

Le modèle allemand et les nouveaux Länder

par Michèle Dupré (*)

On s'interroge sur la capacité du modèle à s'adapter aux nouvelles contraintes économiques. Les coûts salariaux seraient trop élevés, et ce qui aurait fait le succès de l'Allemagne, à savoir un fort niveau de vie comme garant de la paix sociale et d'une productivité toujours croissante, se retournerait à présent. La pression est double : elle est exercée par de nouveaux concurrents arrivés sur le marché mondial, pays à bas salaires régulièrement dénoncés dans la presse allemande (1), et les efforts consentis pour la réunification beaucoup plus coûteuse que les experts ne l'avaient estimé. La nécessaire mutation de l'industrie allemande, passant notamment par l'introduction de nouveaux modèles de production, implique des restructurations qui entraînent dans son sillage conflits sociaux (2) et recherche de solutions nouvelles. Les grèves, les licenciements et les récents accords dans les entreprises en matière d'organisation du temps de travail, comme chez Volkswagen, illustrent les bouleversements qui menacent d'entamer la cohésion ouest-allemande.

(*) Centre Pierre Léon, MRASH, Lyon.

(1) Ce phénomène a encore été accentué depuis la chute du Mur par l'effondrement du bloc de l'Est et l'émergence dans certains secteurs économiques de concurrents polonais et tchèques. La presse compare les coûts salariaux : dans l'industrie manufacturière, on annonce pour 1992 les salaires mensuels suivants, incluant les charges sociales : 6575 DM pour les anciens Länder, 4200 DM pour les nouveaux Länder, 367 DM pour la Pologne, 401 pour la République tchèque, et 662 DM pour la Hongrie. DANIELS A., "Tiger im Hinterhof", *Die Zeit*, n°23, 1993.

(2) Les mouvements de grève et de protestation contre la restructuration du groupe issu du chantier naval Vulkan de Brême, qui faisait vivre toute une région et employait plus de 20.000 personnes, en sont une illustration.

L'objet du présent texte est de montrer que la réunification a contraint l'ensemble des partenaires sociaux à opérer des ajustements et à adapter leur action à la situation nouvelle engendrée par la chute du Mur de Berlin. Les questions présentées ici sont étayées par des recherches empiriques menées dans le segment particulier de l'industrie que constitue les petites et moyennes entreprises industrielles recréées à partir d'entités de production déjà existantes.

Le modèle allemand inscrit dans l'histoire

Le modèle allemand n'est pas seulement le produit d'une culture particulière ; il résulte de l'action conjointe d'acteurs contingents cherchant dans une période historique donnée à faire fonctionner au mieux le système libéral en s'appuyant sur les principes de l'ordo-libéralisme, développés notamment par W. EUCKEN dès les années trente, puis mis en pratique par L. EHRARD (3). Cela implique l'intégration dans les programmes des partis conservateurs d'une dimension de la social-démocratie : la volonté de "partage des bénéfices, celui-ci ne devant pas toutefois entamer les gains

(3) L'ordolibéralisme est une doctrine néo-libérale qui se nourrit des courants positivistes de la Philosophie des Lumières, de la pensée chrétienne, de l'idée de progrès de la société. L'homme dans cette doctrine est posé comme responsable d'où les notions de dignité humaine et d'autonomie fréquemment utilisées. L'ordre créé par cette doctrine doit pouvoir permettre aux hommes de satisfaire leurs besoins matériels et leurs aspirations morales et sociales en terme de liberté, de justice et d'égalité. Voici brossés de manière un peu schématique les principes sur lesquels s'appuie cette théorie.

de productivité" (4) sans que soit pour autant remis en question le fonctionnement libéral orthodoxe de l'économie. Cela tend ainsi à créer le consensus social et politique en Allemagne qui fut parfois décrié au-delà des frontières comme l'illusion d'une possible paix sociale. Parce que ces éléments-là sont impensables sans les références explicites à la seconde guerre mondiale et donc au nazisme, parce qu'ils se situent dans la sphère d'influence américaine, il est alors compréhensible que ce modèle allemand de l'économie sociale de marché ne puisse nier son inscription dans l'Histoire. C'est en quelque sorte en voulant tourner le dos à ce que fut le national-socialisme (5) et en s'engageant vers des solutions politiquement et socialement nouvelles que l'Allemagne de l'Ouest élabore sous la conduite des USA un nouvel ordre social et économique avec l'ensemble des acteurs du moment. Mais ce modèle construit par le jeu des acteurs sociaux, économiques et politiques ouest-allemands semble avoir été plus que cela encore. Il est certainement aussi le vecteur de la création de l'identité des Allemands de l'Ouest. Pour le désigner, HABERMAS parle de "*patriotisme envers la constitution*" (6). Ce patriotisme, lui aussi produit de l'Histoire, n'a pas été donné, transféré, acquis d'emblée, mais s'est renforcé au cours des décennies postérieures à la fin de la guerre. C'est en prenant confiance en la capacité du système à leur assurer le bien-être que les Allemands de l'Ouest ont forgé leur sentiment d'appartenance à une nation tronquée (7).

Le modèle ouest-allemand doit être considéré, peut-être est-ce une banalité de le dire, comme un

(4) LE GLOANNEC A. M., *La République fédérale d'Allemagne*, Ed de Fallois, Paris, 1994, p. 109.

(5) "*Que, dans une société hautement civilisée sur le plan culturel comme la société allemande, une culture politique libérale n'ait pu se former qu'après Auschwitz, est une vérité difficile à saisir. Qu'elle se soit formée grâce à Auschwitz, par la réflexion sur l'inconcevable, est moins difficile à comprendre, quand on pense à ce que signifie au fond les droits de l'homme et la démocratie, notamment l'attente simple que personne ne soit exclu et que l'intégrité de chaque individu soit respectée dans la différence.*" HABERMAS, *Die Normalität einer Berliner Republik*, Frankfurt/Main, Suhrkamp, 1995, p. 179.

(6) En allemand, "*Verfassungspatriotismus*".

(7) "*La constellation produite par l'existence des super-puissances a contraint les Allemands de l'Ouest à n'avoir pour primat que la politique intérieure, et l'essor économique de la période de reconstruction a ouvert un champ libre à l'instauration et au développement de l'État social... Ainsi, les citoyens purent, dans les conditions de vie que leur conféraient une société de plus en plus prospère, gagner confiance en "leur" ordre politique*". Le pronom "leur" qui passe mal ici en français a été laissé intentionnellement, car il montre que les citoyens se considèrent comme des acteurs ayant participé à la création de cet ordre. HABERMAS J., 1989 *im Schatten von 1945, Zur Normalität einer künftigen Berliner Republik*, dans : *Die Normalität einer Berliner Republik*, Frankfurt/Main, Suhrkamp, 1995, p. 169.

produit de l'histoire allemande, mais d'une histoire allemande particulière, celle née de la partition de l'Allemagne consécutive à la guerre, celle que les Allemands de l'Est n'ont pu vivre et partager.

Cette doctrine sociale et économique qui vise prétendument grâce au concours des divers partenaires politiques, économiques et sociaux à faire profiter le plus grand nombre des fruits de la croissance donne à l'Allemagne une image de stabilité. Cela n'exclut pas, comme l'actualité le montre à l'évidence, les antagonismes et les conflits entre groupes sociaux aux intérêts opposés, mais un ensemble de processus institutionnels - existence de lieux de régulation des conflits, répartition des rôles entre les divers partenaires sociaux etc - tend à faciliter l'avancée vers des solutions négociées (8).

