de la zone européenne pouvaient se régler et corriger les déséquilibres excessifs, par le jeu des dévaluations/ré-évaluations des devises nationales entre elles. Ce mécanisme d'ajustement s'opérait automatiquement grâce aux échanges sur les marchés, ou de façon délibérée comme une initiative politique dans la main des gouvernements. En éliminant le mécanisme des dévaluations/ré-évaluations des devises, c'est le stabilisateur automatique central qu'on a fait disparaître. Les autorités allemandes n'ont pas assez mesuré combien l'élimination de ce mécanisme rendrait beaucoup plus difficile la coordination permettant une croissance relative et convergente des différentes économies européennes. Les excédents commerciaux que connaît désormais l'Allemagne aux dépens de ses partenaires européens doivent être considérés comme un problème énorme pour l'Europe et non pas comme une solution. C'est la raison pour laquelle Ernst Hillebrand éprouve beaucoup de difficultés à partager le regard que portent les Français sur ce qu'ils nomment si malencontreusement le modèle allemand.

Réagissant à cette mise au point, Joël Maurice rappelle qu'il y a onze ans, il avait rédigé avec Pierre Héritier, au bénéfice du Commissariat au Plan, un rapport soulignant que l'introduction de l'euro allait supprimer des marges d'ajustement et qu'il faudrait les remplacer par autre chose.

Philippe Portier voudrait revenir sur la politique à mener pour mettre en place une Europe sociale. Un préalable pour y parvenir serait la mise en place d'une véritable gouvernance économique à l'échelon européen. Le passage par des initiatives bilatérales est sans doute plus praticable, à commencer par des initiatives entre partenaires allemands et partenaires français. Une telle coopération entre la France et l'Allemagne travaillant ensemble sur des projets à caractère européen serait vraiment bienvenue.

Dès maintenant, un dialogue réunissant les fédérations de la métallurgie en France (CGT, CFDT, FO) et IG Metall en Allemagne, s'est noué autour de la question de la politique industrielle. C'est une préoccupation absente dans l'histoire économique allemande, alors qu'en France elle est encore présente comme un souvenir vivace dans beaucoup d'esprits et certains souhaiteraient la relancer. Par ailleurs, il faut prendre en compte le fait que l'industrie allemande est très spécialisée, alors que l'industrie française ne l'est pas. D'où le constat que, dans ce secteur, France et Allemagne peuvent se trouver soit en forte complémentarité, soit en forte concurrence, et l'intérêt de mettre en place une forme de régulation entre la France et l'Allemagne pour éviter la tentation de s'enfermer dans sa propre stratégie au détriment du bien commun européen.

Déjà s'esquisse une convergence de ce type pour ce qui est des secteurs de l'automobile en France et en Allemagne. Ainsi entre Renault et Daimler on peut parler d'un début de complémentarité, et peut-être d'ici peu entre PSA et BMW. De manière plus générale, il faudrait apprendre à associer l'idée de politique industrielle européenne et l'idée de réseaux. C'est une évidence pour ce qui est du développement des transports ou des infrastructures de communication et des échanges d'information. Pensons aussi aux réseaux d'énergie et des mariages qu'ils pourraient faciliter, comme l'association centrales nucléaires et panneaux solaires, etc. ainsi qu'à la possibilité d'ajuster, au niveau européen, les variations de l'offre et de la demande en matière d'énergie. Il s'agit là, par ailleurs, d'un enjeu décisif à prendre en

considération pour les localisations industrielles de demain, tant il est vrai que l'énergie, quelle que soit la forme sous laquelle elle sera fournie, sera demain un bien rare, et que l'Europe doit se préoccuper dès maintenant de la meilleure manière de la produire et de la distribuer.

Jackie Teillol s'interroge sur la notion de modèle. Certes il existe des modèles multiples dans l'exercice même du capitalisme. Or tous ne sont pas également fonctionnels. Ils le sont dans la mesure où ils répondent réellement à des besoins. Ils cessent de l'être dès lors qu'ils entraînent un écart toujours plus large entre les revenus du capital et ceux du travail.

Aussi la question se pose-t-elle de savoir au filtre de quel modèle il convient d'analyser la crise. Ce qu'on peut constater, en tout cas, c'est que les réponses qu'oppose le capital à la crise sont sensiblement identiques. Il y a peut-être là matière à élaborer un socle commun qui dépasse l'échelle des territoires et des nations, et à définir une perspective d'action au niveau européen. Ce socle commun des réponses du capital contient peut-être des éléments que tout le monde peut partager, par exemple le rejet du « tout financier » et la réhabilitation du cycle productif, tel que Marx l'a défini dans son équation fameuse A-M-A, c'est-à-dire en replaçant l'acte productif au centre du jeu. Du même coup, les agents productifs doivent pouvoir réfléchir au rôle que doit jouer à nouveau l'industriel par opposition et contraste avec l'acteur financier.

Thomas von der Vring entend revenir sur la notion de compétitivité. S'agit-il là du résultat du développement de la productivité ou de l'évolution du niveau des salaires ? De fait, une certaine idéologie règne actuellement en Allemagne, selon laquelle la seule chose qui importe c'est de bloquer les salaires et la question de savoir si c'est là la cause plutôt que l'augmentation de la productivité qui explique les performances à l'exportation, cette question là n'intéresse pas les responsables de la Bundesbank, du moment que le cap est maintenu. Celle-ci définit d'ailleurs la compétitivité comme un facteur de coût, plus exactement comme un facteur de coût par rapport au chiffre d'affaires. Et c'est sous cette forme que la productivité est perçue d'ailleurs en la replaçant dans la tendance générale des autres pays d'Europe, on constate que le coût de l'industrie allemande a régulièrement augmenté jusqu'à il y a deux ans.

La seconde question, c'est de savoir si cette augmentation de la productivité a déclenché une augmentation du volume des affaires ou si les pays voisins se voient, à leur tour, contraints d'abaisser leurs coûts et de pratiquer un blocage des salaires semblable à la politique allemande. Le principal, c'est de bien comprendre que la concurrence conduit à une logique de dumping à l'intérieur de l'Europe.

Il est possible que la qualité même du produit joue un grand rôle lorsqu'elle peut se traduire au niveau du prix. Mais la compétition à l'intérieur de l'Europe tient, d'une façon plus générale, à la possibilité de retrouver un certain équilibre entre le flux des importations et celui des exportations. Or il faut bien constater que le marché ne suscite jamais de lui-même ce genre d'équilibre. Là où l'économie de marché fonctionne correctement, elle entraîne toujours des déséquilibres. Et s'il s'agit d'exprimer des souhaits, domaine du politique, c'est alors aux acteurs politiques de décider sous quelle forme il convient d'intervenir dans le jeu du marché, et il va de soi que cette intervention doit se situer au niveau européen.

La crise donne également au modèle économique allemand une orientation nouvelle. Ainsi, parmi les 400.000 emplois industriels dont la crise a entraîné la suppression, on en compte une moitié issue de l'intérim, 50% d'emplois temporaires, plus 50% emplois garantis, et la messe est dite !

On signe donc une convention collective aux termes de laquelle on renonce à toute augmentation salariale, en échange d'emplois, les uns garantis, les autres exposés aux aléas de l'intérim. C'est là une description schématique : n'oublions pas que l'entreprise fordiste reposait sur le lien définitif qu'elle nouait avec le salarié. L'entreprise avait tout intérêt à fidéliser son personnel. Or désormais, ce lien de fidélisation est proposé comme un cadeau de l'entreprise aux syndicats. Ceux-ci tiennent à signer des accords garantissant le maintien du personnel en sous-activité dans les entreprises pour qu'il puisse se redéployer dès que la croissance sera de retour. Mais, avec le personnel intérimaire, jouant le rôle de tampon entre deux respirations de la part de l'entreprise où il travaille, on se rapproche de l'entreprise automobile à l'américaine, avec ses insiders et ses outsiders. Les insiders bénéficient des avantages négociés par les syndicats, et les outsiders restent exclus de toutes ces garanties. C'est aux syndicats de regarder en face une pareille évolution.

Joël Maurice estime que l'industrie française a probablement précédé l'Allemagne dans la mise en place d'une pareille « dualisation ».

Doris Meissner tient à souligner l'importance des observations qu'a proposées Thomas von der Vring concernant l'attitude des syndicats face au développement du travail temporaire. Elle ne croit pas possible de revenir à l'ancien modèle du plein emploi et aux ouvriers qualifiés dont on s'arrache la compétence. En revanche, il faut être attentif à la mise en place des garanties juridiques pour les nouvelles formes de l'emploi qui s'imposent désormais, qu'on le veuille ou non, et qui assurent aux salariés la stabilité et la protection sociale dans son ensemble. Pendant longtemps les syndicats se sont lavé les mains devant les pratiques peu ragoûtantes des employeurs à l'égard de leurs salariés temporaires.

Ce genre de pratiques commence à se modifier lentement, même si les conventions collectives que signent les syndicats n'y sont pas pour grand-chose.

Comment les choses se présentent-elles dans le reste de l'Europe ? Il semble, en tout cas, que la crise n'ait pas amené aux portes des syndicats un afflux de nouveaux adhérents. Il faut songer à bâtir une force qui corresponde aux nouvelles formes de l'emploi et des structures industrielles. Revenant sur le point déjà abordé par Antonius Engberding à propos des zones de bas salaires en Allemagne, Doris Meissner y voit l'effet de la proximité géographique avec la Pologne, la République Tchèque et la Hongrie. L'Est exerce sur les salaires allemands une pression vers le bas. En Pologne, ce même rôle est joué par la Biélorussie et l'Ukraine. D'où la question adressée à l'auditoire français : constate-t-on en France un phénomène semblable et comment peut-on l'expliquer ?

Klaus Mehrens revient sur la question de la compétitivité. S'appuyant sur l'analyse de Wolfgang Munchau, commentateur du « Financial Times », il fait remarquer qu'aussi bien la Chine que l'Allemagne imputent l'importance de leurs excédents commerciaux à la qualité de leurs produits. En réalité, la vraie raison tient beaucoup plus à une forme de « dumping » : pour y parvenir, les Chinois maintiennent le cours du yuan à un niveau bas ; les Allemands, quant à eux, bloquent toute hausse des salaires et obtiennent de ce fait l'équivalent de l'effet dévaluation pour ce qui est du coût de leurs exportations.

Il ne saurait être question de nier la part que jouent le souci de la qualité, de l'innovation, le respect des délais dans les succès allemands à l'exportation. Ce qui n'empêche pas que le temps est venu pour une augmentation des revenus pour les salariés allemands, tant il vrai que, s'il est difficile pour les syndicats d'entériner la proposition de réduire délibérément les parts de marché qu'ont su conquérir les entreprises allemandes à l'étranger, il leur incombe

en revanche très naturellement de réclamer une croissance des revenus qui puisse entraîner une augmentation des importations en provenance du reste de l'Europe. L'accent n'est donc pas à mettre sur les parts de marché conquises par l'économie allemande, mais sur le bon usage des excédents correspondants. Et l'orientation donnée à ces excédents constitue un enjeu pour l'avenir de l'intégration économique du continent. Le problème, c'est naturellement de donner à cette orientation une solution à l'échelle européenne.

On a beaucoup entendu l'argument selon lequel le blocage des salaires en Allemagne avait exercé une pression sur le niveau des salaires en France, tout comme les salaires polonais le font sur les salaires allemands. C'est là une situation certes déplaisante, mais qui ne doit pas surprendre. Elle conduit à la nécessité de coordonner tôt ou tard au niveau européen, les politiques des revenus et, en particulier, les politiques salariales négociées qui en constituent la partie la plus importante. Une telle coordination a déjà été tentée ; il y a une dizaine d'années, entre les différents syndicats européens du secteur métallurgique. La démarche prévoyait qu'aucun syndicat national n'accepterait de négocier des accords de salaires inférieurs à la marge ouverte par l'augmentation de la productivité et la hausse générale des prix dans chaque pays. Cette proposition n'a malheureusement pas eu le prolongement qu'on espérait. Il n'en reste pas moins vrai que la coordination des politiques en matière de revenus est plus que jamais une nécessité en Europe, à commencer par l'introduction du principe du salaire minimum garanti. Sur ce terrain, l'Allemagne, on le sait, a encore du chemin à parcourir.

Pour parvenir à une telle coordination, il y faudra, certes, tout l'engagement des syndicats. Cela dit, ils sont eux-mêmes trop impliqués dans les enjeux stratégiques des branches et des entreprises, pour avoir la force d'imposer tout seuls cette coordination. Il leur faudra le soutien des instances politiques. C'est d'ailleurs un positionnement que le parti social-démocrate a adopté récemment, et qui constitue une condition essentielle pour faire aboutir les objectifs en question.

Un raisonnement analogue peut être tenu à l'égard des systèmes sociaux. Là encore, il s'agit d'établir des normes minimales en matière de droits sociaux qui interdisent toute compétitivité s'appuyant sur le « moins- disant social ». Une telle compétition serait, pour l'Europe, aussi dangereuse que celle qui se déroule sur le seul terrain économique. Il s'agirait donc de mettre en place un mécanisme destiné aussi bien aux économies de l'Ouest que de l'Est de l'Europe, en vertu duquel les dépenses sociales restent en dehors du champ de la compétitivité. Bien sûr, les dépenses liées à l'environnement et aux nouvelles formes d'énergie devraient faire l'objet de précautions semblables, en tant que parties prenantes dans le niveau de compétitivité atteint dans chaque pays.

De manière plus générale, Klaus Mehrens reconnaît que l'on a sous-estimé au départ le défi politique que la mise en place d'une monnaie et un marché uniques pouvaient représenter pour les responsables dans les différents Etats du continent. L'extraordinaire déséquilibre économique et financier dont la Grèce est actuellement la proie est un exemple de ce qu'il faut s'efforcer d'éviter à l'avenir. Mais le temps pour y parvenir est mesuré et on s'approche désormais de la période de tous les dangers où, sous la poussée des forces contraires, la zone euro pourrait tout simplement exploser. Il est temps de retrouver une certaine harmonie en matière de politique économique, ce qui signifie pour l'Allemagne, une nouvelle orientation du marché du travail et une nouvelle politique des revenus. Ce serait le moyen pour l'Allemagne de rattraper son retard et contribuer à l'édification de cette Europe sociale, sans laquelle tout peut exploser avec la même intensité qu'en Grèce. Ce n'est que dans la mesure où nous serons capable de relever le double défi économique et social posé par la construction européenne, que celle-ci conserve encore un avenir. N'oublions avec quelle vitesse le projet

européen, encore si assuré il a un an, s'est trouvé tout à coup menacé de désintégration. Il n'y a vraiment plus de temps à perdre.

Raymonde Poncet s'inquiète de voir tourner un peu vite la page de la crise. Les leçons de la crise, avertit-elle, n'ont pas été toutes tirées. C'est dans ce contexte qu'on doit resituer une déclaration commune signée récemment par IG Metall, la CGT et la CFDT, prenant soin de souligner que les salariés n'étaient en rien les fauteurs de la crise actuelle. C'est aussi l'occasion de s'attarder plus méthodiquement sur la réalité des mécanismes à l'œuvre et sur la nature des dérèglements que leur fonctionnement a entraînés. En un sens, la brutalité même de ce retournement de cycle est une chance pour les esprits critiques.

Ainsi à « Renault Trucks », la demande a baissé de plus de 50 % du jour au lendemain. Une telle rupture a amené les syndicats à questionner la politique de distribution de profits aux actionnaires et la nature d'investissements anticipant guère les évolutions des marchés !