Un modèle prégnant malgré quelques déviations

Les principes de base sur lesquels se fonde le système seront ici esquissés à grands traits : l'État allemand se veut ordonnateur et veille ainsi par la politique engagée à respecter les grands équilibres et à développer et soutenir les structures qui garantissent la capacité de tous les acteurs à intervenir dans le système économique et social. En vertu du principe de subsidiarité, l'État allemand se décharge sur certains acteurs sociaux, politiques ou économiques d'une partie des compétences dont il dispose dans d'autres pays ou qui faisaient partie de ses prérogatives en d'autres moments de l'Histoire. Ce principe implique l'autonomie des partenaires sociaux : syndicats, ouvriers et patronaux, représentants divers des citoyens ; il a donc favorisé en Allemagne de l'Ouest l'émergence de nombreux corps intermédiaires. La reconnaissance de forces sociales indépendantes du pouvoir central, mais participant à la construction de la *Gesellschaft* (9) est donc acquise dans les principes et dans la réalité. On présuppose toutefois que ces forces sont responsables et approuvent les principes généraux du système. Enfin, les principes économiques auxquels se réfère l'ensemble des partenaires sociaux sont ceux de l'économie de marché dans laquelle le jeu de la concurrence ne doit pas être, autant que faire se peut, entravé.

La mise en œuvre de l'action politique, économique et sociale s'appuie sur ces grands principes.

(8) Ainsi, Anne-Marie LE GLOANNEC a la conviction suivante : "*Une des vertus, et non des moindres, du système social allemand réside précisément dans ces débats intenses dont la fonction essentielle est essentiellement thérapeutique, productrice d'accords portant sur les remèdes à apporter à tel ou tel problème.*" ; LE GLOANNEC A. M., 1994, p. 150

(9) Mot allemand pour désigner la société.

Ainsi, pour assurer le bien-être général, qui est et demeure l'objectif commun, il faut soutenir les plus faibles. Cela signifie que, par exemple, en matière industrielle, dans ce pays marqué par le poids des grandes entreprises (10), l'État fédéral et les *Länder*, prévoient des aides aux PME, maillon objectivement faible du tissu industriel. Ces aides ne sont pas seulement des aides à la création et au fonctionnement, mais visent à mieux intégrer les PME dans les réseaux de recherche et d'innovation technologique et à mieux les insérer dans le réseau informel de circulation d'information. Un principe d'action concret illustre cependant bien la volonté de veiller à l'augmentation de la productivité globale ; l'aide est apportée aux seules PME en mesure de participer elles-mêmes à l'accroissement de la richesse de tous (11), donc aux entreprises qui ont un projet industriel. Le corollaire de ce principe d'action concret est le refus, largement partagé, de soutien aux "canards boiteux".

Pour garantir la démocratie y compris en matière économique et sociale, il convient de poser que les partenaires sont forts et autonomes. Il faut cette légitimité et les conditions de pérennité de cette légitimité. La volonté de fixer des régulations au plus haut niveau relève de ce principe. Cela présente un double avantage : leur validité sera étendue au plus grand nombre, et l'espace de négociations et donc de conflits n'est pas celui où se déroule l'activité réelle. Ainsi les négociations sur les conventions collectives et sur les salaires seront menées au niveau le plus élevé : le plus souvent au niveau de la branche (12) et seront appliquées alors dans l'ensemble des entreprises concernées.

Cela n'empêche pas de relever des différences et la nature hétérogène du système. Ces disparités sont toutes le reflet d'une histoire et d'une avancée progressive vers des solutions résultant des rapports de force qui sont eux-mêmes des construits sociaux.

Par exemple, la cogestion est un des traits distinctifs du modèle allemand. Elle fut tout d'abord en vigueur dans le secteur des mines et de la sidé-

(10) "Parmi les 50 principaux groupes industriels mondiaux (en termes de chiffre d'affaires et bénéfice réalisés, ainsi que de personnel employé), on relevait en 1993 huit groupes allemands (Daimler-Benz, Volkswagen, Siemens, Veba, BASF, Hoechst, Bayer, Thyssen) contre quinze américains, neuf japonais et cinq français (source : Eurostat)" URBAN S., Le poids de l'Industrie, dans : *L'état de l'Allemagne*, Paris, La découverte, 1995.

(11) En allemand, *Hilfe zur Selbsthilfe*.

(12) Toutefois, la portée géographique des accords varie selon la branche : niveau national pour l'imprimerie, niveau régional pour la métallurgie et la chimie, niveau de l'entreprise ou inter-entreprises comme dans l'automobile par exemple. Dans les divers cas évoqués ici, on utilise le mot générique : "Flächentarifvertrag" pour bien signifier que les accords ont une portée générale, par opposition aux accords d'entreprise.

urgie. Il s'agit d'un secteur traditionnellement fort, ayant participé à l'effort de guerre, puis porteur du redémarrage d'après-guerre. Considérée comme un mode de gestion œuvrant pour la paix sociale et l'édification d'un système démocratique, elle a servi de modèle et a été étendue aux grandes entreprises des autres secteurs de l'industrie (13). La cogestion, présentée souvent comme élément typique du modèle allemand, est donc absente des PME. De même, les syndicats, bien implantés dans les secteurs traditionnels et les grandes entreprises, le sont moins dans les petites entreprises et dans les secteurs émergents, par exemple de services industriels périphériques aux grandes entreprises. C'est un peu comme si la validité du modèle allemand était plus ou moins forte selon les espaces sociaux. Dans le domaine industriel, sa validité serait ainsi, et pour les raisons susdites, proportionnelle à la taille des entreprises.

Mais pour rester au plus près de la réalité, il convient de dire que, même si les textes fixent les seuils en terme de nombre de salariés et déterminent ainsi des sphères et des modes différents de régulation sociale, l'esprit qui consiste à considérer que la légitimité des partenaires sociaux, avec lesquels on coopère, est une donnée de fait quasiment intangible a eu tendance à irriguer l'ensemble de la société allemande, y compris le secteur industriel, que les entreprises soient grandes ou petites. C'est ce qui tend à créer ce que l'on présente aussi comme un élément du modèle : le management dit participatif (14).

Cela n'exclut pas les distorsions par rapport aux principes. L'État ne veut pas intervenir et pourtant le montant des aides distribuées est fort élevé (15).

(13) La cogestion dans le secteur charbon-acier a été mise en place en 1951. En vigueur dans les entreprises de plus de 1000 salariés, elle ne concerne actuellement plus qu'une trentaine d'entreprises. Ce mode de gestion participative a servi de modèle. Il a été étendu, dans une forme atténuée, en 1952 aux autres secteurs pour les entreprises ayant entre 500 et 2000 salariés, ces derniers disposent d'un tiers des sièges dans les conseils de surveillances. Le système de la cogestion paritaire, instauré en 1976 par le gouvernement social-démocrate, s'applique dans les entreprises de plus de 2000 salariés (quelques 600 entreprises). Il accorde une représentation égale des salariés dans les conseils de surveillance.

(14) Le terme me paraît bien trompeur et entraîne des confusions quant au mode de régulation ou d'organisation du travail dans les entreprises. Cela ressort tout particulièrement de certaines analyses comparées des comportements managériaux, est- et ouest-allemands. Les premiers étant posés d'emblée par certains observateurs comme autoritaires, les autres comme pratiquant un management plus collégial. Il me semble que c'est aller là un peu vite en besogne. Cela revient à confondre ce qui relève de données structurelles issues d'une volonté d'homogénéisation des pratiques sociales et les réalités concrètes.

(15) Il s'élèverait, selon Anne-Marie LE GLOANNEC, "à 4 ou 7 % du PNB, selon les critères employés". LE GLOANNEC A. M., 1994, p. 125.

La politique sectorielle, qui consiste à aider y compris des secteurs en déclin comme le charbon, est encore de mise, même si elle est remise fréquemment en cause par les défenseurs du libéralisme. Il ne doit pas y avoir d'intervention sur le marché, mais l'État donne des directives, parfois fort précises et concrètes pour réguler le fonctionnement économique et social. Ainsi, par exemple, les consultants intervenant dans les entreprises sont dans un espace concurrentiel fort. Leur intervention, parce qu'elle est censée contribuer au développement de nouvelles organisations du travail, d'innovations technologiques ou de nouveaux modes de management et augmenter ainsi la productivité globale, est subventionnée par les aides publiques diverses. Toutefois, le ministère s'adresse directement aux partenaires industriels afin que les honoraires versés ne sortent pas d'un cadre jugé "raisonnable" (16).

Malgré les disparités, tous ces mécanismes ne font que consolider le système global. D'ailleurs, la stabilité allemande, peu entamée au cours des quarante années consécutives au conflit mondial, est capable à elle seule d'engendrer la prospérité à cause de la confiance qu'elle inspire. Ce sont d'ailleurs cette prospérité, presque arrogante et cette apparence de solidité inébranlable qui peuvent expliquer pourquoi les manifestations d'octobre 1989 en RDA, qui revendiquaient une démocratisation du régime socialiste, ont cédé si vite le pas à des revendications en termes d'intégration dans cet espace social et économique qu'était alors la République Fédérale Allemande.

Quelle perception de ce modèle à l'Est ?

Acte politique voulu et accéléré par les milieux ouest-allemands et notamment la CDU du Chancelier Helmut KOHL, la réunification s'est d'abord traduite par un succès électoral du parti conservateur ouest-allemand, ce qui semblait faire accroire que le système tout entier avait été adopté d'emblée par les Allemands de l'Est.

Cinq ans après, nombreux sont les observateurs à reconnaître que l'unification, si elle est réalisée depuis le 3 octobre 1990 par le Traité d'Unification (17), ne l'est pas encore vraiment dans les têtes. Même au sein de la CDU, des voix se font

(16) Cf DUPRE M., Rapport pour le Comité "Droit, changement social et planification : *L'Aide au Conseil aux PMI en RFA*" - juin 1990 - 91 pages.

(17) En allemand, *Einigungsvertrag*. Ce document porte une deuxième mention qui accorde une existence autonome à l'Ex-RDA : Traité entre la République Fédérale d'Allemagne et la République Démocratique Allemande sur le rétablissement de l'Unité de l'Allemagne (*Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands*).

entendre pour dénoncer le peu d'union réelle. Ainsi le dirigeant de la fraction CDU de la ville est-allemande de Schwerin aurait déclenché l'ire du chancelier KOHL en déclarant : *"Au cours des dernières années, un nouveau conflit est-ouest s'est manifesté qui imprègne surtout sous la forme d'un "mur dans les têtes" (18) la vie quotidienne dans les nouveaux Länder"* (19). Certains auteurs cherchent à expliciter mieux ce malaise qui apparaît clairement dans les divers sondages qui ont pu être réalisés au cours des derniers mois en Allemagne orientale et distinguent entre les deux sphères : économique et politique. Ainsi, Wolfgang ZAPF (20) écrit dans un essai intitulé : *"La transformation allemande : un processus de modernisation à vitesses différentes à l'Est et à l'Ouest"* (21) : *"Les Allemands de l'Ouest considèrent donc que les systèmes qui leur sont familiers sont menacés ; les Allemands de l'Est ont une appréciation positive de l'économie de marché, mais ils ne parviennent pas à s'enthousiasmer vraiment pour la démocratie de Bonn."* Notre hypothèse (22) est autre : il n'y a pas, dans la perception des acteurs rencontrés lors du travail empirique mené dans des entreprises est-allemandes, de dichotomie entre d'une part l'économie de marché et la démocratie occidentale d'autre part. Si les Allemands de l'Est acceptent à l'évidence la réunification, c'est par la conscience claire, même si nostalgie il y a, que le "système socialiste réellement existant" ne pouvait plus garantir un fonctionnement sans heurts de l'économie est-allemande et une liberté, notamment d'expression, satisfaisante pour les individus. C'est plus donc par rejet du passé et par approbation de ce qu'ils croyaient savoir ou de ce que leur donnait à voir l'économie sociale de marché que les "Ossis" (23) ont appelé de leurs vœux l'union des deux États allemands. Ils acceptent et rejettent à la fois des éléments relevant de la sphère économique et des éléments relevant de la sphère politique. Et si leurs réponses positives portent plutôt sur leurs conditions de vie, c'est parce que l'amélioration matérielle effective est indéniable.

(18) En allemand : *geistige Mauer*.

(19) Cf. l'article de WERNER A. PERGER paru dans *die Zeit* : *"Geistige Mauer - Die Kritik aus der Ost-CDU zeigt Defizite der Vereinigung"* - 16.2.96.

(20) Wolfgang ZAPF est directeur scientifique du centre de recherche en sciences sociales berlinois, le WZB.

(21) *"Die deutsche Transformation : ein Modernisierungsprozess mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten in Ost und West"* in : *Beschäftigungsobservatorium, Ostdeutschland* n° 16/17 - Nov. 1995, pp 10-13.

(22) Cette hypothèse a déjà été testée lors du travail d'analyse réalisée dans le cadre d'une thèse qui traitait de *"la privatisation des petites et moyennes entreprises industrielles en Ex-RDA, et tout particulièrement en Saxe depuis le printemps 1990"*, soutenue en janvier 1996 à l'Université de Lyon II.

(23) Diminutif pour désigner les Allemands de l'Est ; les "Wessis" sont les Allemands de l'Ouest.

La réalité serait donc bien plus complexe que ne le donnent à saisir les enquêtes sociales, publiées régulièrement dans la presse. Les acteurs est-allemands ont accepté le transfert de règles, ils en ont tiré des avantages matériels et immatériels certains, mais parce qu'ils sont formés à et par un autre système, parce que l'Histoire n'a pas fait encore son œuvre, le modèle de relations entre partenaires sociaux est encore pour eux un ensemble de règles formelles (24) dont il semble qu'ils ne perçoivent pas vraiment la teneur, ni les enjeux. Il faut dire que les régulations ouest-allemandes et les relations institutionnelles élaborées en République Fédérale ont tout d'abord été transférées sans grandes modifications dans une aire dont on sous-entendait sans doute qu'elle avait vécu hors de l'Histoire. Elles ne sont donc ni légitimées par une histoire vécue ni intégrées par les acteurs. Vivant dans l'implicite est-allemand et dans un explicite ouest-allemand, les Ossis en pervertiraient d'autant plus aisément le sens profond.

Ce sont justement quelques uns de ces ajustements opérés ou subis par les acteurs est-allemands quels qu'ils soient qui seront évoqués ici. La première partie traitera des glissements opérés entre les partenaires institutionnels, notamment entre l'État et les Länder. Dans une deuxième partie, sans prétendre à l'exhaustivité, sera abordée la question du transfert de régulations dans les entreprises, et en particulier dans les PMI.

L a réunification : une césure importante pour l'ensemble des acteurs est-allemands ou l'apprentissage de l'autonomie et l'émergence de nouvelles pratiques sociales

La réunification représente une césure majeure pour tous les acteurs est-allemands, acteurs individuels ou collectifs. Le simple mot de mutation ou de changement est inopérant pour comprendre ce qui s'est déjà accompli et est encore en train de se réaliser. À la différence toutefois des autres pays socialistes, le choc n'est pas seulement facteur d'incertitude, mais s'accompagne d'éléments de forte stabilité : ainsi, les instituts bancaires, les institutions politiques et sociales sont certes importées d'un coup, ce qui provoque des frictions, mais elles sont en même temps le garant d'une stabilité dans une période de turbulences.