La comparaison avec le modèle allemand permet de constater que si le statut du travail est lui aussi mis à mal outre-Rhin, la situation française paraît infiniment plus dégradée du fait de politiques plus anciennes. Ainsi, à Renault Trucks, les travailleurs âgés ont été licenciés, avec le soutien de subventions gouvernementales, lors de 18 vagues de licenciements, non pas essentiellement pour des questions de compétences, mais parce qu'ils coûtaient relativement trop cher. Dans le dernier plan, ils se sont vus en partie remplacés par des jeunes diplômés (Bac+2), pouvant obtenir la même productivité mais ne touchant que des salaires de début de carrière. Les collectifs de travail s'en sont trouvés démembrés, et privés de toute la dynamique inhérente aux parcours professionnels internes. Le dialogue avec les syndicats en matière de politique salariale s'est, à son tour, déstructuré ! Il a cessé de s'ordonner autour des questions de classification, de qualifications et de parcours professionnels. Le rôle des syndicats, sur fond de déflation salariale, s'est dégradé en négociateurs de distribution de « talons » d'augmentation au bénéfice des salaires les plus bas, tassant les classifications. Les syndicats ont dû se replier sur une posture d'assistante sociale parant aux besoins des moins bien lotis parmi les salariés de l'entreprise.

Plus grave, la structure des parcours professionnels se bloque avec ces mouvements discontinus de sorties massives et d'embauches externes à chaque niveau. Les salariés recrutés au niveau Bac+2 butent au bout de 18 mois sur l'obstacle du passage au niveau supérieur d'agent de maîtrise (ATAM), ceux-ci, à leur tour, sont bloqués dans leur progression vers la position manager. La continuité de la carrière se trouve interrompue. Quant aux cadres, en acceptant des augmentations individuelles, ils contribuent à accentuer cette dissolution du collectif de travail, dont les syndicats tiraient toute leur force, il y a vingt ans. Il en résulte une perte de confiance généralisée de la part des salariés en leurs capacités productives et même dans leur capacité à se former pour se mettre au niveau des exigences nouvelles. Cette démobilisation s'est aggravée au spectacle des licenciements proposés régulièrement aux salariés les plus âgés, d'autant moins coûteux pour l'entreprise qu'ils s'effectuaient avec des subventions étatiques. Non seulement ces départs des plus anciens ont interrompu une certaine transmission de l'expérience professionnelle, mais l'opération, dans sa brutalité, a rayé d'un trait les valeurs d'engagement dans le travail dont ces salariés, présents depuis si longtemps dans les ateliers Renault Trucks, étaient en quelque sorte les représentants. En d'autres termes, ces licenciements massifs des salariés les plus âgés ont été ressentis comme une blessure symbolique profonde infligée au collectif de travail de Renault Trucks. Ce sont des pratiques sur lesquelles la France semble, hélas, avoir un temps d'avance

sur l'Allemagne. D'où la mise en garde que Raymonde Poncet adresse à ses collègues allemands.

Enfin, il ne faudrait pas oublier ce que la crise a tendance à masquer, à savoir l'inquiétude écologique diffuse suscitée par la prise de conscience que les ressources naturelles fondant la croissance économique ne sont pas illimitées. Cette interrogation sur les limites de la croissance court le risque de s'estomper dans le mot d'ordre un peu prématuré selon lequel la crise serait terminée et la croissance invitée à repartir du même pied. Il faut au contraire revenir sur ses causes profondes, tant il vrai qu'on court « le danger de sortir de la crise sans avoir gagné la bataille de son analyse ».

Robert Boyer se félicite de constater que les différents points de vue avancés dans son exposé liminaire aient pu servir de « punching- ball », ainsi qu'il avait espéré. Pour conclure la matinée, il présente rapidement les propositions qu'il réservait pour l'après-midi de cette journée de travail.

1 – Avec les collègues du GERPISA, il a étudié tous les modèles de production économique ayant été expérimentés au cours des deux derniers siècles. Or il s'avère qu'aucun d'eux ne peut être « copié ». Tout au plus peuvent-ils s'hybrider en fonctions des relations sociales, de la nature du marché et du « style » de la demande à satisfaire. En conséquence, la probabilité que le modèle français converge vers le modèle allemand converge vers zéro.

L'évolution du modèle allemand est révélatrice de la métamorphose en cours. Dans le passé, ce qui était bon pour Volkswagen était bon pour la société allemande avec laquelle l'entreprise était en symbiose. A l'issue du long ajustement productif imposé par la mondialisation, la restructuration de la production fait apparaître un excédent de main d'œuvre superflue. Ainsi on peut comprendre que, le coût de l'unité produite en Allemagne se situe 40% plus haut que la moyenne de ses concurrents (si l'on excepte le cas de la Chine dont le coût de l'unité est encore plus bas), tout son avantage compétitif est lié à l'image de qualité conférée à ses produits.

Par ailleurs, l'Allemagne conserve un système bismarkien, en vertu duquel les salariés prennent en charge le financement des mécanismes de solidarité. Or simultanément le coût des différentes formes de sauvetage financier est supporté par le budget public. Il en résulte qu'on associe un « socialisme des pertes et une privatisation des gains ». Ce système risque de devenir de plus en plus impopulaire auprès des citoyens qui ne manqueront pas de le faire savoir au moment des élections.

Autre élément à prendre en compte, la politique déflationniste menée par la Chine à l'échelle du monde, et par l'Allemagne à l'échelle de l'Europe. C'est là une politique économique à contre-courant de ce que préconisait J.M. Keynes qui estimait que les économies dégageant des excédents commerciaux avec l'étranger, avaient du même coup l'obligation de favoriser l'expansion de la masse monétaire à l'usage de leurs débiteurs. Or les préconisations du FMI et de l'OMC exigent au contraire que les pays en déficit s'ajustent en réduisant leur demande par la désinflation. La crise grecque doit être prise comme le coup d'envoi d'une politique de déflation compétitive d'un bout à l'autre de l'Europe. Le message keynesien centré sur la formation de la demande effective est passé aux oubliettes.

On notera que, de toute manière, la logique purement financière continue à dominer la conduite des affaires. Les profits continuent à se diriger non pas vers l'investissement

productif, mais vers l'industrie financière. Aussi bien les profits purement financiers représentent encore 40% du total des profits aux Etats Unis. Cette situation ne peut déboucher que sur une nouvelle crise financière qui mettra enfin les responsables et les institutions au pied du mur. Les conditions s'ouvrent alors pour définir un nouveau compromis social, un nouvel ordre mondial et, en passant, un nouvel ordre européen.

Encore faudrait-il que les responsables politiques aient vraiment pris la mesure du bouleversement introduit dans le jeu européen par la mise en place de l'euro. Or c'est loin d'être le cas. L'euro a fait disparaître deux instruments d'adaptation, la fixation du taux d'intérêt et celle du taux de change. Il faudrait pouvoir en inventer d'autres. En attendant, chaque gouvernement envisage la situation économique faite à son pays comme l'enjeu d'une concurrence avec les autres Etats membres de la zone euro. Il y va là d'un véritable retard intellectuel qui empêche de poser correctement les problèmes et les solutions qu'ils appellent. C'est également, en raison d'un manque de lucidité analogue que les responsables argentins ou japonais ont été impuissants à identifier les instruments nécessaires pour tirer leurs pays respectifs de la crise où ils s'enfonçaient. L'Europe, elle aussi, est en péril parce que l'on a perdu la compréhension des changements liés à l'euro.

Ce serait le « charme » de la gauche et des mouvements syndicaux d'être prêts, le moment venu, à relever ce défi intellectuel. Robert Boyer y verrait volontiers, pour sa part, l'occasion de remettre sur pied une planification à la française.

Table-ronde

Etat et évolution du modèle social allemand vu d'Allemagne, vu de France

Wolfgang Schroeder se propose de présenter un état des lieux des relations du travail telles qu'elles fonctionnent en Allemagne. Robert Boyer, fait-il remarquer, avait insisté sur la complémentarité entre le modèle de production allemand et son modèle des relations du travail. W. Schroeder esquissera, dans un premier temps, le tableau initial de ces relations, c'est-à-dire leur origine, les éléments principaux qui les composent, en les rapportant à des comparaisons internationales. Etape suivante : les principaux problèmes auxquels ont à faire face les partenaires sociaux, ce qui permettra de s'interroger sur leurs chances de relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Au départ, il y a un ensemble d'organisations caractérisé par le grand nombre de leurs adhérents et, du même coup, capables de remplir auprès d'eux leurs engagements. Ces organisations ont donc eu, dès le début, la masse critique pour contribuer à la configuration spécifique de l'économie allemande. L'ensemble de ces organisations participe du bon fonctionnement du modèle productif centré sur l'exportation. Autrement dit, les relations de travail s'emboîtent assez naturellement dans une structure réglée sur l'effort de productivité et d'innovation impliquée par les exigences de l'exportation. Auparavant, le marché du travail, fonctionnait selon les contraintes du contrat de travail classique. Du même coup le salarié jouissant de ce type de statut se trouvait généralement dans les grandes entreprises à vocation exportatrice. Ou pour le dire autrement, ces grandes entreprises affiliées elles-mêmes à des syndicats d'employeurs étaient et sont toujours les structures d'accueil de ces salariés détenteurs d'un contrat classique. Longtemps aussi les salariés ont été des hommes, les femmes se cantonnant dans des tâches ménagères. Or l'entrée massive des femmes dans le monde du travail qu'on observe depuis une vingtaine d'années, est un des défis les plus

importants que doit relever le modèle productif allemand en cours de métamorphose, allant de pair d'ailleurs avec la précarisation grandissante frappant les relations de travail.

Le contexte ouvert à la réglementation des relations du travail a cessé d'être purement national. Trop étroit et trop peu incitatif, il s'europeanise petit à petit, à mesure même que l'Etat national perd de son pouvoir et que, ce faisant, il laisse plus de jeu aux associations et aux syndicats pour modeler le fonctionnement de la vie économique. En d'autres termes, l'érosion de la puissance étatique a des effets considérables sur la répartition du pouvoir entre l'Etat lui-même et les syndicats. De façon générale, on peut dire que l'organisation du monde du travail en Allemagne ne donne à l'autorité étatique qu'un rôle marginal. L'Etat définit le cadre général, à l'intérieur duquel c'est aux partenaires sociaux que revient le droit de définir les relations du travail, la configuration des conflits sociaux, des normes et, de façon plus générale, tout ce qui relève de l'organisation du travail. Il existe aussi des circonstances de courte durée où l'Etat intervient dans les relations du travail, lorsqu'il s'agit de définir le niveau des salaires à l'occasion de la déclaration générale d'engagements (allgemeine Verbindlichkeitserklärung) visant les conventions collectives. Mais il s'agit, dans ce dernier cas, d'une situation exceptionnelle. L'Allemagne compte, à l'heure actuelle, 70.000 conventions collectives, parmi lesquelles seules 500 ont un caractère globalement obligatoire (allgemeinverbindlich), c'est-à-dire moins de 1% du total des conventions. La tendance va d'ailleurs dans le sens d'une diminution de ce nombre. En effet ce type de convention suppose deux conditions préalables : la première, c'est que les parties contractantes, employeurs et syndicats, occupent l'un et l'autre une position forte à l'intérieur de la branche ; la seconde, qu'elles puissent parvenir à un consensus. Or ces deux conditions sont rarement concomitantes. Lorsque l'une est satisfaite, la seconde ne l'est pas, et vice-versa. Il faut alors trouver d'autres modalités rendant possible l'intervention des autorités publiques dans la fixation des salaires de la branche.

Depuis 1996, les employeurs se voient obligés de tenir compte des directives ministérielles leur enjoignant de respecter des niveaux de salaire minimum.

Plus précisément, il existe maintenant sept secteurs d'activités dans lesquels le salaire minimum est défini par les autorités publiques, mais au vu du nombre des salariés concernés, ces dispositions ne touchent finalement qu'un petit pourcentage de la masse des salariés.

Sur quel type de pouvoir s'appuient les associations professionnelles ? On peut distinguer, à cette occasion deux logiques à l'œuvre, celle tenant au nombre et à la qualité des adhérents, et celle tenant à l'influence. Dans un univers strictement corporatiste, c'est plutôt le pouvoir d'influence qui domine, dans la mesure où les dirigeants syndicaux sont en mesure d'exercer leur influence directement sur les instances publiques avec lesquelles ils sont en négociation permanente, ce qui présuppose que leur position auprès de leurs adhérents soit particulièrement solide. Or La tendance des dernières années montre clairement que l'influence des dirigeants auprès de leurs adhérents a diminué, alors que celle des adhérents eux-mêmes a plutôt augmenté ! C'est particulièrement le cas des syndicats d'employeurs, dont les adhérents n'hésitent pas à signifier à leurs propres dirigeants que les accords qu'ils avaient pu signer avec les syndicats des salariés ne reflétaient pas obligatoirement l'intérêt de la majorité des adhérents et qu'en conséquence, il y avait lieu de changer de stratégie.

On peut ainsi constater un renversement dans la logique du pouvoir, telle qu'elle s'exerçait traditionnellement dans les différents secteurs des relations du travail : le pouvoir d'influence exercé par les dirigeants cède le pas au pouvoir exercé par les adhérents de base. D'où il s'ensuit que les capacités d'action des acteurs sociaux se sont beaucoup réduites, dans la

mesure où ils ont cessé d'obtenir de leurs adhérents le respect spontané des clauses qu'ils étaient parvenus à négocier.

On peut alors considérer une telle évolution comme une sorte de *dé-légitimation intrinsèque* des normes négociées par les acteurs sociaux, ou même d'une *dé-légitimation de fait*, dès lors que les adhérents réduisent d'entrée de jeu la légitimité des instances dirigeantes de leur association, en donnant leur démission ou en exprimant sans détour leur opposition ou en refusant d'appliquer purement et simplement les modalités ayant fait l'objet d'un accord. Un tel processus a beaucoup marqué, au cours des vingt dernières années, la restructuration des relations du travail ou du moins c'est dans cette direction que débouchent les autres perspectives que nous pouvons adopter sur cette question.

Pour classer les différents éléments du modèle allemand des relations du travail, il y a lieu de commencer par les syndicats.

En effet, les syndicats sont le cœur des relations du travail dans l'entreprise, et même au-dessus de l'entreprise, et même pendant longtemps les éléments moteurs du monde du travail. Au commencement il y a eu en effet les syndicats, et seulement dans un deuxième temps les organisations patronales, conçues comme des contre-organisations à l'encontre des syndicats, si bien qu'au fil du temps on a vu apparaître un mécanisme de régulation des conflits entre les deux grands acteurs sociaux, qui est lui-même très étroitement lié au modèle productif reposant sur l'innovation, la rationalisation et l'égalisation des conditions de vie. Ce modèle permet aussi de privilégier le type de syndicalisation qui convient le mieux aux Allemands. Rapporté aux comparaisons internationales, le syndicalisme peut être classé en trois familles :

1- Le syndicat dont le périmètre d'intervention est l'entreprise

On a alors à faire au syndicalisme d'entreprise. Cette forme de syndicalisme est particulièrement développée au Japon qui ne comprend donc pas moins de 72.000 syndicats. C'est aussi le cas de l'Europe de l'Est, où l'entreprise est le lieu d'affrontement et de négociations concernant le niveau des salaires et des conditions de travail. Ce monde est en Allemagne, plutôt marginal, même s'il est vrai qu'il revêt, à l'heure actuelle, une certaine importance.

2- Le syndicat professionnel

C'est autour de la profession que se cristallise l'ensemble des enjeux du combat et de la négociation syndicale. Ce type de syndicat est d'ailleurs à l'origine du monde syndical allemand, qui a régné jusqu'au XIX siècle, avant de laisser la place à un syndicalisme de classe.

3- Le syndicalisme de classe

Le syndicalisme de classe suppose le dépassement des catégories entre les salariés, et, ce faisant, la construction d'un équilibre entre salariés et employeurs. Ce type de syndicat a pris son essor sous l'Empire et s'est doté, jusqu'en 1933, d'une dimension proprement politique. Ce qu'il faut comprendre avant tout c'est que ce type de syndicalisation prenant son élan dans le dépassement du syndicalisme professionnel et du syndicalisme d'entreprise, trouve son terrain d'expression pour ainsi dire naturel, dans la régulation des différentes branches de l'industrie. Même si ce syndicalisme de classe reste central en Allemagne, il a connu une certaine hybridation durant ces dernières années, avec les deux autres formes de syndicalisme, le syndicalisme professionnel et le syndicalisme d'entreprise, lesquels ont redonné une nouvelle vigueur aux pratiques de représentation, de gestion et d'allocation des ressources. Depuis 1945, le monde syndical allemand est dominé par les syndicats industriels de branche, comme IG Metall ou Verdi.