Pour les entreprises recréées à partir d'unités de production préexistantes, quelle qu'en soit la forme

(24) Et cela d'autant plus peut-être que le système précédent avait pris l'habitude de jouer sur les règles formelles pour simuler une réalité.

juridique (25), la réunification signifie passer d'un modèle de production socialiste - modèle d'organisation de type fordiste qui présentait sans aucun doute l'adéquation la plus grande avec les principes politiques (centralisation, modes de régulation formalisées avec des procédures fortement hiérarchisées entre des partenaires représentatifs désignés par le haut), à un modèle qui repose sur la concurrence, l'autonomie des entreprises, la souplesse et la flexibilité au service de l'accroissement de la productivité, la non-intervention de l'État et la toute puissance du marché. Même si la réalité diverge quelque peu de cette vision théorique, le souhait de laisser au mieux jouer les règles de la concurrence libérale s'exprime souvent en Allemagne Fédérale. Ainsi, dans un article publié dans *die Zeit* et intitulé : "*Konsens gesucht*", le ton adopté par le journaliste éclaire ce que doit être selon lui le consensus social : "*Il faut être prudent quand les managers en appellent au consensus. Le bien-être ne provient pas de l'entente des entreprises, mais de leur concurrence mutuelle, le marché vit de dissensions. Consensus et politique industrielle : cela flaire le comportement convenu, les cartels, l'exploitation concertée des consommateurs et des contribuables. Toutefois, le marché a besoin pour prospérer d'un cadre faible de relations non-marchandes : des institutions, des lois, des régulations, des coutumes, tout ce qui fait une civilisation économique.*" (26).

La "Treuhandanstalt"

La transition d'un système à l'autre devait s'accomplir grâce à la privatisation laquelle devait permettre à la fois le transfert de capitaux et de savoir-faire et l'ouverture sur un marché fort différent de celui presque captif que représentaient jusque là les pays de l'Europe de l'Est. Pour ce faire, le Traité d'Unification prévoyait la poursuite des activités de l'organisme créé en mars 1990 par le gouvernement MODROW : la *Treuhandanstalt*. Premier glissement institutionnel d'importance, cet organe a dans sa forme même échappé aux normes jusque là en vigueur à l'Ouest. Agissant au nom du gouvernement fédéral, il jouissait cependant d'une indépendance juridique totale. En outre, la *Treuhandanstalt*, parce qu'elle associa en son sein des membres ayant, de par leur origine professionnelle, des statuts fort différents (27), peut être considérée comme l'une des premières institutions mises en place par l'État, sous la tutelle de l'État, sans être toutefois sous son contrôle, une institution

(25) Il peut s'agir d'entreprises reprivatées, c'est à dire reprises par les anciens propriétaires, d'entreprises privatisées par apports de capitaux extérieurs, de MBO (*Management Buy Out*), de MBO/MBI pour les formes principales.

(26) PIPER N., "Konsens gesucht, wie geht es weiter mit dem Modell Deutschland?", *Die Zeit*, n° 25, 18 juin 1993

(27) Personnels de statut public et personnels de statut privé.

donc qui peut être considérée comme une version de l'État cherchant à privatiser une partie de ses fonctions.

Le bilan de l'action de la *Treuhandanstalt* peut se lire de deux manières. On peut en mesurer l'efficacité avec des indicateurs tels que le montant des investissements garantis, les emplois conservés et le nombre d'entreprises privatisées. La *Treuhandanstalt* est alors vantée comme l'agence de privatisation la plus efficace. On peut à l'inverse observer les emplois supprimés, les entreprises liquidées, l'attitude rigide et partielle de la *Treuhandanstalt*. Dans ce cas, elle est présentée comme "l'abattoir" (28) ou "l'institution la plus haïe des nouveaux *Bundesländer*" (29). Ce sentiment est sans doute renforcé par le fait que "la plupart des cadres dirigeants de la *Treuhandanstalt* venaient de l'Ouest" (30). Le fait que les fonds nécessaires au développement de l'Allemagne Orientale relevaient de chapitres spéciaux et de ce fait échappaient à tout contrôle parlementaire venait encore renforcer l'idée selon laquelle la *Treuhandanstalt* aurait été un État dans l'État, incontrôlable (31), peut-être même volontairement incontrôlé afin que les acteurs politiques ne soient pas atteints par l'action qu'elle a ou aurait pu mener.

A la vision civilisatrice de l'économie sociale de marché et du jeu de ses institutions évoquée plus haut, on peut opposer la désindustrialisation massive de l'Allemagne Orientale qui fut une des conséquences de l'Union Monétaire et de l'effondrement du bloc soviétique (32). Même dans les secteurs industriels qui pouvaient être considérés comme des fleurons du système socialiste, tels que la machine-outil par exemple, le choc fut brutal, et ce sont des adaptations douloureuses passant par de nombreux licenciements qui permettent le timide redémarrage auquel on assiste actuellement.

(28) PRIEWE J., "Der Preis der schnellen Privatisierung - eine vorläufige Schlußbilanz der Treuhandanstalt", *Beschäftigungsobservatorium - Ostdeutschland*, n° 11, mai 1994, pp. 3-7. (29) Expression d'un journaliste interviewant Birgit BREUEL dans l'article : "Auftrag erfüllt? Interview mit Ex-Treuhandpräsidentin Birgit BREUEL", *Die Wirtschaft*, Ausgabe 1/1995.

(30) SEIBEL W., "Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern? Zur Entwicklungslogik der THA 1990-1993", *Politische Vierteljahresschrift*, 1994, n° 1.

(31) Lors des campagnes de privatisations, la pratique du cas par cas adoptée par la *Treuhandanstalt* venait renforcer encore cette absence de contrôle. Dans cette configuration-là, le marché lui-même ne pouvait être déclaré instance habilitée à trancher sur l'opportunité de telle ou telle proposition d'investissement.

(32) A la fin septembre 1994, on estime que 70 % des emplois industriels ont été perdus en Allemagne Orientale. Avec 42 salariés de l'industrie pour 1000 habitants, l'Allemagne de l'Est n'atteint même pas la moitié de la moyenne ouest-allemande (chiffres donnés par la revue : *WSI-Mitteilungen* de mai 1995).

La découverte du chômage

Quel que soit le secteur, les licenciements se comptent par milliers, et le chômage a atteint les entreprises de manière brutale et sans doute inattendue. L'économie de marché devait contribuer à améliorer la situation des citoyens est-allemands. Ce fut tout au moins l'interprétation que donnèrent la majorité des Allemands de l'Est à la déclaration d'Helmut KOHL le 31 Juin 1990 : "je promets que personne ne verra sa situation empirer et que la plupart d'entre vous verront leur situation s'améliorer.". Cela a contribué à créer l'illusion sur l'économie de marché, rares étaient ceux qui sentaient alors la menace du chômage. Les premiers licenciements ont donc créé "une phase de démotivation" dans les entreprises que les dirigeants disent généralement avoir sous-estimée. Il faut dire que les Allemands de l'Est ignoraient totalement ce qu'était le chômage. Dans une société où le travail était une valeur incontestée (33), ne plus avoir d'emploi signifiait ne plus avoir de repères sociaux, équivalait à une perte de sens plus grande sans doute que dans les pays industriels occidentaux. Dans les années soixante-dix, le chômage a frappé durement en Europe de l'Ouest des régions à forte tradition ouvrière; toutefois, le chômage était un concept connu. Il était dénoncé, mais il était socialement "imaginable" alors que dans les pays de l'Est, il faisait partie de cette image négative qu'on projetait sur le capitalisme : le non-chômage faisait partie des valeurs structurantes du régime est-allemand. La chute dans la réalité en est encore aggravée. Et l'on peut comprendre alors qu'il est difficile aux Allemands de l'Est de proclamer leur satisfaction à être passés d'un système à l'autre.