Par ailleurs, à côté de ces modèles dominants, il faut aussi noter la présence de syndicats d'obédience (Richtungsgewerkschaften) comme les syndicats chrétiens, ou les syndicats professionnels comme celui des conducteurs de locomotives, ou encore le syndicat des médecins le « Marburger Bund ». Il y a également des organisations corporatives (Standesorganisation) comme « l'association allemande des employés », laquelle représente l'organisation syndicale en plus forte croissance actuellement en Allemagne, avec près de un million d'adhérents.

Enfin, il ne faut pas oublier que certaines activités syndicales restent toujours rattachées à un syndicalisme d'entreprise : c'est le cas de la communauté de travail des salariés indépendants de Siemens (Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehörige bei Siemens), ou de certains conseils d'entreprise qui se considèrent comme des succédanés des syndicats, ou encore certaines organisations professionnelles qui s'attribuent des responsabilités de type syndical dans un certain ressort, à l'exclusion de toute négociation salariale, comme « l'association des ingénieurs allemands ». On peut dire que l'Allemagne compte actuellement 550 organisations de salariés qui représentent les intérêts de leurs adhérents sous des formes différenciées les unes des autres. Et parmi elles, on compte un peu plus d'une centaine de syndicats proprement dits.

Il est donc important, lorsqu'on parle du modèle syndical allemand, de ne pas se limiter au DGB ainsi que des sept syndicats que cette confédération rassemble sous son toit et ne pas négliger l'existence de multiples organisations périphériques, tout en conservant à l'esprit que ce qui domine, c'est tout de même ce syndicalisme de classe au niveau des secteurs de l'industrie. Aussi la question se pose de savoir quel impact la mondialisation, le changement social et la modification de la position de classe des salariés peuvent avoir sur ce modèle syndical et comment ils peuvent modifier les conditions de travail en Allemagne.

Cette différenciation s'observe également parmi les associations d'employeurs : on en compte pas moins de 10.000 dans toute l'Allemagne. On peut néanmoins les regrouper :

- 1- Il y a celles qui représentent les intérêts des employeurs sur le marché du travail proprement dit, la BDA (Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände), « l'union fédérale des associations d'employeurs ».
- 2- Les associations veillant aux intérêts des employeurs sur le marché des produits, la BDI (Bundesvereinigung der deutschen Industrie), l'union fédérale de l'industrie allemande.
- 3- Les Chambres pour l'industrie et le commerce, compétentes au niveau régional et local, ce qui ne les empêche pas de jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre du modèle allemand, dans la mesure où elles participent à la définition des standards de qualification professionnelle sur lesquels se fonde le système de formation professionnelle « duale ». Il s'agit là d'un élément essentiel de l'infrastructure régionale et locale.

D'où une incontestable dynamique entre ces trois exigences. La question ne cesse de se poser, quant à savoir laquelle de ces associations représentatives occupe la position dominante, en d'autres termes, qui donne le la dans l'orientation du modèle allemand. Aussi, à intervalles réguliers, des débats de fond viennent au jour entre la BDA et la BDI à propos des relations de travail. Par exemple, pendant les années 90, les dirigeants de la BDI ont remis en cause le modèle en cours de la négociation générale des salaires, plaçant ainsi la BDA sur la défensive,

en alignant toutes les raisons de penser que ce mode de négociation défavorisait les industries allemandes tournées vers l'exportation, et en particulier les entreprises de taille moyenne (der Mittelstand). Pareille configuration fait apparaître le rôle essentiel d'une notion qui règle les rapports de tous ces grands acteurs collectifs impliqués dans les relations de travail, la notion de *coalition*.

La coalition pour l'heure essentielle vise à assurer la continuation du modèle dans son ensemble. Elle conjugue les intérêts des associations d'employeurs et ceux des associations à visée purement économique. C'est sur cette base en effet qui repose la coalition entre les grandes, les moyennes et les petites entreprises.

Or cette coalition s'est montrée moins solide à partir des années 90. En effet, les petites et moyennes entreprises ont désormais tendance à distendre leurs liens avec les associations d'employeurs et les associations à visée économique où dominent les représentants des grandes entreprises. Résultat : le pouvoir de réglementation de ces ensembles d'employeurs s'en trouve toujours un peu plus ébréché. Le fait est que les petites et moyennes entreprises, souvent en position de sous-traitants, refusent de se voir imposer leurs prix par les producteurs et de subir leur pression. Ils n'entendent pas jouer les victimes et, en conséquence, veulent se doter de leurs propres organismes représentatifs. On comprend alors que les entreprises de taille moyenne et petites aient quitté les grandes organisations d'employeurs et aient mis en place leurs propres associations représentatives.

Bref, si aussi bien les syndicats et les associations patronales sont bien représentés au sein des grandes entreprises, des problèmes se posent, en revanche, au niveau des petites et moyennes entreprises, et plus encore dans le secteur de l'artisanat. C'est d'ailleurs dans ce dernier secteur que l'on peut observer, dès les années 90, le recul continu de ce *capitalisme coopératif* qui caractérisait l'ensemble du modèle allemand et s'attachait à coordonner et réguler les standards sociaux. En effet, le secteur de l'artisanat et des corporations acceptait jusque dans ces années-là de signer des conventions collectives, engagements auxquels ces secteurs ont petit à petit cessé de souscrire, sauf pour un petit nombre d'entre elles ou lorsque des circonstances particulières les y incitaient. Quoi qu'il en soit, on a désormais abandonné ce domaine où régnaient régularité et clarté, quitte à s'en remettre à d'autres formes de régulation.

Il faut aussi faire entrer en jeu les formes prises par le travail à temps partiel, qui ont longtemps été, aussi bien en Allemagne qu'en France, relativement peu développées, avant de connaître, au cours des cinq ou six dernières années, une véritable explosion. Les syndicats ont réagi en s'efforçant de s'implanter dans le monde du travail partiel en signant des conventions collectives avec les organisations d'employeurs compétentes. Cela dit, la mise en place d'un système de normes autonomes dans ce domaine suppose, elle aussi, que soient réunies un certain nombre des conditions préalables, à commencer par le nombre d'adhérents que l'on peut réunir derrière soi, la volonté de se battre et celle de tenir ses engagements. Or, lorsque ses troupes sont maigres, il est beaucoup plus difficile pour un syndicat de signer des accords dotés d'une force juridique véritablement contraignante. Et l'expérience a montré que les conventions collectives signées sous de tels auspices se situent nettement en dessous du niveau correspondant au salaire minimum qu'on pouvait envisager, et qu'elles reflètent bien plutôt la logique concurrentielle à laquelle se livrent, à cette occasion, les organisations patronales. Bref, il n'est guère possible de voir dans ce type de conventions collectives le reflet fidèle de l'autonomie caractéristique des négociations collectives proprement dites.

Il faut aussi mentionner l'Allemagne de l'Est. A partir de 1990, on a assisté à un « transfert d'institutions » de l'Ouest vers l'est, sans obtenir d'autres résultats que celui de contribuer à déstabiliser l'ensemble des conditions de travail sur le territoire fédéral. En même temps l'Allemagne de l'Est a laissé se développer plusieurs secteurs d'activité sans aucune forme de syndicalisation, tandis que, de leur côté, les organisations d'employeurs se retiraient également du terrain. Quant au différentiel des salaires, il est de l'ordre de 30% entre l'Est et l'Ouest ; dans celui des secteurs voués à l'exportation, il est, entre les deux Allemagnes, de l'ordre de 5 à 15%.

Autre particularité du modèle social allemand : aux deux extrémités de l'échelle, parmi les moins qualifiés tout comme parmi les plus qualifiés, la représentation syndicale correspondante est quasi inexistante. La représentation syndicale se concentre donc surtout sur les couches de salariés moyennement qualifiés. On comprend aussi pourquoi cette absence de représentation syndicale aux deux extrémités de l'échelle des qualifications, ait laissé ces dernières années porte ouverte à des phénomènes de « surenchère » : la concurrence vers le moins-offrant s'observe au moment de définir le salaire minimum dans des domaines comme celui du travail aux champs, l'artisanat, ou dans des occupations marginales qu'offrent certaines activités industrielles. Le résultat, c'est que les syndicats se livrent auprès des associations d'employeurs à une sorte de concurrence pour la signature des conventions collectives les plus favorables, comme l'ont montré les syndicats du DGB.

A l'autre extrémité, on constate qu'une compétition au plus offrant règne parmi les salariés les plus qualifiés, parmi les pilotes d'avion, les médecins, les conducteurs de locomotives et autres professions adeptes du « jeu du veto » (Vetospiele), qui dans la chaîne conduisant à la création de richesse, occupent un anneau central. Il en est résulté que certaines couches hautement professionnelles qui étaient restées jusqu'alors étrangères au monde des conventions collectives, sont entrées dans la partie et se sont efforcées de se constituer en acteurs collectifs autonomes pour défendre leurs intérêts. On en a pu constater les effets au point qu'on peut se poser la question de savoir si le modèle social allemand centré sur le *syndicat de classe* n'est pas remis en cause.

Ce n'est sans doute pas le cas, dans la mesure où il s'agit de secteurs pour ainsi dire à la marge, le plus souvent dans la mouvance du secteur public, dont le pouvoir de nuisance est dû à leur position dans l'échange des biens et services, ce qui leur permet d'exercer une pression plus que proportionnelle à leur importance économique intrinsèque. Cela dit, leur conflictualité n'a pas gagné le reste du monde syndical allemand, tant il est vrai qu'à observer les chiffres de ces dernières années, le nombre de grèves a plutôt diminué.

La question du nombre d'adhérents

Le nombre des adhérents a connu son sommet vers le milieu des années 70, où l'on comptait près de 34% d'adhérents au DGB parmi l'ensemble des actifs. Cet effectif s'est réduit de moitié pendant les décennies qui ont suivi et avoisinent désormais 17%, si l'on excepte le court rebond consécutif à la réunification, qu'il faut imputer au surplus temporaire fourni par les effectifs de la république démocratique elle-même.

Ce chiffre de 17% ne correspond nullement à la situation au sein des secteurs les plus importants du modèle social allemand, à savoir les secteurs travaillant pour l'exportation (automobile, machines-outils, chimie, électricité, etc.) où le taux d'adhésion est élevé. Dans le secteur de la métallurgie proprement, ce taux se situe entre 30 et 40% des actifs. Si l'on

décomptait le nombre d'adhérents en y comprenant les chômeurs, les étudiants en formation professionnelle et les retraités, le chiffre des adhérents devrait, bien sûr, être réévalué à la hausse (ainsi on estime que les retraités comptent, à eux seuls, pour 25% de l'ensemble des adhérents au sens large) (Bruttoorganisationsgrad). A ce titre, on peut estimer que les syndicats allemands représentent aussi le mouvement du troisième âge (Altenbewegung) le plus important d'Allemagne !

Bref, IG Metall est le plus grand syndicat allemand avec 2,3 millions d'adhérents, correspondant à un taux d'adhésion de 40%, à rapporter à l'ensemble des salariés de plein exercice dans le secteur. Il y a ensuite l'IG BCE dont les effectifs ont été, au cours des quinze dernières années, divisés par deux, comme on a pu également l'observer pour d'autres syndicats. Cette baisse des effectifs reflète à la fois la baisse générale du nombre des actifs, mais aussi la difficulté de gagner à la cause syndicale les jeunes générations.

Quant aux associations d'employeurs, leurs effectifs ont suivi un peu la même courbe que celle des syndicats : l'âge d'or, en termes d'effectifs, remonte, pour ces associations, au début des années 70. Ainsi, à regarder le secteur de la métallurgie et de l'électricité, on constate que les effectifs ne sont plus que d'un tiers par rapport au début des années 70. A l'heure actuelle, on peut estimer, qu'en Allemagne de l'Ouest, 50% des actifs travaillent à l'intérieur d'entreprises elles-mêmes affiliées à une association d'employeurs. Ce chiffre correspond donc au nombre des salariés couverts par une convention collective. Plus exactement, s'il est à l'Ouest un peu supérieur, il est à l'Est un peu inférieur à 50%. On pourrait faire les mêmes observations dans le secteur de la chimie, à ceci près que les chiffres correspondants sont plus stables, en raison du poids plus important des grandes entreprises que ce n'est le cas dans le secteur de la métallurgie et de l'électricité où la part des PME est notable. Cette stabilité du dialogue social est à porter au crédit aussi bien des associations des employeurs qu'aux syndicats eux-mêmes.

1. Comment les partenaires sociaux ont-ils fait face à cette baisse de leurs effectifs ?

Pour ce qui est des syndicats, ils ont eu tendance à résoudre ce problème d'effectifs et de ressources déclinantes en jouant la carte de la fusion dans les plus gros syndicats. Ainsi les branches dont l'avenir semblait problématique à l'intérieur du modèle allemand, comme le textile, les mines, le bois et les matières plastiques, ont rejoint les grosses structures syndicales.

Cela a été le cas, dès 1996, de IG Ban, puis en 1997 du syndicat de la chimie et du syndicat des mines, en 1997 du syndicat du textile avec IG Metall, puis en 2000 du syndicat des matières plastiques. Mais la fusion la plus éclatante reste bien sûr, celle des cinq syndicats à l'origine de Ver.di, parvenant ainsi à constituer un ensemble d'adhérents aussi important que celui de IG Metall, soit à peu près 2,3 millions d'adhérents, rassemblant les services publics, la poste, les médias, le commerce, les banques et les assurances ainsi que les syndicats des employés allemands (DAG). Il n'est pas facile de savoir si cette évolution va dans le bon sens, c'est-à-dire si elle a un avenir situable à l'intérieur des transformations qu'affronte le modèle allemand. Il faudra attendre encore quelques années pour en faire le bilan.

Il est néanmoins d'ores et déjà clair que si pour IG Metall et IG CB les problèmes posés par une telle évolution sont limités, tel n'est pas le cas pour Ver.di, où ils pèsent lourd. Bref, que ce soit pour elles-mêmes ou en direction de l'extérieur, les capacités d'intervention de ces grandes organisations s'en trouvent quelque peu entravées, et il faudra en tirer les conséquences pour ce qui concerne l'évolution du modèle dans son ensemble.

2. Quelques mots sur les transformations internes aux syndicats eux-mêmes.

Celles-ci modifient les rapports entre les instances nationales et les instances locales, ce qui modifie la perception que les permanents syndicaux prennent de leur propre rôle et de leurs missions, etc.

3. La question se pose aussi de savoir comment les syndicats doivent faire face à la baisse des effectifs. Réponse : en mettant en place des stratégies adéquates pour attirer de nouveaux membres. Pendant les années 90, on s'est satisfait d'une dramatisation purement rhétorique autour de l'idée que les syndicats seraient contraints de s'ouvrir à des nouvelles activités. Depuis quelques années, la rhétorique a cédé la place à des propositions concrètes, comme celles qui entourent le concept *d'organizing* emprunté à la pensée anglo-saxonne : il s'agit, en l'occurrence, de réfléchir aux moyens de faire du syndicalisme à l'intérieur d'un univers entrepreneurial dépourvu de conseil d'entreprise et plus encore vide de toute organisation syndicale. Il y a lieu de s'inspirer des exemples proposés par l'étranger.
4. Les syndicats ont aussi pris conscience que le développement équilibré de leurs organisations reposait non seulement sur la nature même de leurs activités, mais également sur la manière dont celles-ci sont perçues par l'opinion publique, et sur la façon dont les pouvoirs publics eux-mêmes sont en mesure de les contrecarrer ou, au contraire, de les promouvoir. Il est en effet important d'amener l'Etat à jouer dans le sens d'une amélioration des capacités d'action ouvertes aux syndicats. Aussi bien convient-il de situer dans cette même perspective la question, longtemps débattue au sein du monde syndical lui-même, celle du salaire minimum. On avait posé le problème au début en termes de concurrence entre l'Etat et les syndicats. Les syndicats entendaient se réserver, le cas échéant, la responsabilité de définir le niveau du salaire minimum dans leurs différents secteurs. Mais à considérer la faiblesse de la présence syndicale dans certains d'entre eux, l'interprétation s'est modifiée et l'on admet que dans certains cas, l'imposition d'un salaire minimum par les pouvoirs publics, puisse au contraire renforcer la position des syndicats.