On peut s'étonner d'ailleurs de la résignation qui semble alors (34) s'être emparée des anciens ou des nouveaux syndicalistes allemands. On peut se demander si l'héritage du passé peut fournir une clef d'explication. La situation est par contraste totalement différente en Pologne où la peur du chômage et des pertes de salaires entraîna le déclenchement de grèves politiques qui voulaient influencer sur les formes même que prenait ou pouvait

(33) "Celui qui ne voulait pas travailler passait pour asocial et était traité en criminel." (p. 44) "Le travail offrait le rythme qui servait à la vie figée. Ainsi, la distanciation, l'exploitation, la bêtise et la terreur par le travail étaient tolérées de plus en plus sans que cela entraîne de douleur et les efforts, le succès, la fierté, l'identité et la dignité devenaient par le travail une stratégie qui permettait de survivre dans un système social haï. L'économie de marché balaie tout ça sans indulgence aucune. On ôte ainsi aux Allemands de l'Est leur moyen principal de compensation." (p. 47) MAAZ H.J., *Das gestürzte Volk*, Berlin, Argon, 1991. Cf. aussi : HEIN C., *Der Tangospieler*, Frankfurt/Main, Luchterhand, 1989.

(34) A partir de 1991, lorsqu'eurent lieu les premières liquidations d'entreprises est-allemandes ou les suppressions massives d'emploi.

prendre la privatisation ou la restructuration. Mais les syndicats est-allemands n'avaient pas cette culture politique d'opposition acquise par leurs homologues polonais. Courroie de transmission du pouvoir en place, le syndicat avait une fonction de médiation unilatérale entre le pouvoir politique et la base. Au fil des années, il avait perdu sa fonction d'organe permettant de faire remonter les revendications des ouvriers pour n'être plus qu'un des rouages essentiels au service d'une politique, plus que d'une économie.

... et son traitement social

Malgré tout, les suppressions massives d'emplois constituaient à l'évidence une menace réelle d'explosion sociale (35), et des mesures de traitement social du chômage, calquées sur celles en vigueur en Allemagne de l'Ouest, ont été mises en œuvre. Cependant, des décalages apparaissent : en apparence anodins, ils impliquent toutefois un glissement qualitatif considérable puisqu'ils font des individus non pas des êtres autonomes qui choisissent ou négocient via leurs porte-paroles des solutions conformes à des options définies individuellement ou collectivement, mais - en forçant un peu le trait - des acteurs dociles qui se voient imposer des solutions élaborées en dehors d'eux et qu'ils ne peuvent refuser. En outre, ces mesures, parce qu'elles ne venaient pas pallier sur le long terme des déficits constatés en matière de qualification par exemple, mais devaient dans l'urgence "éponger" au mieux les conséquences désastreuses de la fermeture de pans entiers de l'industrie est-allemande, prenaient un caractère de mesures d'urgence (36), peu compatibles avec le traitement social du chômage qui dans la vision allemande inclut un aspect de reconversion.

L'exemple donné ici montre bien cette volonté de préserver les emplois sans bien savoir de quoi demain sera fait. Certes, en apparence, il s'agit de formation, mais de fait, l'entreprise utilise cet "expédient" pour éviter des licenciements face à une situation non maîtrisable. Dans une grande entreprise de Chemnitz, dans laquelle j'ai mené des entretiens, notamment avec le chef du personnel afin de comprendre de l'intérieur la manière dont pouvait se faire la compression du personnel (37), le centre de formation de l'entreprise, créé en 1977 (38), a pu être conservé grâce au versement

(35) En fait, c'est plus la résignation du perdant qui a été de mise. On ne peut protester que si le rapport de forces est favorable ou si l'on n'a plus rien à perdre, aucun des deux cas n'est vrai.

(36) R. CZADA emploie le terme de mesure "pompière".

(37) Le nombre de salariés est passé de 4 200 en 1990 à 650 en décembre 1992, période au cours de laquelle les observations ont été réalisées.

(38) Y étaient formés chaque année quelques 300 apprentis.

de moyens fédéraux, 250 personnes y étaient alors en formation. "*Considérés comme des salariés passifs de l'entreprise, ils percevaient alors 73 % de leur salaire antérieur ; leur entrée dans le chômage était ainsi retardée d'un an, ils bénéficiaient d'un complément de formation qui devait leur permettre soit de mieux se vendre sur le marché, soit de retrouver un emploi dans l'entreprise, si dans l'intervalle, de nouvelles productions donnaient des impulsions positives.*" (39).

La généralisation du chômage partiel

Le chômage partiel (40) auquel les entreprises est-allemandes, grandes et petites, ont eu massivement recours en 1991 et 1992 afin de diminuer leurs charges salariales alors qu'elles perdaient leur marché à l'Est, est une bonne illustration de la volonté de Bonn de venir directement au secours de secteurs industriels est-allemands en difficultés. Le pourcentage a varié d'une entreprise à l'autre et selon les périodes, mais aucune des entreprises n'a pu se passer de ce moyen de diminuer les coûts. Que cette mesure ait été saluée par tous les interlocuteurs patronaux rencontrés dans les PMI est-allemandes comme un moyen d'atténuer les effets dévastateurs de la brusque transition d'un système à l'autre est incontestable. Toutefois cette mesure ne s'avère pas seulement positive puisque la motivation des salariés s'en trouve amoindrie. La défiance qui peut alors s'instaurer peut conduire à une baisse de productivité des salariés restant dans l'entreprise. L'aspect non transitoire, au contraire le retour à intervalles réguliers de ces interruptions de la production est interprété alors comme une preuve irréfutable de l'incapacité de l'entreprise à s'affirmer sur le marché.

On peut donner pour exemple le cas d'une entreprise de Chemnitz, issue d'un des combinats fabriquant des machines pour l'industrie textile. Elle n'a pu tourner à plein ni en 1992, ni en 1993. Le taux de chômage partiel s'est alors élevé à 40 %. Cela a rendu parfois les rapports difficiles dans l'entreprise. Les ouvriers ne comprenant pas pourquoi ils devraient se presser pour réaliser une commande alors que la semaine suivante, ils devaient rester chez eux. Le malaise et la démotivation s'expriment en des déclarations qui font alors référence au passé, présenté pourtant sans volonté de nier les problèmes : "*On s'habitueait aux arrêts de la production, on vivait avec, on n'avait pas un gros salaire. Le chef non plus. Remarque, le chef ici non plus ne s'enrichit pas. Mais le manque de perspectives, ça trotte dans la tête. On se demande ce qu'on va devenir. Ça enlève un peu de*

(39) M. DUPRÉ, *Cahier de l'Observatoire de Berlin* : "Les PMI - des exemples de privatisation" - janvier 1994 - 70 pages.

(40) En allemand, *Kurzarbeit*. Il implique que les salariés touchent 63 % de leur salaire et que les charges sociales sont prises en charge par l'État.

la motivation" (ouvrier ouvrier). Ou bien encore : "On est content quand on a du boulot, mais après on nous dit que ça ne rapporte rien. Le travail n'a pas de sens. Et on gagne à peine plus que ceux qui restent à la maison" (41).

L'abandon de cette mesure d'urgence, qui, il est vrai, a permis à nombre d'entreprises de maintenir la tête hors de l'eau au plus fort de la tourmente, a signifié la volonté de passer à un traitement plus dynamique du chômage, en engageant par exemple des actions de reconversion qui ont eu une influence indéniable sur les marchés régionaux de l'emploi (42).