Comment les associations d'employeurs ont-elles réagi aux réaménagements entrepris par les syndicats devant la baisse des effectifs ? Essentiellement sous deux formes :

D'une part, dès la fin des années 80 et au début des années 90, on a vu apparaître des associations patronales ne se donnant pas comme mission de négocier des conventions collectives. Autrement dit, leurs adhérents pouvaient compter sur leur soutien et leurs conseils dans le cadre de tension sur le terrain même de l'entreprise, sans se voir obligés pour autant de s'engager dans des négociations tarifaires. Cette tendance a émergé, pour la première fois, en 1989, dans le secteur de la construction et des matières plastiques, en Rhénanie-Palatinat, puis elle s'est propagée à l'Est. De façon générale, presque tous les secteurs voués à l'exportation, y compris la branche chimie, se sont ouverts à cette nouvelle pratique, tout en conservant parallèlement les associations d'employeurs parties prenantes à des conventions collectives en bonne et due forme. Ce faisant, elles ne sont pas loin de creuser leur propre tombe, dans la mesure où elles ont laissé ainsi carte blanche à leurs adhérents, surtout dans les rangs des petites et moyennes entreprises, qui n'hésitent plus à pratiquer une politique salariale allant au-delà du niveau officiel des conventions collectives de la branche.

D'autre part, les employeurs ont commencé, dès les années 80, à renâcler devant le style, à leurs yeux, exagérément centralisateur et dirigiste de leurs associations et les ont orientées vers une conception plus souple et plus décentralisée en matière de politique salariale. Les syndicats des salariés n'ont pas tardé, de leur côté, à s'adapter très intelligemment à cette nouvelle donne et à tourner cette nouvelle stratégie patronale à leur avantage. En effet, dès lors que les conventions collectives signées entre associations d'employeurs et syndicats se limitent à définir des cadres, et qu'elles n'entrent pas dans la définition minutieuse des modalités concrètes de l'accord en matière de niveau chiffré des salaires, de temps de travail et de productivité, et qu'elles en laissent la responsabilité aux acteurs sociaux présent dans l'entreprise, les syndicats sont en mesure de configurer concrètement la politique salariale à même les exigences du terrain propre à chaque entreprise.

On peut, à cette occasion, parler d'un nouveau compromis social : du côté des employeurs, plus de flexibilité pour l'entreprise, de l'autre l'occasion pour les syndicats de démontrer l'intérêt direct et palpable pour les salariés sans carte syndicale de s'inscrire dans l'organisation qui défend leurs intérêts. En tout cas, cette nouvelle configuration de l'action syndicale exige beaucoup plus de ressources et de compétences que l'ancienne pratique des conventions collectives définissant, une fois pour toutes et à l'échelle de tout un secteur, le niveau des salaires et les modalités des conditions de travail.

Quel regard peut-on jeter sur l'ensemble d'une telle évolution ? Pessimiste, on estimera que les nouvelles formes de capitalisme ont détruit les grandes organisations syndicales de masse. Optimiste, on verra dans le développement des entreprises et de l'adaptation des salariés à ces nouvelles situations, des raisons d'espérer.

Si l'on s'en tient aux ordres de grandeur eux-mêmes, on constatera que plus de 45% des conventions collectives signées présentement en Allemagne, sont des conventions d'entreprise. Il s'agit d'un pourcentage considérable à rapporter à l'ensemble des 70.000 conventions collectives actuellement en vigueur. Cela dit, la majorité des actifs reste, en Allemagne, bel et bien couverte par des conventions collectives sectorielles. Plus exactement, le pourcentage correspondant est de 56% à l'Ouest et de 41% à l'Est. Où se situe le défi à relever pour des acteurs sociaux soucieux de leurs responsabilités en termes de classe ? Le passé a montré qu'en se saisissant des enjeux redistributifs inhérents à la politique salariale, les acteurs sociaux contribuaient à la réalisation d'objectifs tendant à plus d'égalité et à l'amélioration programmée du pouvoir d'achat de leurs mandants. Les années récentes font apparaître, au contraire, que l'objectif redistributif des négociations salariales a cessé d'occuper une place centrale, alors même que d'autres thèmes s'installent en premier plan des stratégies régulatrices.

Ainsi le changement démographique auquel la société allemande est confrontée commence à exercer une certaine pression sur les grandes options collectives et la question se pose de savoir si les partenaires sociaux sauront traduire l'enjeu démographique sur le terrain même des entreprises. Force est de constater qu'à l'heure actuelle, les partenaires sociaux ne se montrent guère sensibles à cette thématique. A l'inverse, l'Etat la prend au sérieux et décide, du même coup, d'allonger la durée totale du temps de vie à consacrer au travail, tant il est vrai que les gens sont désormais en état de travailler plus longtemps. Résultat : l'âge de droit à une retraite pleine va passer d'ici peu à 67 ans.

Or lorsqu'on examine les conditions de travail dans les secteurs productifs, on constate que la pression croissante exercée par les flux des innovations, les contraintes de la rationalisation et du stress qui l'accompagne, amènera de plus en plus de salariés à sortir du monde du travail,

si aucune mesure n'est prise pour rétablir un certain équilibre. En effet, si l'on considère d'une part quel type de salariés seront nécessaires pour maintenir dans les secteurs productifs voués à l'exportation, un haut degré d'innovation et de productivité, et l'obligation imminente de travailler jusqu'à 67 ans d'autre part, on est vite confronté à un énorme défi : comment l'industrie allemande pourra-t-elle conserver ce même niveau de performance et de productivité en s'appuyant sur un personnel vieillissant ? C'est là une question qu'il faut aborder frontalement.

Autre gros point d'interrogation : le manque de main d'œuvre qualifiée. En projetant les chiffres jusqu'à l'horizon de 2030, on peut d'ores et déjà avancer que ce manque s'élèvera à cinq millions de salariés qualifiés, dont l'absence dans les ateliers allemands risque de se faire cruellement sentir. Même en ces temps de chômage de masse, le manque de main d'œuvre compétente est de l'ordre, selon les régions, de 10 à 20 % de l'ensemble de la population salariée. Il y aurait, sans doute, matière à faciliter la mise en place de nouvelles activités sous la houlette des partenaires sociaux pour prolonger les performances de l'industrie allemande. Encore faut-il commencer par consolider la coopération entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises, de manière à modifier l'équilibre entre les exigences des activités exportatrices et celles de la demande intérieure, tout en ouvrant la voie aux spécificités de la société de la connaissance et des activités y attenantes.

Bref, ce modèle allemand centré sur l'exigence de productivité a un prix : la montée impressionnante des formes de précarité économique, du nombre des travailleurs pauvres et du chômage, et, dans ce même sillage, la nécessité de repenser de fond en comble la question de l'Etat social et de la réorienter à nouveaux frais, si l'on songe que l'ancien Etat social axé sur l'ancienne société industrielle des classes s'est montré incapable de représenter adéquatement la dynamique de la nouvelle constellation sociale. L'orientation des conditions de travail qui s'ensuivra et le nouveau modèle où elles fixeront leur équilibre dépendra bien sûr du rapport des forces qui se mettra en place, c'est-à-dire de l'aptitude des organisations syndicales à ré-impliquer un grand nombre de salariés, et plus généralement encore de l'orientation des valeurs sur lesquelles les uns et les autres s'affronteront. D'où de nombreuses questions : pourra-t-on réformer les institutions ? Pourra-t-on renforcer l'autonomie des conventions collectives en dehors de la sphère des industries consacrées à l'exportation ? Dans le passé, ces mêmes industries absorbaient la dynamique économique aux dépens de la demande intérieure. Désormais, la *nouvelle qualité* (die neue Qualität) repose sur la contra-position du secteur des industries exportatrices et du secteur des produits destinés à la demande intérieure, si bien que l'effet d'absorption mentionné plus haut s'en trouve annulé. Les trois types de relations de travail décrites plus haut se découpent les unes par rapport aux autres.

Il ne s'agit plus simplement pour les syndicats de s'assurer qu'ils rassemblent suffisamment d'adhérents, qu'ils leur insufflent une certaine volonté de se battre et de s'engager, il faut désormais mettre en place une communication au plus haut niveau entre les partenaires sociaux (Elitenkommunikation), comme c'est déjà les cas dans les secteurs de l'exportation, ainsi qu'en témoignent, par exemple, les entretiens entre Gesamtmetall et IG Metall, ou dans le secteur de la chimie avec le processus de Wittenberg (Wittenberg-Prozess). Ce type de contact entre les instances dirigeantes des associations d'employeurs et des syndicats serait également le bienvenu dans les secteurs d'activité destinés à la demande intérieure.

Pour le dire en peu de mots, on peut affirmer que le modèle social allemand est toujours là, mais qu'il est désormais beaucoup plus hétérogène. Désormais le modèle social reposant sur

des intérêts de classe se trouve contesté par la montée du modèle social ancré sur l'entreprise ainsi que par le modèle reposant sur la solidarité étroitement professionnelle. Et à la façon dont ces différentes logiques sauront se frayer un chemin tout en respectant certaines contraintes de continuité, on sera en mesure de décider si les structures hybrides auxquelles elles donneront lieu sauront maintenir les liens qui ont constitué une des conditions indispensables du succès prolongé du secteur industriel centré sur les exportations.

Udo Rehfeldt est, à l'instar de Wolfgang Schroeder, un spécialiste des relations professionnelles. Tout en entérinant la quasi-totalité des analyses de son prédécesseur, il reprend, à son tour, la question de la base du modèle social allemand et de son aptitude à résoudre les problèmes à la fois structurels et conjoncturels qui se posent à lui.

Deux thèses s'affrontent traditionnellement pour ce qui est de mettre le doigt sur le mécanisme de base faisant fonctionner ledit modèle. Est-il à situer du côté des institutions elles-mêmes, ou plutôt du côté de la stratégie des acteurs ? Udo Rehfeldt estime, pour sa part, que les deux thèses sont également vraies : il y faut à la fois un certain type d'institutions et un certain type de stratégie de la part des acteurs. Le modèle s'est, en effet, mis en place petit à petit. Au début du XX siècle, les pré-conditions stratégiques étaient déjà là, alors même que les institutions elles-mêmes se sont mises en place beaucoup plus tard. Ainsi, malgré l'impression d'hétérogénéité idéologique qu'il donne en premier regard, le mouvement social allemand est resté très largement sous l'emprise de la sensibilité socialiste qui a marqué ses débuts à l'orée du XX siècle, ce qui explique que le monde syndical allemand puisse se sentir, encore à l'heure actuelle, si aisément « unitaire », malgré la présence d'une tradition syndicale chrétienne, lui-même très minoritaire et de toute façon, désavoué d'entrée de jeu par l'Eglise catholique et le parti démocrate-chrétien. Bref, l'attitude coopérative des syndicats allemands à l'égard d'une partie du patronat est une tradition déjà vieille de plus d'un siècle. A cet égard, on est en droit de parler, ainsi que Robert Boyer l'a proposé, d'une tentative d'alliance de classes entre le mouvement syndical et l'industrie exportatrice. Mais, contrairement à ce qu'a avancé Robert Boyer, cette alliance n'a pas été continue. Elle a connu des soubresauts et des passages à vide, dans la mesure où une partie du monde industriel, essentiellement l'industrie lourde, avait préféré passer alliance avec les propriétaires terriens. Cette discordance de la part des milieux de l'industrie a trouvé son terme à l'issue de la seconde guerre mondiale. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y aurait plus à l'heure actuelle de dissensions et de désaccords au sein du monde patronal allemand, auxquels les syndicats doivent faire face.

Par ailleurs, quelques précisions d'ordre institutionnel doivent ici compléter le panorama présenté par Wolfgang Schroeder. Ainsi, il est bon de mettre en évidence le caractère éminemment dual des relations industrielles en Allemagne : il y a le syndicat d'un côté et les conseils d'entreprise de l'autre. Or les syndicats allemands ont toujours redouté de voir apparaître, par le truchement de ces conseils d'entreprise, un syndicalisme d'entreprise. Cette inquiétude existe toujours. D'où cette relation de méfiance à l'égard des conseils d'entreprise, même si ceux-ci comprennent des syndiqués et même des membres intégrés directement dans les commissions de négociations collectives en tant que représentants du syndicat. Cette alliance entre syndicats et industrie exportatrice a, par ailleurs, trouvé son soubassement théorique sous la forme du concept *intérêt commun productif* du juriste Ugo Sinsheim soucieux de distinguer cet « intérêt commun » des parties prenantes à l'acte productif, des intérêts divergents inhérents au processus même du partage de la plus-value. Il est intéressant de noter, à ce propos, que c'est au conseil d'entreprise qu'il revient de veiller, la plupart du

temps, à la préservation de cet intérêt commun productif, dans la mesure où la loi contraint ses membres à avoir une « attitude coopérative mutuellement confiante ». Notons aussi que, si Robert Boyer a raison de faire remarquer qu'on n'a jamais introduit le taylorisme et le fordisme à une grande échelle en Allemagne, certaines de leurs formes spécifiques ont néanmoins fait leur apparition dans l'industrie allemande, durant les années 20 et 30, avec le consentement actif des organisations syndicales de l'époque.

Il est paradoxal constater que la crise récente a fait ressortir les traits distinctifs du modèle social allemand. Les conflits qui ont pu opposer le patronat de Gesant Metall au syndicat IG Metall dataient d'avant la crise. Désormais, du moins au niveau des discours, l'association patronale ne dissimule pas son approbation à l'égard d'IG Metall, d'autant plus que la convention collective récemment signée par les deux partenaires sociaux les pousse dans le sens d'une certaine concorde.

Sur le plan structurel, en revanche, le modèle paraît moins bien adapté aux défis qu'il s'agira de relever. Car désormais le modèle devra se doter, en plus de sa compatibilité avec une économie à vocation exportatrice, d'une compatibilité avec les exigences de la demande intérieure. Les syndicats seront-ils tous seuls à même d'opérer un tel infléchissement ? Ce serait là leur confier une mission dépassant quelque peu leurs possibilités. En effet, parmi les points faibles du mouvement syndical allemand, on remarquera leur implantation traditionnellement médiocre dans le secteur des services. D'ailleurs, on peut imputer une grande partie de la chute du taux de syndicalisation, moins à une désaffection « nette » à l'égard des syndicats qu'à la montée du secteur tertiaire non public dans l'économie contemporaine, où la présence syndicale est à la fois clairsemée et divisée.

Rappelons que dans le secteur tertiaire privé, on a longtemps eu affaire à deux grandes organisations syndicales : la première intégrée dans la DGB, la seconde formée par le « syndicat autonome des employés ». Même la création de Ver.di, qui a uni sous sa houlette ces différents syndicats, n'a pas réussi pour autant à relever véritablement le taux de syndicalisation dans le secteur des services.

Martin Beckmann rappelle que Ver.di est avant tout un syndicat de services, aussi bien dans le domaine public que dans le domaine privé. Et à cet égard, on ne saurait sous-estimer le poids des services dans l'ensemble de l'économie allemande. La part de la population active qu'ils occupent et celle de leur propre position dans l'économie se monte à 70% du PIB, même si le secteur industriel conserve une plus grande importance relative. De fait, c'est dans le monde tertiaire privé qu'on peut le mieux prendre la mesure de l'ampleur de la transformation que connaît désormais le modèle social allemand. Si l'on considère, par exemple, l'extension du *système dual*, c'est-à-dire l'existence des conventions collectives et, d'autre part, celle des conseils d'entreprise, on constate qu'il couvre 48% des salariés travaillant en Allemagne de l'Ouest dans le secteur manufacturier, alors qu'ils ne sont que 23% dans ce même cas parmi les salariés employés dans les services. On comprend alors qu'étant donné un tel contexte, un syndicat comme Ver.di ait pu faire de la revendication d'un salaire minimum son combat central auquel il consacre toutes ses forces depuis déjà plusieurs années.

La mondialisation et la financiarisation croissante de l'économie a entraîné une polarisation encore plus accentuée de la société allemande, comme en témoigne le partage des revenus, le développement des emplois précaires, les allègements fiscaux accordés au revenu des entrepreneurs et aux emplois lucratifs, ainsi que la diminution de la couverture assurée par les

conventions collectives au détriment des salariés. Résultat : entre 2000 et 2008, le niveau des salaires réels a régressé de 9%. Quant à la création des emplois, elle s'est traduite avant tout par la montée des contrats atypiques, comme le travail intérimaire, les « petits boulots », le travail à temps partiel imposé, etc. De façon générale, l'Allemagne est, après les Etats Unis, l'économie où la part des emplois à très bas salaires, est la plus élevée de tous les pays occidentaux : plus de cinq millions de salariés travaillent, à l'heure actuelle, pour un salaire horaire inférieur à 8 € bruts. Cette polarisation sociale s'exprime non seulement à travers le niveau des revenus, mais également à travers l'évolution des patrimoines. En 2007, la moitié inférieure de la population allemande ne disposait, au bout du compte, de presque aucun patrimoine. A l'inverse, la moitié supérieure concentrait l'immense majorité des patrimoines, dont deux tiers de la valeur correspondait à la tranche des 10% des détenteurs les plus riches.

Revenant sur la question déjà abordée le matin, Martin Beckmann se penche sur les raisons pouvant expliquer la faiblesse de la demande en Allemagne. S'il faut faire la part d'une consommation privée quelque peu flageolante, il faut aussi reconnaître que la consommation publique elle-même ne contribue qu'assez faiblement à la croissance de l'économie allemande. Cette faiblesse de la demande publique est, bien sûr, imputable aux mesures d'épargne et de sécurité dont a déjà parlé Thomas von der Vring, ce qui a conduit à un recul des dispositions de protection sociale ainsi qu'à un démantèlement considérable des services publics. L'Allemagne est d'ailleurs, parmi les pays de l'UE, parmi les derniers pour ce qui est du montant investi par actif travaillant dans un service public. Même si depuis la crise, l'Etat intervient un peu plus qu'avant, force est de constater qu'avant la crise la participation des fonds publics dans l'économie allemande ne dépassait pas 40%, c'est-à-dire le niveau de l'Etat gouvernement qu'on propose pourtant comme le type même de l'Etat libéral, en mode « mince ».

Dans ce contexte de la montée des emplois précaires et de faiblesse de la demande intérieure, le syndicat Ver.di est plus que jamais mobilisé pour obtenir une loi sur le salaire minimum et Wolfgang Schroeder a décrit, ici-même, combien l'idée d'un salaire minimum défini au niveau de la branche était difficile à « faire passer » dans les faits. Sporadiquement, ici et là, comme dans les emplois d'aide à la personne, le concept de salaire minimum garanti finit par s'imposer, mais ces victoires partielles ne doivent pas faire oublier que l'essentiel reste à conquérir, à savoir la garantie d'un salaire minimum pour tous. Le DGB, quant à lui, a décidé de revendiquer une augmentation du tarif horaire correspondant au salaire minimum, de 7,50 € à 8,50 €.

Cette exigence se comprend d'autant plus qu'à partir de 2011, le marché allemand devra s'ouvrir sans aucune restriction aux demandeurs d'emploi en provenance de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est. Aussi le syndicat Ver.di est-il attaché à faire prévaloir la notion de l'emploi de qualité (gute Arbeit) envers et contre le climat démobilisateur de la crise. Contre l'idée pernicieuse selon laquelle n'importe quel emploi est préférable à l'absence d'emploi, dont la logique s'est infiltrée dans l'Agenda 2010, il faut réaffirmer la nécessité de créer de « bons emplois », bien rémunérés, dotés des garanties sociales et qui ne soient pas préjudiciables à la santé, et ne soient pas non plus exposés aux menaces toujours possibles d'une nouvelle vague de dérégulations. Dès maintenant le gouvernement prépare un projet visant à étendre le domaine des contrats à durée déterminée, ce à quoi les syndicats sont résolus à s'opposer. De façon plus générale, les syndicats luttent pour le renforcement de l'Etat social et pour un financement socialement équitable des missions sociales appelées à se développer, par l'entremise d'une augmentation des impôts prélevés sur les hauts revenus.

Par ailleurs, indépendamment du fait que Ver.di est le syndicat des services publics, il convient d'insister sur la nécessité d'augmenter les investissements publics en prévision de l'avenir, c'est-à-dire dans l'éducation, la santé, les transports urbains de statut public, et des nouvelles formes d'énergie afin de promouvoir une transformation à la fois écologique et sociale, qui redonne le pas à la gestion publique sur le privé et suscite la mise en place d'activités hautement qualifiées dans les domaines sociaux, tels que les pays scandinaves en donnent l'exemple. Cet effort vers la prise en compte des normes écologiques concernera également le secteur industriel et le cœur de ses activités, parallèlement aux innovations qui seront mises en place dans les services sociaux.

Philippe Portier propose d'examiner plus largement les problématiques qui influenceront demain sur l'évolution du modèle social, tant en Allemagne qu'en France. Il s'agit de savoir si les consensus d'hier et ceux d'aujourd'hui permettent de relever les défis de demain. D'où une liste de défis à relever.

1 - La financiarisation de l'économie, pour commencer, dont les effets s'accroissent à mesure même que les pays dits émergents entrent, à leur tour, dans la danse de la mondialisation. D'où cette pression généralisée vers la flexibilisation du travail et le développement de l'intérim qui n'épargnent pas plus l'Allemagne que la France, ce qui pose plus généralement la question de l'organisation du temps de travail, inséparable de la question posée par la maîtrise du coût du travail. Philippe Portier est également sensible aux problèmes posés par la séparation géographique entre les structures productives et les lieux de la décision finale. Comment dans une telle configuration, la fameuse « co-détermination » à l'allemande, peut-elle espérer avoir un avenir ?

2 - Par ailleurs, le vieillissement général de la population, au sens démographique du terme, bouscule également l'équilibre des modèles sociaux, en Allemagne plus encore qu'en France. Ne rend-t-il pas, en effet, plus complexe le financement de la protection sociale, que ce soit sur le volet des retraites que celui de la santé ? Que l'on songe, par exemple, aux maladies liées à l'âge et aux structures d'encadrement qu'elles supposent. Le facteur vieillissement a aussi partie liée avec la gestion des fins de carrière et avec la fixation de l'âge du passage à la retraite.

3 - Enfin, il y a également l'ensemble des contraintes liées au changement climatique, auquel il faut associer aussi bien l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre que la raréfaction des ressources naturelles. Le monde devra savoir trouver la transition permettant de passer d'un modèle purement productiviste à un modèle beaucoup plus durable. La nécessité de recycler les matériaux va se faire plus insistante. D'où le problème de la localisation des entreprises, dans la mesure où le recyclage devra s'opérer là où le marché existe.

4 - Pour clore la liste des grandes contraintes, il faut bien sûr rappeler les effets de la crise économique et financière, effets d'autant plus profonds que cette crise est bel et bien systémique. Bien entendu, l'ensemble de ces problèmes affectera tout autant la France que l'Allemagne, qui l'une et l'autre se situent plus ou moins dans le même sillage. Avec, néanmoins, un décalage dans le temps. D'où l'intérêt pour les deux pays de se consulter davantage. Parfois c'est la France qui est « en avance », comme, par exemple, pour ce qui est de l'augmentation du travail dit « précaire » ou de celui des « travailleurs pauvres ». La réponse qui est proposée en Allemagne, à savoir l'extension du salaire minimum, existe aussi également depuis longtemps en France, où il constitue même un point central et à vocation

universelle, du droit social de la nation. Cela dit, cette disposition ne résout pas entièrement le problème, dans la mesure où la France connaît, elle aussi, l'augmentation du travail partiel non choisi et, bien sûr, l'augmentation des salariés pauvres. En revanche faut-il estimer que l'Allemagne est ... « en avance » par rapport à la France, lorsque l'on constate qu'outre-Rhin, l'âge du passage à la retraite sera bientôt fixé à 67 ans ? Il est à peu près certain qu'une telle mesure ne ferait pas consensus en France. En France, l'attention se porte sur l'écart de l'espérance de vie selon les catégories socio professionnelles, et du même coup sur l'injustice inhérente à l'idée de définir pour tous un âge identique pour le passage à la retraite. Au nom de l'équité, on a donc mis en place des dispositifs permettant d'abaisser cet âge dans certaines professions. En revanche, lorsqu'on est syndicaliste, il n'est pas absurde de penser qu'on pourrait travailler jusqu'à 67 ans...(..rises...)

Il faudrait aussi évoquer la menace pesant, dans les deux pays, sur des centaines de milliers d'emplois voués à la disparition si aucune force ne s'y oppose. Certes la crise économique en est, en partie, la cause, mais il y en a d'autres également, d'ordre plus structurel ainsi que les syndicalistes d'IG Metall en conviennent. Bien d'autres convergences pourraient être soulignées entre la France et l'Allemagne : la tendance, dans les deux pays, à considérer les agents oeuvrant dans des services d'intérêt général, comme des charges et non pas comme des contributeurs à la formation de la valeur ajoutée, la tendance à alléger les charges sur les bas salaires, ce qui a comme effet de maintenir le niveau de ces salaires au plus bas et de dégrader les salariés concernés sans leur donner des perspectives d'évolution réelle dans leur carrière.

Les conceptions libérales se font de plus en plus pressantes dans les deux pays. Les allègements fiscaux, ici en faveur de la restauration, là-bas de l'artisanat en sont un signe, tout comme la remise en cause du financement solidaire de la Sécurité Sociale en France du moins, etc.

La fameuse co-détermination allemande, quant à elle, n'est-elle pas sourdement remise en cause ? On peut se demander, à cet égard, si la propension nettement plus affirmée en Allemagne pour le statut de l'entreprise européenne que ce n'est le cas en France, ne doit pas être interprétée comme une manière de contourner les contraintes inhérentes à la co-détermination ?

L'orateur estime, pour sa part, que l'avance économique dont l'Allemagne jouit par rapport à la France est en partie imputable à cette institution. Les syndicats français seraient bien avisés de s'en inspirer, sous une forme moins ostensible, par exemple en définissant pour les représentants des salariés un droit d'accès aux décisions les plus importantes qu'envisagent de prendre les dirigeants de leur entreprise. On peut être inquiet par les perspectives qui se présentent au modèle social allemand, dans la mesure où l'industrie allemande reste dépendant d'une spécialisation qui fait sa force, mais aussi sa fragilité de par le fait que l'Allemagne répugne à se doter d'une politique industrielle sur le long terme et que les enjeux écologiques pèsent là-bas plus lourd qu'en France.

DEBAT

Armin Duttiné veut revenir sur les spécificités du syndicat Ver.di, lequel est le produit de la fusion de cinq syndicats pré-existants. C'est là une chance unique de parvenir à organiser l'ensemble du secteur des services. Car il ne faut pas oublier que Ver.di s'est construit à partir d'éléments, ici faibles, là plus solides : ainsi le syndicat de la poste allemande, qui en fait

partie, est venu avec ses 70% de membres adhérents, ce qui en termes de pourcentage d'adhésion, le place à égalité avec les syndicats du secteur industriel. A l'inverse certains syndicats de services très spécialisés n'ont apporté qu'un pourcentage très faible d'adhérents par rapport à l'ensemble des salariés concernés. La nouvelle organisation Ver.di peut désormais, indépendamment du fait que le syndicat des employés allemands l'a rejointe, peut mettre en œuvre avec le DGB des projets communs, comme l'introduction du salaire minimum, ainsi que Martin Beckmann y a déjà fait allusion.

Ce n'est pas exagéré de dire que ce thème que les syndicats considéraient comme d'avant garde est devenu le pain quotidien de Ver.di qui en a fait une revendication légitime auprès de l'opinion publique. En ce sens, Ver.di peut se targuer d'avoir modifié la conscience collective autour de cet enjeu. Tel est le résultat de la campagne menée par Ver.di, avec, dans un deuxième temps, le soutien du DGB.

Par ailleurs, en tant que syndicat des activités de service, Ver.di est plus dépendant de la dimension politique que ne l'est le DGB dans le domaine de l'industrie, comme l'a déjà prouvé son implication dans la revendication en faveur d'un salaire minimum garanti, et comme le prouve aussi son engagement en faveur d'une politique d'investissements publics. Comment peut-on enclencher une nouvelle dynamique de croissance durable et écologiquement orientée (dans l'usage des ressources naturelles) ? Ce n'est nullement exagéré de soutenir que, grâce à l'action des deux syndicats, celui de l'alimentation et de la restauration (Nahrungsgenuss und Gaststätte) et Ver.di, le thème d'un salaire minimum imposé par la loi a attiré l'attention de l'opinion publique et qu'il a fini par rallier le soutien d'une majorité. Cette visibilité du thème est le résultat d'une campagne lancée dans un premier temps par les deux syndicats susnommés, auxquels s'est associé ensuite le DGB. C'est, en tout cas, un exemple de la capacité que peuvent avoir les syndicats à modifier la conscience collective sur certains enjeux.

Comment sera-t-on capable d'enclencher une dynamique de la croissance à la fois durable et écologiquement orientée dans l'usage des ressources naturelles. Une telle politique suppose un effort d'investissements publics, et par conséquent, une ré-orientation de la politique fiscale. A cet égard, il faut rappeler que l'Allemagne est un véritable paradis fiscal pour ce qui touche les hauts revenus et l'impôt sur les successions. Sans des correctifs dans ce domaine, il sera impossible de financer les investissements publics.

Ver.di est peut-être plus tenu que d'autres syndicats, de faire passer des messages au niveau proprement politique. Si Ver.di est plus « politique » que d'autres syndicats, la raison en est peut-être qu'à son échelon central, ce syndicat doit prendre en considération le point de vue d'un grand nombre de branches dont il représente les intérêts.

Beaucoup, du côté du patronat, de la droite et même de certains syndicats, critiquent les positions prises par Ver.di. Le fait est que si ce syndicat ne parvient pas à réorienter l'effort d'investissements en direction des secteurs que Martin Beckmann a mentionnés, c'est tout simplement le niveau du bien-être collectif qui risquera d'en subir les conséquences, que ce soit en Allemagne ou dans le reste de l'Europe.

Les lacunes du modèle social allemand donnent des raisons de mettre en avant la nécessité d'un pacte de stabilité sociale à l'échelle de l'Union européenne. Ver.di propose de prendre au sérieux l'idée d'une corrélation entre le développement économique et le niveau des prestations sociales. Il existe une confirmation statistique entre la création de la valeur économique dans le PIB et le quota de prestations sociales : la part des dépenses à finalités sociales (die Sozialquote) croît plus que proportionnellement par rapport à la croissance

économique elle-même. Cette relation se vérifie à l'intérieur de toutes les économies de l'Europe de l'Ouest. D'où l'idée d'un « corridor » définissant une classe à l'intérieur de laquelle le niveau de la croissance économique suppose un certain niveau d'investissements sociaux. En d'autres termes, chaque fois qu'un Etat membre aura atteint ce niveau de performance économique, il s'engagera à satisfaire également aux exigences du niveau d'investissements sociaux correspondants. Ce serait, aux yeux du syndicat Ver.di, un moyen de remédier à la logique conduisant au *dumping social*, tel qu'on le voit se manifester actuellement en Europe. Ce serait, par ailleurs, une des modalités d'accès à ce gouvernement économique préconisé par la France depuis longtemps. Il ne s'agirait pas, en l'occurrence, d'imposer un type de politique, mais de mettre en place une forme de régulation telle que, chaque fois qu'un Etat membre connaîtrait un recul de son activité économique, on puisse mettre en place des mesures de soutien social ayant de fait un effet contra-cyclique.