Le tableau ci-dessous illustre les glissements opérés dans les mesures de traitement du chômage. Il concerne la Saxe :

A partir de 1993, face aux déficits inquiétants

L'engagement des Länder

Un autre aspect mérite d'être souligné. L'ampleur du chômage fut telle à l'Est qu'elle entraîna l'entrée sur la scène du marché du travail d'autres partenaires qui jusque là en étaient exclus. Les gouvernements des *Länder* fort inquiets de voir une partie de leur électorat menacée par le non-emploi se sont décidés à s'engager de manière déterminée en faveur de mesures de traitement social du chômage. Ils ont donc pris à leur charge une partie des sociétés d'emplois et des programmes de formation professionnelle (43). Il faut dire que dans le même temps, eu égard aux déficits budgétaires qui s'accumulaient, l'État fédéral cherchait à se dégager de ces programmes de soutien. Ainsi, l'aide sociale fut transférée aux communes. Cette innovation apparemment sans

	Déc. 1991	Déc. 1992	Déc. 1993	Déc. 1994
1 - Chômeurs.	276.766	295.049	331.942	287.130
2 - Chômage partiel	313.223	77.451	39.872	13.967
3 - Plein-temps équivalents au chômage partiel	175.083	37.755	16.960	7.026
4 - ABM	108.68§	96.233	46.513	57.790
5 - AFG	-	-	17.724	28.101
6 - Mesures de conversion	126.300	151.600	96.376	84.397
TOTAL (sauf 2) =	686.835	580.637	509.515	464.444
7 - Prêretaites	194.672	252.458	241.440	176.560
TOTAL (sauf 2) =	881.507	833.095	750.955	641.004
8 - Solde migratoire	- 40.000	- 10.000	+ 2.000	+ 6.400*
9 - Allemands de l'Ouest travaillant en Saxe	82.800 (Nov.1991)	51.204 (Oct.1992)	45.966 (Oct.1993)	40.982 (Juill.1994)

* = 1^{er} au 3^{ème} trimestre 1994 ; les dénominations ABM et AFG sont des mesures politiques de soutien du marché du travail, ce sont généralement des emplois d'intérêt collectif, tels que la protection de l'environnement, le social au sens large et, pour l'ex-RDA, le démantement des anciennes usines.

Source : *Wirtschaft und Arbeit in Sachsen 1995*, p. 127.

que commencent à enregistrer les agences de l'emploi régionales, il a été décidé de contourner les diverses mesures de traitement social du chômage. Cela correspond à un moment où dans les entreprises, les dirigeants commencent à appréhender que ce choix de traitement en externe des problèmes internes des entreprises ne sont qu'un pis-aller. Cette nouvelle appréhension des problèmes va de pair avec le constat amer selon lequel il eut été difficile d'opérer autrement aussi longtemps que la perception claire des enjeux économiques et des évolutions ultérieures de l'entreprise était impossible.

(41) Un ouvrier gagne en moyenne 2.200 DM brut et un employé 2.500 DM.

(42) En allemand FuU : *Fortbildung* (formation continue) et *Umschulung* (reconversion).

grande portée constitue cependant un déplacement non négligeable des responsabilités de l'État vers les *Länder*. Voilà encore un des arrangements devenus nécessaires lors du transfert de régulations d'Ouest en Est et qui viennent bouleverser les habitudes sociales bien établies jusque là en RFA.

...et des syndicats

Cela a obligé d'ailleurs d'autres acteurs à sortir de leur champ habituel d'intervention et à modifier leurs pratiques. Il en va ainsi des syndicats. Ces nouvelles pratiques vont dans le sens d'une

(43) En matière de formation professionnelle, la proportion a été totalement inversée. Si en 1991, elle était financée à 75 % par le *Bund* et à 25 % par les *Länder*, en 1993, la Fédération n'assurait plus que le quart du financement, les trois quarts restant étant pris en charge par les *Länder*.

prise de position positive en faveur de l'introduction d'entreprises rentables et productives à l'Est. Bien que cette pratique concernât surtout les grandes entreprises, elle sera évoquée ici parce qu'elle constitue sans doute une modification du mode de régulation qui contribuera peut-être à faire évoluer le modèle allemand.

L'IG Metall a profité de la force et du poids que lui avaient conféré les précédentes interventions pour le maintien d'entreprises en Saxe pour organiser à Dresde en Juin 1993 (44) une Conférence de Politique Industrielle. La toile de fond était la situation de plus en plus dégradée de l'emploi industriel en Saxe, malgré les déclarations optimistes annonçant une légère diminution du nombre des chômeurs. L'IG Metall développa l'idée que certaines entreprises saxonnes qui avaient été des fleurons de l'industrie est-allemande devaient être assainies afin que soient sauvés des emplois. L'innovation contenue dans les propositions consistait en une solution régionale qui cherchait à lier des potentiels et des ressources communes en vue de trouver des solutions viables : par exemple, un projet d'assainissement était centré autour du secteur de la machine-outil de Chemnitz. *"Le syndicat accomplissait ainsi un travail de restructuration et de médiation que d'autres acteurs avaient négligé jusque là."* (45). Accord fut trouvé avec le gouvernement de Saxe pour créer une société d'assainissement, filiale de la Banque Régionale.

Les rôle des communes

Dans le passage du modèle socialiste au modèle de l'économie sociale de marché, un autre glissement s'est opéré hors du modèle ouest-allemand, et ce parce que l'entreprise a perdu à cause du passage d'un système à l'autre une de ces dimensions : la dimension de socialisation par excellence des individus, depuis la crèche jusqu'aux activités proposées aux retraités de l'entreprise en passant par les clubs sportifs et les centres de vacances pour les adultes et les enfants. Or, lors des restructurations d'entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, ce sont bien sûr ces segments non directement productifs qui ont été "sacrifiés". Dans de très nombreux cas, les communes est-allemandes ont repris à leur charge ces services autrefois assurés par les entreprises, non pas parce que c'était leur vocation, mais à cause de l'absence de réseaux associatifs susceptibles d'assurer cette mission. En effet, les crèches et les jardins d'enfants sont la plupart du temps en ex-RFA gérés par des associations proches des églises, des syndicats, voire des mouvements politiques (46). En

ex-RDA, le réseau associatif était inexistant, tout au moins sous cette forme et donc les communes se virent dans l'obligation de "récupérer ces emplois d'intérêt collectif" alors même qu'elles sont fortement endettées. Lorsque la commune refusait de prendre à sa charge ces services, les femmes en furent les premières victimes. *"Maternité et travail professionnel sont plus difficilement conciliables que du temps de la RDA. De nombreux organismes prenant les enfants en charge ont été fermés. En outre, les femmes est-allemandes ont à présent compris qu'avoir des enfants en bas âge restreint considérablement la mobilité et réduit les chances individuelles des femmes sur le marché du travail, tant lors de l'embauche que lors des licenciements."* (47) A moins que, la désindustrialisation ayant touché fortement une région, un membre de la famille soit en mesure de se substituer aux institutions défaillantes - c'est le cas en Saxe orientale où des ouvrières du textile - secteur presque totalement sinistré, peuvent trouver de l'embauche dans une usine de montage mécanique simple alors que leur époux, ouvrier qualifié du combinat fabriquant des machines agricoles, est réduit à l'inactivité après la fermeture de leur entreprise -.

Toutes ces mesures d'accompagnement de la réunification ainsi que les investissements structurels nécessaires à la modernisation ont impliqué des transferts financiers conséquents d'Ouest en Est. Aucune réforme financière n'ayant eu lieu, les charges qui découlent des actions en faveur du développement de l'Allemagne Orientale incombent majoritairement à l'État Fédéral, ce qui, à l'Est, a pour effet d'ancrer dans les têtes l'idée que la vie économique ne peut se faire sans une forte intervention de l'État. La fonction ordonnatrice de l'État souhaitée par l'ordolibéralisme (48) se voit ici quelque peu dévoyée. Il ne s'agit plus de *"rechercher un certain équilibre entre liberté et dirigisme"* (49). C'est un peu comme si l'État Fédéral reprenait les pratiques de l'État dirigiste et paternaliste (50) est-allemand pour pallier les déficiences économiques engendrées par le choc des deux systèmes.