Doris Meissner conteste l'idée selon laquelle les industries d'exportation constitueraient le meilleur terrain pour les syndicats allemands. En réalité, les syndicats sont d'autant plus prospères qu'ils peuvent se constituer à l'intérieur de grosses structures. Dans les petites structures au contraire, comme dans le commerce de détail et l'hôtellerie, les syndicats ont plus de difficultés à s'implanter. On pourrait faire le même constat, semble-t-il, en France, où les services publics, ces grosses structures, offrent les plus gros bataillons de syndiqués. Or force est de constater que la tendance va vers la décomposition de ces grandes structures, l'externalisation et la sous-traitance, etc. Il s'agit donc, pour le mouvement syndical, de trouver la parade, ce pour quoi la syndicaliste allemande conserve bon espoir.

Pour revenir sur un point déjà abordé par Wolfgang Schroeder, la question de l'avenir en quelque sorte « démographique » du monde du travail doit être posée ! Tout se joue autour de l'organisation du travail. Une récente convention collective signée par les syndicats de la chimie traduit cette préoccupation. Il est prévu que les employeurs et leur conseil d'entreprise respectif devront se réunir régulièrement pour définir les conditions de travail adaptées à l'âge des salariés, pour ce qui touche les précautions à prendre en matière de santé, allant de la protection contre les vibrations à la surveillance psychique, en passant par l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Il s'agit d'une gamme de préoccupations assez large. L'important est ici de noter qu'elles figurent désormais parmi les enjeux à négocier dans le cadre des conventions collectives. IG Metall a emboîté le pas et a déjà signé des accords comportant des dispositions de ce genre. Il est bon que les syndicats s'insèrent, à leur tour, dans la mise en place d'une nouvelle configuration de la vie sociale et qu'à ce titre, ils dépassent leur fonction purement défensive et en adoptant un rôle plus créateur, pour ce qui est de participer avec la population active concernée à la mise en place de nouvelles conditions de travail. Une telle évolution commence-t-elle à émerger dans le mouvement syndical français ?

Pour répondre à l'interrogation de Philippe Portier concernant l'avenir de la co-détermination, à l'heure où les centres de décision s'éloignent toujours plus des lieux de production, Doris Meissner rappelle le contexte de la mondialisation, autrement dit de la construction européenne qui en est la cause incitative. En toute logique, la réponse est à chercher du côté des comités d'entreprise européens et de la société par actions à statut européen. La question de l'avenir de la co-détermination est, en tout cas, posée et la représentante d'IG BCE, après avoir cru trouver dans la société de statut européen une réponse rassurante sur ce point, en est désormais beaucoup moins sûre. Déjà dans le « Tages zeitung », il est possible de lire les offres de service que des avocats proposent aux employeurs pour leur permettre de tourner les dispositions de la société de statut européen.

En guise de conclusion, elle aimerait savoir si la vision que les syndicats français ont longtemps entretenue de la co-détermination allemande s'est finalement modifiée. Au début des années 90, la co-détermination passait encore, dans les milieux syndicaux français, pour une sorte de compromission ne servant nullement les intérêts des salariés. Ce regard s'est-il modifié ?

Anne-Marie Grozelier, secrétaire générale de Lasaire, tient à souligner combien les exposés précédents et les débats qu'ils ont suscités ont un effet positif et en quelque sorte régénérateur, par rapport à la vision décliniste de tous ceux qui, en France, s'empressent déjà DE ranger le modèle social allemand sur les étagères du Musée des Antiquités sociales. L'exposé de Wolfgang Schroeder a pu donner une idée de l'importance que continuent d'avoir les conventions collectives en Allemagne, et du rôle central qu'elles jouent là-bas dans la gestion des relations sociales. Or, celles-ci recouvrent, ne l'oublions pas, un grand nombre d'activités qui vont de la formation professionnelle duale aux dispositions touchant le chômage temps partiel. Reconnaître que le modèle social évolue, en fonction de la conjoncture et des contraintes imposées par la crise n'équivaut pas à affirmer qu'il serait en passe d'être liquidé. C'est un point sur lequel la secrétaire générale de Lasaire tient à insister. Le discours des déclinistes ne saurait se laver les mains d'un certain effet « performatif » dont il n'a pas toujours conscience : on prétend décrire objectivement un état de chose sans se rendre compte que, ce faisant, on contribue à rendre réel ce qui n'était auparavant qu'une évolution éventuelle du système resté jusqu'alors un parcours possible parmi d'autres également possibles. Reconnaître que le modèle allemand continue à exister, c'est encore le meilleur moyen de parer aux effets délétères de ce discours mobilisateur.

Klaus Mehrens rappelle que, du côté allemand, il existe aussi une curiosité à l'endroit du système français et il y aurait grand intérêt à comparer les deux modèles. Il forme le vœu que l'occasion puisse s'en présenter. Quant aux développements proposés par Wolfgang Schroeder, il se bornera à deux commentaires :

1. L'exposé peu soucieux de précautions académiques de Wolfgang Schroeder a permis de prendre la mesure des difficultés structurelles auxquelles s'affronte le syndicalisme allemand et qui paraissent d'ailleurs plus grandes qu'on aurait pu le soupçonner. Que ce soit à l'IG Metall ou à l'IG BCE (Syndicat des mines, de la chimie et de l'énergie), il est clair que les problèmes de structure sont considérables, au point que si on prolonge la courbe des chiffres que Wolfgang Schroeder a rappelés, que ce soit ceux qui se rapportent au nombre des adhérents aux syndicats ou aux organisations patronales cocontractantes dont on ne saurait se passer pour organiser les conditions de travail et les niveaux de salaire, force est de constater qu'on va dans une direction qui n'a plus grand sens. Laisse à elle-même, celle-ci aurait tôt fait de créer une situation d'assujettissement au pouvoir de décision des politiques. Bien des changements dans le monde du travail sont, à cet égard, particulièrement préoccupants. On aura beau parler de politique industrielle, il n'empêche que les structures de l'activité économique se modifient : ainsi en Allemagne même, la part prise par les services ne cesse d'augmenter, ce qui entraîne un éclatement des activités en un nombre toujours croissant de petites structures autonomes, où il est de plus en plus difficile pour les syndicats de s'implanter, d'autant plus qu'il s'agit là d'activités tertiaires.

En ce qui concerne IG Metall le taux d'adhésion ne s'est pas modifié au sein des populations d'employés : depuis plusieurs décennies il tourne autour de 20 %. Tout a été tenté pour faire croître ce pourcentage, malheureusement sans grand succès. Or, la part des employés dans

l'ensemble de l'économie allemande continue d'augmenter et dépasse désormais 50 %. A l'inverse, la proportion des employeurs auprès desquels IG Metall est fortement implanté, c'est-à-dire où le taux d'adhésion est de l'ordre de 40 % au moins, ne cesse de diminuer.

En ce qui concerne le renouvellement des générations d'adhérents, IG Metall a fait beaucoup d'efforts pour attirer les jeunes salariés et peut se prévaloir d'avoir en son sein la plus importante organisation des jeunes dans l'ensemble des organisations de jeunes syndiqués. Il n'en reste pas moins vrai que le pourcentage d'adhésions de jeunes salariés est infiniment plus faible que celui des salariés qualifiés d'âge moyen, pour s'en tenir à ce qui a été longtemps la norme syndicale.

C'est là une évolution sur laquelle les syndicats ont d'autant moins de prise qu'elle n'est pas sans rapport avec la montée du travail précaire, c'est-à-dire un type d'activités et de conditions de travail dans lesquels le syndicaliste a du mal à s'insérer. Et là encore, à mesure que la part du travail précaire s'élargit dans la vie économique allemande, il devient aussi plus difficile d'y implanter une organisation syndicale.

2. Il convient aussi de revenir sur la relation que ces évolutions peuvent avoir avec le niveau proprement politique. Il faut bien se rendre compte que, durant une décennie, l'opinion publique a été soumise à l'impératif de la dérégulation et de la privatisation. Sans doute, constate-t-on, à cet égard, une certaine pause, mais il serait exagéré d'y voir déjà les indices d'un véritable changement. En fait, il s'agit plutôt de trois décennies vouées à la dérégulation sous la houlette, en général, de gouvernements à tendance socialiste, non seulement en Allemagne, mais également dans d'autres pays européens. En leur temps, aussi bien Gerhard Schroeder que Tony Blair ont pu faire penser que la majorité des gouvernements en place dans l'Europe étaient désormais d'orientation socialiste. Ce pronostic a été rapidement démenti. Le pouvoir est passé rapidement dans les mains des dirigeants partisans non seulement d'entériner la dérégulation de l'économie mais d'en faire un programme à appliquer méthodiquement. D'où la difficulté pour les syndicats de trouver la position juste.

En effet, si l'on met de côté les difficultés internes auxquelles les syndicats doivent se confronter, se pose aussi la question du cadre politique à l'intérieur duquel pourront être traités les problèmes qu'on a évoqués : l'activité syndicale, les négociations collectives, l'avenir de la *co-détermination* dans le contexte de la construction européenne, en particulier dans celui du droit des sociétés à statut européen ou dans celui des fusions transnationales, etc... Le cadre juridique que l'Union européenne imposera aux syndicats allemands sera, à cet égard, décisif, tout comme le renoncement pur et simple des instances européennes à intervenir dans le domaine des relations sociales. Dans ces deux cas-là, la capacité d'agir et de manœuvrer laissée aux syndicats en sera directement affectée. On comprend alors que leur marge de manœuvre et leur avenir soient liés aux développements de la gauche en Europe.

Les succès de la gauche en Europe sont désormais la seule chance de faire émerger une Europe sociale. Or, sans la mise en place de cette Europe sociale. Klaus Mehrens n'hésite pas à affirmer que l'Union européenne tout court n'aura tout simplement aucun avenir. Les gens ne se contenteront pas toujours d'une Europe réduite à un vaste marché livré à la concurrence. Pour corriger une telle évolution, il y faudra l'intervention de syndicats forts et agissant dans un cadre politique approprié. Tel est désormais le grand enjeu.

Jacques Mairé rappelle que ses contacts personnels avec l'IG Metall remontent à 1965, dans le cadre de l'Office franco-allemand de la jeunesse qui lui donna l'occasion de fréquenter des jeunes syndicalistes de Berlin. Dès cette époque, souligne-t-il, il avait pris conscience que le syndicalisme français était, selon ses propres mots, « inexportable ».

Il a été particulièrement sensible à l'analyse que Doris Meissner l'a proposé du rôle des petites entreprises dans la crise du syndicalisme. Cette question se pose dans tous les pays d'Europe, y compris, cela va sans dire, en Allemagne où les PME sont d'une dimension plus importante qu'en France. En France, plus d'un salarié sur deux travaille dans une entreprise de moins de cinquante salariés. Du même coup, la mise en place de la représentation syndicale et la construction d'un rapport de force qui peut en être le prolongement à l'occasion de négociations, s'avèrent beaucoup plus problématiques que dans les grosses structures. La situation est donc bien différente qu'à l'époque des trente Glorieuses où les grandes entreprises fonctionnaient comme les locomotives des négociations collectives. Désormais, il n'y a plus de locomotives et le train reste en gare.

L'évolution économique pousse à la création d'un syndicalisme d'un nouveau genre, dont il faudra imaginer la forme. Il devra, de toute façon, s'adapter au contexte européen, et au-delà, au contexte international. On ne remédiera pas à certains déséquilibres de grande ampleur si on ne parvient pas à faire admettre, au niveau international, une forme de « citoyenneté du travail » à la constitution de laquelle les institutions internationales elles-mêmes, à commencer par l'O.I.T., pourront participer. Le nouveau syndicalisme, dans le prolongement du syndicalisme ancien, devra aussi définir des liens avec la masse de salariés dépourvus de représentation syndicale, et prendre en compte des situations de travail inédites, comme ces collectifs de travail rassemblant des salariés dotés de statuts juridiques différenciés. De même, il s'agira de ne pas négliger la problématique du *territoire* où pourront être menées des politiques de reconversions, de redéploiement nouveau, qui ne passeront pas forcément par des financements nationaux.

Jacques Mairé exprime le souhait que des journées de travail du type que Lasaire a mises sur pied se multiplient, au besoin avec d'autres partenaires, mais avec le soutien des instances européennes. Car l'Allemagne et la France ont, en effet, à affronter des problèmes communs, pour la solution desquels leur regard croisé peut se montrer fécond. Pour s'en tenir à un exemple, il mentionne la question de l'entrée de plus en plus difficile des jeunes sur le marché du travail. Les Allemands peuvent, certes, tabler sur leur fameux système dual. Mais celui-ci ne connaît-il pas, à son tour, des difficultés d'évolution ? En tout cas, sur ce terrain comme sur bien d'autres, syndicalistes français et syndicalistes allemands, gagneront beaucoup à associer leurs réflexions et leurs propositions d'action.

Pierre Héritier a deux questions à poser à Wolfgang Schroeder.

1. Quel est le pourcentage de salariés travaillant en Allemagne, que ne couvre aucune convention ? 56 % parmi ceux qui travaillent à l'Ouest, rappelle-t-il, sont couverts par une convention sectorielle. Par ailleurs, il existe aussi des conventions d'entreprise qui, visant à l'amélioration de la norme sectorielle, les chevauchent en quelque sorte. Sans parler des groupements de PMI qui viennent éventuellement compléter la couverture d'origine sectorielle. Si on additionne ces trois prestations, quel est le pourcentage final ?

2. Existe-t-il des études explorant les effets du passage tel qu'il s'opère en Italie par exemple, de la négociation au niveau national vers le « micro-corporatisme », pour reprendre le terme de Robert Boyer ? Ainsi, dans le cadre de la préparation du traité de Maastricht, en 1991, les syndicats italiens ont-ils signé un accord tendant à favoriser des négociations collectives décentralisées. Selon certains observateurs, ce transfert vers l'échelon décentralisé, devait entraîner des avantages pour les salariés. Pour d'autres au contraire, la mise à bas des effets d'une logique inhérente à la négociation centralisée, ne pourrait aboutir qu'à un recul pour les

salariés comme l'illustrent les exemples des pays anglo-saxons. Existe-t-il des travaux permettant de prendre la mesure des effets réels d'un tel changement ?

Wolfgang Schroeder rappelle les trois formes de négociations pratiquées en Allemagne : d'abord, les négociations sectorielles, puis les accords d'entreprises et enfin les entreprises qui décident de se rattacher aux dispositions des conventions sectorielles, sans qu'elles fassent elles-mêmes partie d'une association d'employeurs ni qu'elles aient formellement souscrit à une convention collective au niveau sectoriel. Lorsqu'on additionne le personnel de ces trois sous-ensembles, on parvient au chiffre de 70 %, à peu près. Ce qui signifie que 70 % des actifs sont, en Allemagne, couverts par un accord collectifs doté d'une certaine stabilité et d'une certaine durée. Ce qui signifie aussi que 30 % ne sont pas couverts par quelque convention que ce soit. Quant à la loi instituant un salaire minimum en Allemagne, elle ne couvre que 3 à 4 % des actifs.

Pour ce qui est de l'évolution à l'italienne, on n'en trouve pas l'équivalent en Allemagne. En effet, dès le départ, elle n'a connu pas plus le « micro-corporatisme » que le macro-corporatisme ». Il faudrait plutôt parler pour l'Allemagne d'un « méso-corporatisme ». Or celui-ci s'est, pour ainsi dire mêlé par hybridation au syndicalisme d'entreprise, lequel du même coup en a acquis une expression ré-évaluée. Par ailleurs, tout le monde prévoit que l'avenir appartient à une logique « macro » dans la mesure même où l'Etat gagnera en importance dès lors qu'il définira des normes minimales pour le monde du travail. Et c'est là une évolution souhaitable, si du moins ces normes, définies par les autorités publiques comme culturellement minimales, protègent des populations de salariés éloignées de toute forme d'intervention syndicale.

Enfin, il est clair que ce dont il est question aujourd'hui, à savoir l'impact du changement des structures caractérisant le modèle allemand sur la nature des relations sociales, n'aborde qu'une partie de la redéfinition à apporter au social en tant que tel. Encore faudra-t-il savoir par quelles modalités passera non pas seulement la définition mais la fixation de la sécurité de la relation de travail. Il faut envisager qu'une nouvelle répartition des tâches soit désormais à l'œuvre dans le modèle social allemand, entre ce qui revient respectivement à l'Etat, aux associations professionnelles et au marché. Ainsi que Klaus Mehrens l'a souligné, le modèle social allemand ne remplit plus sa fonction de régulation sociale. Celle-ci se déconstruit, pièce par pièce, et suit, ce faisant, une logique fortement liée à la composante professionnelle (*fachabhängig*) et laisse la place à un nouveau paysage que dessine ce même type de composantes. Armin Duttiné a donné, à propos de Ver.di, un exemple assez parlant de cette évolution. On peut dire que l'Allemagne se partage entre trois univers de travail bien distincts et du même coup, trois types de relations syndicales :

1. L'univers du premier type : les industries d'exportation dans lesquelles les syndicats sont traditionnellement bien implantés, où les coutumes et les institutions facilitent les échanges quels que soient les changements et où les consultations des syndicats sont permanentes. Même chose dans le secteur public, ainsi que Doris Meissner l'a indiqué. Là encore, les pratiques institutionnelles et les usages en place ont fait leur preuve de leurs capacités d'adaptation.
2. L'univers du deuxième type : l'univers de travail est celui que les circonstances ont suscité et qui dépend de constellations où le facteur personnel joue un grand rôle.
3. Quant à l'univers du troisième type, dans lequel Ver.di évolue malheureusement en grande partie, il ne dispose ni des institutions ni des usages, mais il doit recourir à des mesures exceptionnelles, qu'on n'est pas obligé d'imposer dans l'univers de premier type,

ni dans celui du deuxième type. En effet, dans ce troisième univers, il faut constamment lutter pour être reconnu et prouver sa capacité à agir.

Or, ce qu'il faut noter, c'est que les instruments et les usages propres à chacun de ces univers ne sont tout simplement pas transférables, sinon marginalement. Et cette segmentation entre des univers de travail porteurs, chacun, d'un mode de négociation spécifique, n'est pas le fait d'un modèle national par distinction avec un autre, mais se constate à l'intérieur même du modèle national. Autrement dit, il ne faut pas explorer la possibilité d'un effet d'absorption que l'univers du premier type pourrait exercer sur les deux autres. Ces deux derniers sont relativement isolés du premier, d'où les difficultés. La seule issue est donc à chercher du côté de la puissance publique qui peut s'occuper de ces deux univers, en y introduisant la force régulatrice issue d'un certain nombre de normes minimales et qui, ce faisant, peut jeter les bases permettant d'institutionnaliser les conflits et les normes à mettre en place.

Les modifications du modèle social allemand sont à replacer à l'intérieur du processus plus général de la décentralisation. Il ne faut plus tabler sur les grandes unités économiques centralisées. Plus exactement, si l'on suit une logique financière on assiste bien à une concentration croissante des moyens, alors même que l'intervention proprement politique et syndicale s'exerce à un niveau de plus en plus décentralisé. Ce découplage entre raison financière et raison d'agir condamne les syndicats à entrer dans le jeu de la décentralisation, d'où une nouvelle intrication du politique et du syndical. Pour aller dans le sens d'Udo Rehfeldt qui soutient que la crise est l'occasion de faire ressortir les spécificités du modèle allemand, on peut penser qu'elle encouragera un effort de référencement à l'endroit de ces trois types d'univers de travail qui composent le modèle allemand.

En d'autres termes, le modèle allemand est toujours là et on peut faire le décompte des lois, des règles et des usages créant les conditions permettant de faire droit aux offres et aux structures correspondantes à l'intérieur de chacun de ces trois univers.

Cela dit, Wolfgang Schroeder estime néanmoins que dès lors que les circonstances qu'imposent la crise actuelle auront disparu, il n'est pas exclu que chacun de ces trois univers persiste dans sa manière spécifique de fonctionner. Là encore, tout dépendra des circonstances, mais dès lors que les rapports de force se seront modifiés et que la situation s'embrouillera, les exigences du marché reprendront la main. Car on ne sortira pas d'une des ces trois dominantes, celle de l'Etat, celle du marché ou celle des associations professionnelles ou syndicales. Dans les univers de travail du deuxième et du troisième type, les forces dominantes sont bien celles de l'Etat et celles du marché. Et les syndicats auraient, pour leur part, beaucoup à gagner en parvenant à transformer l'Etat en allié. Plus exactement, il s'agit de jouer sur la mobilisation de l'opinion publique, comme le syndicat Verdi y est parvenu, au point de rallier à cette stratégie les syndicats implantés dans les industries d'exportation. Au départ, ceux-ci étaient résolument opposés à cette stratégie, tant ils étaient conscients que leur cœur de compétence résidait dans le monopole de la négociation collective et, par conséquent, dans la fonction régulatrice qu'ils étaient seuls à pouvoir exercer. L'immixtion de la puissance publique dans leurs affaires reviendrait, à leurs yeux, à capituler. Tel est, selon Wolfgang Schroeder, l'enjeu exact de cette re-définition de la question sociale : quel est le bon réglage à appliquer à l'introduction de l'Etat dans la fonction régulatrice jusqu'alors réservée aux seuls syndicats ? Verdi-di a certes marqué des points dans l'exploration de cette stratégie. Celle-ci n'en relève pas moins d'un exercice sur la corde raide.

Jackie Teillol entend prolonger la réflexion de Doris Meissner sur les raisons de la désyndicalisation. Il s'agit de causes véritablement structurelles qui, par conséquent, n'épargnent pas plus le syndicalisme français que le syndicalisme allemand, ou d'ailleurs, quelque autre pays que ce soit. Partout la progression des petites unités productives et la multiplication des PME s'accompagnent d'une diminution des adhésions syndicales. On se demande quelles sont les dispositions prises par les syndicats pour inverser cette courbe. Il s'agirait d'imaginer non pas des grandes déclarations dogmatiques mais des mesures pratiques pour mettre le syndicalisme à la portée de ceux qui en ont besoin.

Si l'on considère que le taux de syndicalisation est, en France, inférieur à 8 %, une telle stratégie est plus que jamais à l'ordre du jour. Il y a, de toute façon, une grande urgence pour le syndicalisme français à se restructurer. Ce faisant, il lui faudra réajuster son attitude de base à l'égard des entreprises. Pendant longtemps, les syndicalistes français ont considéré que leurs homologues allemands, en acceptant d'entrer dans la logique de la co-détermination, s'engageaient ni plus ni moins que dans les voies d'une collaboration de classe. L'accusation était peut-être exagérée.

Par contraste, la tradition syndicale en France s'est longtemps calée sur une attitude automatiquement contestataire de l'ordre établi. Chemin faisant, les syndicalistes se sont avancés également sur la voie des revendications, ce qui les a amenés à sentir la nécessité d'avancer un certain nombre de propositions. En d'autres termes, un syndicalisme bien compris ne peut se cantonner dans une attitude de contestation impuissante. Plus exactement, il doit tenir les deux bouts de la chaîne, le contestataire certes, mais également des propositions de changement, l'un n'allant pas sans les autres.

Enfin, il s'agit de prendre au sérieux le rapport du syndicalisme à la politique. Pour peser sur l'orientation des classes, le syndicalisme a besoin de relais dans la société. Il ne doit pas hésiter à intervenir dans l'élaboration d'un certain nombre de décisions politiques touchant à l'évolution de la société. Ce qui ne veut pas dire qu'il doit se lier à tel ou tel parti politique. Les syndicalistes sont payés pour savoir que ce genre de liens ne sert pas forcément la cause des syndicats qui y entrent, ni les intérêts de leur mandants. A chacun son rôle : aux partis politiques leurs missions propres, aux syndicats la leur. En tout cas, Jackie Teillol n'est pas prêt à « vendre son âme » à quelque parti politique que ce soit. Pour conclure, l'orateur rappelle la mise en garde philosophique selon laquelle on ne peut rester soi-même qu'en devant autre. C'est à sa capacité à devenir autre intelligemment, tout en restant fidèle à sa fonction, que le syndicalisme doit désormais faire appel.

Udo Rehfeldt veut préciser un certain nombre de points concernant le modèle social allemand. Sur la différence entre la convention d'entreprise et la convention de branche à laquelle Pierre Héritier s'était intéressé, il faut savoir qu'en Allemagne une convention d'entreprise ne peut pas améliorer la convention de branche. Celle-ci s'avère, en effet, particulièrement contraignante : en la signant, les parties co-contractantes, s'interdisent d'y déroger, que ce soit pour l'améliorer pour en restreindre la portée de telle ou telle clause. En d'autres termes, une convention d'entreprise n'est possible que dans l'hypothèse où l'employeur n'aurait pas adhéré à une association patronale mais qu'il déciderait néanmoins de négocier avec le syndicat une convention de branche.

Par ailleurs, des « accords d'entreprise » qui ne relèvent nullement alors de la négociation collective, mais sont directement issus des droits de la *co-détermination* (Mitbestimmung). A ce propos, il y a lieu de distinguer la *co-détermination* s'exerçant au niveau du conseil

d'établissement (Betriebsrat) d'une part, de la *co-détermination* au niveau de l'entreprise, d'autre part, laquelle correspond plutôt à des droits de *co-détermination* économique s'exerçant dans le cadre du conseil de surveillance (Aufsichtsrat). En ce qui concerne les conseils d'entreprise ainsi que les conseils d'établissement, il leur est interdit de négocier des accords en dérogation par rapport aux conventions négociées au niveau de la branche. En revanche, le conseil d'entreprise (ou le conseil d'établissement) a des droits relevant de la *co-détermination* dans le domaine de l'accès à l'information, l'obligation d'être consulté ou la faculté d'imposer un veto suspensif dans un certain nombre de domaines, en attendant qu'un accord ait été négocié.

On exagère le poids de la *co-détermination* en matière économique. Beaucoup de sociologues estiment qu'il se fait sentir surtout lorsque les droits correspondants se traduisent par le renforcement de la possibilité de l'intervention et de la négociation du conseil d'entreprise, dans la mesure où le président dudit conseil fait également partie du conseil de surveillance, ce qui lui donne du même coup l'occasion de se tenir informé et d'intervenir dans les débats. Ces droits n'ont de réalité qu'en situation, c'est-à-dire en relation avec le conseil d'entreprise. A l'heure actuelle, les employeurs ne contestent nullement, pour la plupart, les droits exercés par les conseils d'entreprise. En revanche, les droits d'intervention économique, la *co-détermination* économique, sont contestés.

De toute façon, cette *co-détermination* d'ordre économique, a fait l'objet d'une contestation dès le départ. N'oublions pas, en effet, que la *co-détermination* dite paritaire a été introduite tout de suite après la fin de la seconde guerre mondiale, lorsque les propriétaires des grandes entreprises de charbon et d'acier se sont vus mis à l'écart en raison de leur collaboration avec le régime nazi. Ce sont donc les dirigeants leur ayant succédé qui ont proposé aux syndicats la *co-détermination* au niveau des conseils de surveillance. Quant à la majorité des employeurs, ils n'ont cessé de combattre ce modèle, lequel, notons-le, répond à une revendication déjà ancienne des syndicats socialistes, soucieux d'introduire la démocratie dans l'entreprise, ce qui n'empêche pas qu'il a été patronné initialement par un gouvernement chrétien démocrate. Pourquoi s'en étonner, dans la mesure où il correspond peu ou prou à la conception typiquement catholique de la *participation*. Ce modèle a donc eu le soutien implicite, voire explicite de tous les chanceliers chrétiens-démocrates, en dépit de l'opposition résolue des associations d'employeurs. Cette réaction patronale est à distinguer de celle des managers qui n'ont été, pour la plupart, nullement défavorables à la *co-détermination*, même dans son extension paritaire.

La société à statut européen, quant à elle, n'offre pas les moyens de contourner les contraintes inhérentes à la *co-détermination*. Cela dit, certaines sociétés allemandes ont trouvé judicieux de l'adopter, dans la mesure où ce statut permet de diminuer la taille du conseil de surveillance. Il peut également se trouver qu'une entreprise soit confrontée, sous l'effet de sa propre croissance, à l'obligation de passer de la *co-détermination* à un tiers à une *co-détermination* véritablement paritaire. Dans cette occurrence, l'entreprise peut opter pour le statut européen, qui lui permet de « geler » la *co-détermination* à la hauteur atteinte avant ce changement, c'est-à-dire à un tiers.

Raymonde Poncet dénonce les ravages d'une idée qui persiste qui veut que les grandes entreprises françaises jouent toujours le rôle de locomotive du progrès social. Non seulement la locomotive s'est arrêtée, mais les attaques portées aux wagons de queue font reculer le train ! Les réformes sur les retraites ont fonctionné ainsi et le risque vient bien de l'aval de ces grandes structures productives, les sous-traitants et les petites entreprises externalisées à la

protection sociale moindre. Même constat dans le monde des services, comme celui des aides aux personnes âgées, etc...

L'exemple de Renault Trucks montre qu'une telle évolution vers le bas n'est pas inéluctable. Le syndicat CGT a compris que la défense des acquis sociaux et des conditions de travail devait dépasser la cadre de la grande structure et s'étendre aux filières en aval et aux activités situées en externalisation. Dans cet esprit, les confédérations ont un rôle essentiel : éviter le repli corporatiste où l'on verrait la CGT Renault Trucks défendre l'avenir de ses camions contre la CGT ferroviaire défendant le report modal sur le fret ferroviaire... Le rôle de la confédération est alors de définir un intérêt général où les préoccupations écologiques ont aussi leur place. Ce qu'il faut défendre ce n'est pas l'emploi en tant que tel, mais une politique industrielle bien conçue selon les exigences écologiques et sociales définies à l'échelon de l'Europe.

Conclusion du séminaire

En guise de conclusion, **Roger Briesch** souligne que les différentes interventions auxquelles le colloque a donné lieu ont permis de mettre en évidence, non pas des convergences, mais de nombreuses similitudes entre la situation française et la situation allemande. Or à une question globale et unanime dans toute l'Europe et dans toutes les entreprises, les syndicats doivent apporter une réponse commune. Bref, la réaction doit se situer, d'emblée, au niveau européen. Certains ont mis en avant l'importance d'une approche co-latérale. Mais ce co-latéral n'est valable que s'il ouvre la porte à quelque chose de plus ouvert. En effet, aucun modèle, pas même celui de la « Mitbestimmung » n'est durable s'il ne se renforce pas à l'intérieur et à l'extérieur. On ne saurait admettre que le renforcement économique et social d'un pays s'accompagne de l'affaiblissement parallèle dans les autres pays. D'un certain point de vue, il ne faut pas hésiter à crier « Vive la crise ! », dans la mesure où elle met l'Europe à l'épreuve. Le modèle de l'économie sociale de marché, auxquels semble-t-il, tous les participants de ce colloque se rallient, n'est possible que dans le cadre de l'Europe. Or l'Europe n'existe pas. Faire de l'accès de la gauche au pouvoir ou de l'harmonisation des systèmes sociaux des préalables à l'Europe revient à repousser à la fin des temps l'avènement de celle-ci. Faisons l'Europe d'abord, comme un cadre à l'intérieur duquel développer propositions, orientations et rapports de force. Donc attention aux préalables qui tuent : l'Europe d'abord !