Si l'on quitte le niveau général, pour observer la situation dans les entreprises, ce sont d'autres glissements qui peuvent alors être mis en avant.

(47) MÜNZ R., ULRICH R., "Was wird aus den Neuen Bundesländern -Demographische Prognosen für ausgewählte Regionen und für Ostdeutschland", *Demographie Aktuell*, Humboldt-Universität, Berlin, 1994, p. 10.

(48) En particulier dans le domaine monétaire et dans certains secteurs spécifiques comme l'agriculture, les transports ou l'énergie.

(49) G. SCHNEILIN, SCHUHMACHER H., *Économie de l'Allemagne depuis 1945*, Colin, Paris, 1992.

(50) Selon la définition de l'économiste hongrois, Janos KORNAL.

(44) Au début de l'été qui a suivi le mouvement de grève.

(45) KERN H., "Intelligente Regulierung, Beiträge der Gewerkschaften in Ost und West zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodells", *Soziale Welt*, JG 45, Heft 1, 1944, p. 44.

(46) On peut penser tout particulièrement aux Verts.

Le transfert des régulations ouest-allemandes dans les entreprises et les aménagements opérés

Les modes de régulation des conflits du travail et de négociation des salaires constituent un élément important du modèle ouest-allemand. Les syndicats sont des partenaires incontournables. Associés notamment aux représentants patronaux, ils négocient et concluent dans chaque branche et au niveau d'une région des conventions collectives (*Tarifvertrag*) sans que l'État puisse intervenir au nom d'un principe lui aussi intangible et fixé par la loi (51), celui de l'autonomie tarifaire (*Tarifhoheit*). L'État fixe par contre le cadre législatif à l'intérieur duquel les conventions devront s'inscrire. Les parties signataires sont engagées par les accords qu'elles ont accepté de signer. Quant aux contrats individuels de travail, ils ne peuvent être que plus favorables aux salariés. La révision, à intervalles réguliers, de ces conventions est généralement précédée de moments de tension où chaque partenaire, notamment les partenaires syndicaux, cherchent à démontrer leur force. Ceci constitue le cadre juridique de l'action. Les pratiques qui tiennent compte des rapports de force, et notamment de la forte représentativité des syndicats, ont abouti à l'instauration de rencontres régulières, utiles à l'établissement du consensus qui fait la force du modèle allemand.

Juste après la réunification, la question des salaires a été l'objet d'enjeux sociaux et politiques importants. Il s'agissait en effet non pas du réajustement des niveaux de salaires, mais de la manière dont se ferait l'intégration des travailleurs est-allemands dans le système de régulation ouest-allemand.

La stratégie du bond

Les accords salariaux furent signés par les partenaires sociaux que sont les nouveaux syndicats, importés de l'Ouest et les représentants patronaux, dans une période où l'euphorie était largement partagée. Ces accords prévoyaient un ajustement par étapes des salaires est-allemands aux salaires ouest-allemands, l'égalisation devant avoir lieu en 1994. La fragilisation des entreprises et la difficulté à augmenter rapidement la productivité créèrent des tensions croissantes qui aboutirent au conflit salarial du printemps 1993. Les représentants patronaux refusèrent alors d'appliquer l'augmentation de 26 % prévue dans les accords en avril 1991. L'argument avancé par les patrons était le suivant : "En ne voulant pas se rendre aux arguments économiques incontestables selon lesquels la croissance de la productivité est largement inférieure à la croissance des salaires, les syndicats

(51) Loi sur les conventions collectives de 1949 (*Tarifvertragsgesetz*, ou de manière abrégée : TVG)

mettent en péril non seulement les équilibres économiques, mais également les équilibres sociaux." (52). Les différentes parties se mirent d'accord sur un compromis qui prévoit l'égalisation des salaires est- et ouest-allemands au 1er juillet 1996 (53).

Pour éviter les tensions sociales et surmonter la crise qui commençait à se faire jour (54), le gouvernement a donc choisi la fuite en avant, soit "une politique de hauts salaires qui ne pouvait que réduire à néant la compétitivité des entreprises est-allemandes... L'accord sur les salaires de mars 1991 a pu être interprété comme un renoncement tacite des syndicats à une stratégie de lutte contre les coûts sociaux des transformations économiques en Allemagne de l'Est. Cette acceptation avait pour le gouvernement fédéral une haute valeur politique, et il fut prêt à payer pour cela un prix élevé, c'est à dire le prix d'un affaiblissement supplémentaire de la compétitivité des entreprises est-allemandes par des augmentations salariales." (55).

Face à cet état de fait, on peut avoir deux attitudes. L'une est pessimiste, c'est celle qui vient d'être évoquée. Elle est bien sûr reprise par de nombreux dirigeants est-allemands qui dénoncent

(52) BAFOIL F., *L'Allemagne de l'Est 1990-1993, Destruction, crise et adaptation*, Thèse d'habilitation, Université de Grenoble III, 17.5.1994, p. 248.

(53) L'égalisation sous-entend égalisation des salaires mensuels de base indépendamment du nombre d'heures de travail, encore supérieur en Ex-RDA, et des primes, comme le montre le tableau suivant.

Salaire versé en Saxe comparé au salaire versé en Bavière au 1er Avril 1993

	SAXE (1)	BAVIÈRE (2)	1/2
Niveau de l'accord	82,00	-	-
Salaire de base	2 145,00	2 694,00	0,8
Suppl. rendement	193,05	377,16	0,5
Total mensuel	2 338,05	3 123,16	0,7
*12	28 056,60	37 477,92	0,7
Prime vacances	-	2 093,97	-
Prime annuelle	935,22	1 689,14	0,5
Salaire total+prime	28 991,82	41 260,11	0,7
+10% suppl. région de Bavière	-	45 386,12	0,6
Durée du travail horaire annuelle	1 792	1 584	1,1
Suppl. horaire	16,18	28,65	0,5

Source : F. BAFOIL, *L'Allemagne de l'Est 1990-1993*, Février 1994.

(54) Des manifestations et des protestations eurent lieu dès janvier 1991 pour protester contre le différentiel de salaires.

(55) SEIBEL W., *Nicht-intendierte wirtschaftliche Folgen politischen Handelns. Die Transformationspolitik des Bundes in Ostdeutschland seit 1990*, dans : BENZ A., SEIBEL W., *Regierungssystem und Verwaltungspolitik. Beiträge zu Ehren von Thomas Ellwein*, Nomos Verlag, Baden-Baden, 1995, p. 228.

le mauvais coup qui leur est porté alors même que leur situation économique n'est pas encore stabilisée. On peut avoir à l'inverse une appréciation plus positive, c'est la position adoptée par Horst KERN (56) qui veut y voir une incitation à être le plus dynamique possible : "En choisissant en 1991 l'option d'une égalisation la plus rapide possible des salaires de l'Est sur ceux de l'Ouest et la défendant lors des conflits salariaux du printemps 1993, le syndicat avait voté implicitement contre une spécialisation de l'industrie est-allemande sur des produits simples, des processus standards et des travaux à façon pour des donneurs d'ordre externes. Le haut niveau de salaires... doit être compensé par une haute productivité, et cette condition préalable n'est réalisable que si on opère en Allemagne de l'Est en visant l'objectif d'un modèle de production de haute technologie..." (57).