La méthode ouverte de coordination qui ouvrait la voie à des accords possibles au niveau européen dans le domaine industriel et énergétique, a été purement et simplement nationalisée, c'est-à-dire soumise à la concurrence. D'où son aspect destructeur en termes d'emplois et de politique industrielle bien comprise. Il est pourtant urgent d'élargir son cadre d'intervention, non seulement dans une perspective européenne, mais à un horizon mondial. La mondialisation clarifie en effet les termes de l'alternative : soit le libéralisme « pur sucre », soit une économie de marché à contenu social ! Or un tel choix suppose la construction d'un rapport de forces. Présent aux conférences internationales de Doha, de Seattle et de Hong-Kong, Robert Briesch a pu prendre la mesure de l'influence déclinante de l'Europe d'une conférence à la suivante. Une Europe qui ne pèse plus, qui ne peut plus proposer sa référence en tant que modèle économique à fort contenu social, a-t-elle encore sa raison d'être ? N'oublions pas que les modèles sociaux mis en place en Europe sont certes imparfaits, mais sont néanmoins sans équivalent dans le reste du monde. Comment prétendrons-nous les préserver ? Chacun dans son trou ? Ces questions sont importantes. D'autres occasions

viendront pour les reposer avec l'insistance qu'elles méritent, ce pour quoi, les institutions européennes, la Confédération européenne des syndicats, les Fédérations internationales de branche, le Conseil économique et social européen constituent d'excellents relais. Pour l'heure, ce colloque aura su alimenter la réflexion et donner la preuve que l'esprit européen continue à exister.

D'entrée de jeu, **Pierre Héritier** tient à préciser qu'il restera un peu en deçà de certaines prises de positions que vient de prendre Roger Briesch. Après avoir rendu hommage aux organisateurs du colloque ainsi qu'à la qualité des interventions, il tient à souligner la tonalité particulière de celles-ci, qui sort vraiment de l'ordinaire : la langue de bois y a été bannie et les propos ont été d'une clarté, frisant même une certaine brutalité, laquelle, à elle seule, pourrait faire date. Trois remarques sur le fond :

1. Ce matin, la controverse a été menée à fonds renversés : d'un côté, les Allemands ne cessant d'affirmer que le capitalisme rhénan avait disparu de la scène, de l'autre des Français insistant sur la continuité des traditions industrielles de l'Allemagne, vieilles de près de plus de cent ans, et fondée sur la spécialisation, le rapport qualité/prix, la haute qualification de la main d'œuvre, bref sur une culture industrielle compacte, qui rend compte de la force impressionnante du système socio-productif d'Outre-Rhin

A l'encontre du dumping social dont les intervenants allemands n'ont cessé de rappeler combien il se développe désormais dans leur pays, Pierre Héritier répond qu'il n'en reste pas moins vrai qu'en terre germanique un compromis social national continue à exister même si les intervenants allemands objectent qu'il a tendance à s'effriter.

2. Les intervenants allemands n'ont cessé de parler du délitement progressif du modèle allemand. Le message est trop insistant pour échapper aux oreilles françaises. Qu'il s'agisse de l'affaiblissement des investissements publics, du développement du travail précaire, du niveau des salaires tirés vers le bas, d'une moins bonne couverture assurée par les conventions collectives de la multiplication des petits boulots, les exemples ne manquent pas pour confirmer un tel diagnostic.

Les Allemands ont même trouvé une formulation frappante pour caractériser la situation de leur pays : ils parlent d'un choix pour « l'abstinence salariale » ! A vrai dire, ce ne serait, selon le syndicalistes allemands, non pas un choix, mais l'expression lucide et réaliste d'un rapport de forces ! Ce n'est en tout cas pas cette interprétation que l'on retient le plus souvent dans la presse française... Si on ajoute à cette abstinence salariale dans un pays qui n'en a pas peut-être pas besoin, la cure d'austérité dont les effets retombent inévitablement sur l'économie des autres pays de l'Union, on peut mesurer l'impact d'une telle politique sur les conditions de la demande et de la croissance en Europe, d'autant plus que s'y ajoute la volonté de juguler les déficits sociaux et de parvenir à ré-équilibrer les budgets, ainsi que l'Allemagne vient de le montrer par un vote au Bundestag. Le résultat final se traduira par une contraction de l'économie dont les conséquences sociales seront lourdes, voire explosives.

3. Cette controverse éclaire peut-être deux approches, également justifiables, de la réalité. Quoi qu'il en soit, Français et Allemands, convergent sur une conviction commune : il s'agit, si l'on veut sauver le projet européen, de rééquilibrer concurrence et coopération, en favorisant l'émergence de *jeux coopératifs* dans le domaine économique et monétaire, ainsi qu'en matière de politique salariale. Klaus Mehrens a formulé la règle d'or qui devrait inspirer cette convergence : la règle d'or conformant l'évolution de la courbe des salaires à celle de la productivité. A partir du moment où les salaires décrochent des gains de productivité, il s'ensuit inévitablement une baisse de la part des salaires par rapport au PIB et partant, un affaiblissement de la demande et de la consommation. Ce qui entraîne, également, y compris dans le cas allemand, une baisse des investissements de la part des entreprises au vu du spectacle d'un marché en repli. Cette conjoncture illustre avec encore plus de force que

d'habitude la nécessité de coordonner les politiques économiques entre la France et l'Allemagne. A cet égard, Pierre Héritier rappelle que, en 2008, Lasaire avait organisé une biennale, sur le sillage de laquelle, l'équipe restreinte de Lasaire, sous la conduite de Jean-Cyril Spinetta, s'était rendue auprès de la présidence de l'UE, exercée à cette époque par la France, pour lui présenter un mémorandum préconisant une coordination budgétaire et un projet d'emprunt européen ajusté aux véritables exigences de l'Union. A ce premier projet de coordination, le mémorandum de Lasaire en avait ajouté un second, se rapportant à la mise en place d'une politique salariale conçue selon la « règle d'or » mentionnée plus haut.

L'équipe de Lasaire aurait, sur les questions touchant les initiatives à préconiser, deux inflexions à apporter par rapport à ses convictions de l'époque :

a) l'UE constitue désormais le cadre approprié à toute politique de relance, par opposition aux ajustements micro-économiques qu'on a cru longtemps possible de susciter isolément. Non seulement ceux-ci présentent l'inconvénient de mettre en concurrence les sites et les salariés, mais même les modèles nationaux semblent buter plus rapidement qu'autrefois sur leurs limites et l'UE est devenue l'échelle naturelle pour effectuer des régulations en prise sur le réel, et inspirées par les réussites allemandes.

b) Ainsi qu'un intervenant allemand l'a souligné, une telle coordination suppose une dimension proprement politique. Bien entendu, au niveau de la gouvernance de l'entreprise, chacun sent bien qu'il est temps de refonder les rapports entre la capital et le travail, ce qui expliquerait que les syndicats français aient désormais tendance à réclamer dans ce domaine ce qu'ils combattaient impitoyablement jusqu'il y a peu. Enfin, il va de soi que l'UE ne continue pas à avancer sans la mise en place d'une gouvernance de la zone euro, condition nécessaire pour que l'UE fasse passer, lors des réunions internationales, son point de vue et parvienne à faire prévaloir la nécessité de donner au système monétaire international des bases à la fois plus efficaces et moins injustes. Malheureusement, le président des Etats-Unis, Barack Obama, est seul face à la puissance de Wall Street et des forces financières qui s'opposent à toute tentative de régulation. L'Europe, sur ce front aussi, est malheureusement inaudible.

Jean-Cyril Spinetta prend la parole pour conclure les débats. Il rappelle que Lasaire présente la grande originalité de rassembler des responsables syndicaux et des responsables d'entreprise. Comme le syndicalisme, le monde patronal français n'est nullement uniforme. Il contient, lui aussi, en son sein diverses tendances.

Une première tendance unit ceux qui estiment que la France doit faire son deuil d'une puissance industrielle qui appartiendrait au passé et doit désormais se tourner vers une économie centrée sur les services. Une autre tendance se dégage autour de ceux qui pensent que, chaque fois que l'on perd une base industrielle nationale, on se prépare à beaucoup de déconvenues futures. Ce débat est intense au sein du patronat français. Jean-Cyril Spinetta ne cache pas qu'à ses yeux, le maintien d'une base industrielle nationale est une exigence pour toute économie, quelle qu'elle soit, même si chacune d'entre elles doit savoir s'adapter en fonction de ses avantages compétitifs, position à laquelle se rallient les autres patrons actifs à Lasaire, comme Jean-Louis Beffa et Jean-François Dehais.

Or, si ce débat qu'organisent Lasaire et la fondation Ebert intéresse les patrons, n'est-ce pas parce que l'Allemagne est justement la pays d'Europe qui a su le mieux consolider les bases d'une industrie nationale puissante, qui a même encore progressé durant ces dernières années, au moment même où elle régressait à l'intérieure de tous les autres pays européens. C'est une

réalité qu'on est bien obligé de constater et qui constitue, au regard de beaucoup de patrons français, un sujet d'étonnement et d'admiration. La question qu'ils ne cessent alors de se poser c'est de savoir si au-delà des considérations de politique industrielle, nationale ou européenne, l'Allemagne recèlerait des caractéristiques identifiables qui puissent rendre compte de la place très particulière qu'elle occupe dans un paysage européen où l'industrie ne semble plus trouver un terrain aussi prospère.

Pendant la matinée, il a été question du niveau des qualifications en Allemagne ainsi que de la formation duale, dont Anne-Marie Grozelier a rappelé l'importance, qu'on espère toujours pouvoir émuler en France, sans parvenir à la mettre réellement en place, malgré les efforts des uns et des autres, et notamment ceux de Jacques Delors.

Quant au débat de l'après-midi, il a tourné autour de l'idée de dégager les conditions permettant de rendre visible ce qu'Udo Rehfeldt a qualifié d'« intérêt commun productif ». A cet égard, J-C. Spinetta s'est dit frappé de voir apparaître, au cours des échanges avec les intervenants allemands, une juxtaposition inhabituelle de mots, suscitant des formulations insolites. Ainsi Wolfgang Schroeder a parlé d'un « syndicalisme de classe » et d'un syndicalisme centralisé lié au système exportateur allemand. Et tout en recourant à ces formulations qui paraîtraient un peu datées pour une oreille française, il n'hésite pas à parler lui aussi, comme Udo Rehfeldt, de « l'intérêt commun productif ». Il y a donc, chez les syndicalistes allemands, cette référence aux points de vue de classe, couplée avec le souci de définir, avec les responsables d'entreprise, un « intérêt commun productif », préoccupation qu'on n'imagine guère voir formuler par des syndicalistes français.

Pierre Héritier a parlé d'un « compromis social national ». C'est la reprise, peu ou prou, de la même idée. En tout cas, une partie du patronat français, à laquelle Jean-Cyril Spinetta se rallie, a le sentiment que ce mélange, si peu français, entre l'affirmation des valeurs traditionnelles du syndicalisme et la reconnaissance qu'un intérêt commun productif puisse se définir et trouver ses lieux d'expression propres, est le vrai secret de la réussite industrielle allemande. La France aurait des exemples à prendre.

La *co-détermination*, quant à elle, n'est pas quelque chose de familier dans l'univers français, c'est le moins qu'on puisse dire. L'idée en est violemment rejetée par la partie la plus importante du patronat français. Quelques chefs d'entreprise, présents comme par hasard au sein de Lasaire, ont, en tout cas, le sentiment que pour cet « intérêt commun productif » ou ce « compromis national » existe, il faut créer les lieux et inventer les règles pour que cette prise de conscience puisse s'exprimer et prendre consistance. Dans cet esprit, Jean-Louis Beffa de Saint-Gobain, n'a pas caché son souhait, à titre personnel, de voir figurer dans les conseils d'administration des grandes entreprises, voire dans toutes les entreprises françaises, des représentants des salariés, sans prétendre pour autant décalquer le système allemand. Ce serait aussi un lieu où pourraient se confronter des points de vue différents et se forger, à la française, cet intérêt commun productif ou ce compromis social. Une grande organisation syndicale vient d'ailleurs, récemment de formuler le vœu qu'une évolution se fasse dans cette direction. Une telle suggestion aurait été presque inavouable dans le monde syndical français, il y a encore quelques années.

On peut comprendre, qu'en face de cette dissociation, que tout le monde a pointée, entre lieux de décision et lieux d'exécution, il soit devenu nécessaire de créer un troisième lieu, où les représentants des salariés puissent disposer d'une vision d'ensemble sur la politique menée par l'entreprise et des intentions qu'elle traduit. Ce serait également pour les représentants des

salariés une autre façon de faire entendre leurs voix, même si, ce faisant, une telle situation serait assez éloignée de cette *co-détermination* de plein exercice dont Udo Rehfeldt a rappelé les principes, il y a quelques minutes.

Jean-Cyril Spinetta conclut en rappelant que la seconde journée franco-allemande aura lieu en septembre 2010, à une date non encore fixée, autour de questions concernant la relance économique, les politiques coopératives et de concurrence, et la place de la consommation intérieure. A cet égard, il est intéressant de noter que l'intervention de madame Lagarde dans les affaires allemandes a suscité, en France, deux types de réactions : la première y a vu l'hommage hypocrite du vice à la vertu ; la seconde a préféré y voir, dans une interpellation peut-être trop vive, l'occasion tant attendue d'aborder des problèmes de fond en matière de politique coopérative et de gouvernement économique européen. La journée de septembre pourra peut-être permettre d'aborder plus largement l'ensemble de ces problématiques ouvertes par Lasaire et la Fondation Ebert aujourd'hui.

* *

*

Liste des participants au séminaire du séminaire franco-allemand du 8 avril 2010
“Comprendre les évolutions du modèle allemand”

Martin Beckmann , Conseiller pour la politique de service, administration fédérale de ver.di

Hugues Bertrand , Economiste, Lasaire

Robert Boyer, Economiste, CEPREMAP

Roger Briesch, Délégué Europe, Lasaire

François Cabrera, Secrétaire du CEE d’Air-France, CFDT

Jean-Louis Dayan, Economiste, Centre d’analyse stratégique

Pierre Marie Dugas, Délégué CGT, Lasaire

Armin Duttine, Directeur du bureau de liaison UE de ver.di, membre du CESE

Sébastien Dupuch, Conseiller technique à l’IRES, FO- Secteur Economie & développement durable

Antonius Engberding, Economiste, département politique salariale de la Direction d’IG Metall

Pascal Flachard, Délégué régional aux questions de développement durable de la FGTE-CFDT

Anne-Marie Grozelier, Secrétaire générale de Lasaire

Pierre Héritier, Membre fondateur de Lasaire

Ernst Hillebrand, Directeur du bureau parisien de la Fondation Friedrich-Ebert (FES)

Joël Lecoq, Membre du conseil d’administration de Lasaire

Jacques Mairé, Fondateur et ancien secrétaire général de l’UNSA

Joël Maurice, Economiste, animateur de Lasaire-éco

Klaus Mehrens, Chargé de recherche au Global Policy Institute de Londres, ancien directeur régional d’IG Metall

Doris Meissner, Directrice régionale adjointe d’IG BCE Rhénanie-Palatinat / Sarre

Daniel Metrich, Membre de la commission exécutive de la FGTE-CFDT

Philippe Morvannou, Expert des CCE, groupe métaux Syndex

Robert Mounier-Véhier, Ancien conseiller social à l’ambassade de France en Italie, membre du CA de Lasaire

Jean-Louis Moynot, Expert de la CGT pour les questions industrielles

Raymonde Poncet, Economiste, CGT, CCE Renault Truck

Philippe Portier, Secrétaire national, FGMM-CFDT

Udo Rehfeldt, Politologue, Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES),

Benjamin Schreiber, Collaborateur scientifique de la Fondation Friedrich-Ebert (FES)

Wolfgang Schröder, Secrétaire d’Etat au Ministère du travail, des affaires sociales, des femmes et de la famille du land de Brandebourg

Jean-Cyril Spinetta, Président de Lasaire

André Stimamiglio, Expert de la fédération des transports CGT

Jackie Teillol, Délégué confédéral CGT pour les questions de mutualité

Thomas von der Vring, Historien, sociologue et économiste, professeur émérite à l’Université de Brème, ancien député européen