Cette stratégie du "bond en avant" défendue par Horst KERN (58) est intéressante parce qu'elle souligne à la fois les rigidités de l'Ouest et l'espace de liberté sociale qu'ont représenté les nouveaux Länder, ainsi que les sauts qualitatifs accomplis nécessairement dans certains secteurs pour compenser les retards accumulés lorsque le système d'économie planifiée imposait des prises de décision longues et bureaucratiques, incompatibles avec les délais courts imposés par la course à l'innovation. Ainsi, le réseau de télécommunication mis en place par Deutsche Telekom est sans conteste le plus moderne qui soit en Europe de l'Ouest à cause, notamment, de la cohérence technologique qui le caractérise. Il n'était point en effet d'aménagement possible, il ne pouvait s'agir que d'une substitution. On peut se demander toutefois comment on peut créer, en dehors des segments surprotégés que sont les filiales de grandes entreprises allemandes venant installer à l'Est (59) des unités de production hautement performantes (60), des entreprises de production de haute technologie. Si le regard porte sur le reste du tissu industriel et singulièrement sur le segment des PMI reprises d'unités anciennes, on constate que les retards pris pendant les quarante années de socialisme ne peuvent être rapidement comblés à cause des rigidités ou des spécificités mêmes du système de régulation ouest-allemand.

(56) Sociologue au SOFI de Göttingen.

(57) KERN, *op. cit.*, p. 44.

(58) KERN H., VOSKAMP U., "Bocksprungstrategie - Überholende Modernisierung zur Sicherung ostdeutscher Industriestandorte?", *SOFI-Mitteilungen* n° 21, Göttingen, mars 1994.

(59) En bénéficiant pour ce faire d'aides importantes accordées par l'État fédéral ou les Länder, fait qui semblait contrevenir à l'idée selon laquelle les grands groupes n'ont pas besoin d'être soutenus dans leur action par la sphère publique.

(60) On peut citer pour exemple l'usine de montage Opel de Eisenach, ou l'usine Volkswagen de Mosel, en fin d'établissement construit par Siemens à Dresde.

La régulation par les banques

On est obligé alors d'évoquer le rôle des banques et des aides publiques à l'innovation dans l'ensemble de la régulation économique. "L'organisation des relations entre la banque et l'industrie aboutit à un modèle bien spécifique, fort éloigné dans la réalité de celui qu'impliquerait une application rigoureuse de la doctrine de l'économie sociale de marché.... Ce pouvoir des banques est d'autant mieux admis que les banques assument de fait un rôle de régulation que les pouvoirs publics se refusent officiellement à jouer, au nom du libéralisme. Ce sont en effet les banques qui traditionnellement conduisent et accompagnent les restructurations de l'économie allemande." (61). Elles aiment de ce fait à avoir la possibilité d'un monitoring des entreprises, qu'il soit direct ou indirect. Ainsi, les relations contractuelles que l'entreprise entretient avec d'autres entreprises, des associations patronales, des instituts de diffusion technologique sont une source d'informations non négligeable pour la banque. Or en Allemagne Orientale, le peu de visibilité et le manque de débouchés sont en évidente contradiction avec les besoins de financement importants que suppose l'introduction de nouvelles technologies. Par ailleurs, différents éléments viendraient renforcer le dédain allemand pour des développements radicaux à haut risque de nouvelles technologies : les relations finance/industrie misent sur le long terme plutôt que sur des coups, les relations entreprises/instituts de recherche supposent une compréhension mutuelle pour engendrer une collaboration fructueuse, la mobilité des ingénieurs, assurés d'une promotion en interne, est faible. Tous ces éléments pénalisent durement les nouveaux venus que sont les entreprises est-allemandes.

Les aides technologiques apportées par les instituts de recherche, aides encouragées par les ministères, peuvent d'ailleurs parfois aboutir en Allemagne Orientale à des aberrations. Ces aides au développement de produits nouveaux sont efficaces quand la PMI occidentale poussée par le marché a besoin de développer un produit innovant et ne peut le faire en comptant sur ses propres forces : à l'Est la coupure avec le marché inverse la perspective, il s'agit alors d'essayer de développer des produits nouveaux sans référence précise au marché, en tenant compte uniquement des capacités propres de l'entreprise.

Tel est donc l'arrière-plan sur lequel se déroulent les négociations dans les entreprises. L'instance fondamentale dans ce processus est le *Betriebsrat*, conseil d'établissement élu dans tous les établissements du secteur privé ayant au moins cinq salariés (62). La question du rôle des syndicats et

(61) DEPECKER J.-P., MILANO S., *Économie et société allemandes*, Nathan, Paris, 1995, p. 36.

(62) Le cadre législatif qui définit les attributions du *Betriebsrat* est la *Betriebsverfassungsgesetz*, Loi votée en 1952, puis modifiée en 1972 et 1976.

des relations industrielles négociées dans les entreprises devient alors un révélateur des glissements opérés par rapport au modèle ouest-allemand. Le texte de loi stipule que "*l'employeur et le conseil d'entreprise collaboreront en toute confiance dans le cadre des conventions collectives en vigueur et en coopération avec les syndicats et les associations d'employeurs représentés dans l'entreprise dans l'intérêt des salariés et de l'entreprise*" (63) Que ce soit lorsqu'il s'agit de régler les problèmes sociaux (64), les problèmes de personnel (65) ou bien les problèmes économiques (66), l'employeur ne peut agir seul.

Que constate-t-on dans les PMI est-allemandes ? la situation est loin d'être uniforme. Si le détenteur du capital est ouest-allemand, même si la direction locale est assurée par des Allemands de l'Est, cela implique généralement l'importation dans l'entreprise des formes de régulation sociale ouest-allemandes. À l'inverse, dans de nombreuses PMI reprises par des Allemands de l'Est (67), les salariés ne demandent pas à être représentés au sein d'un *Betriebsrat*. Une des explications avancées lors des entretiens est la forme ouverte de la communication au sein de l'entreprise. Mais si cette voie informelle de circulation des échanges traduit une grande proximité, l'absence de ce lieu formel de régulation qu'est le *Betriebsrat* est peut-être l'indice provisoire d'une remise en cause des principes ouest-allemands.

Ainsi dans une entreprise d'injection plastique, personne n'a voulu se porter candidat aux élections du *Betriebsrat*. La direction souhaiterait avoir des réunions avec des délégués du personnel (cinq ou six personnes), mais "*s'ils sont bien prêts à participer, ils ne sont pas prêts à s'engager publiquement.*" Les salariés pensent eux que "*les problèmes sont discutés tous les jours devant les machines.*" "*Je ne cache pas ce que j'ai à dire*", dit ainsi un ouvrier. Faire des propositions suppose

(63) HUNOUT P., *L'entreprise et le droit du travail, une comparaison franco-allemande*, Paris, Cirac, 1993, p. 27.

(64) En allemand, *soziale Angelegenheiten*. Ce sont par exemple les questions disciplinaires, l'organisation des congés, les salaires, les questions d'hygiène et de sécurité... Dans ce cas, aucune décision ne peut être prise sans l'accord expresse du conseil d'entreprise.

(65) En allemand, *personelle Angelegenheiten*. Quand il convient de décider de l'embauche, de la classification ou de mutations, l'accord est obligatoire. Mais pour toutes les questions de gestion prévisionnelle du personnel ou bien de formation professionnelle, il n'y a qu'une délibération.

(66) En allemand, *wirtschaftliche Angelegenheiten*. Il s'agit de tous les problèmes concernant l'établissement ou bien l'introduction de nouvelles organisations du travail. Dans ces cas-là, l'employeur n'est tenu qu'à informer le conseil d'établissement.

(67) Les observations sont corroborées par les tendances annoncées et dénoncées tant par les syndicats eux-mêmes que par les observateurs extérieurs que sont les chercheurs.

qu'on a des idées sur le devenir de l'entreprise. Or ce qui semble caractériser cette entreprise-là, c'est le flou. Les difficultés financières sont connues de tous, le chômage partiel en est une illustration, les salaires versés, légèrement inférieurs au tarif négocié dans la branche, sont encore une preuve de la fragilité de l'entreprise. Si la motivation au travail demeure, aux dires de tous : patrons et ouvriers, l'engagement social que suppose une délégation ne peut encore être fourni par aucun des membres du personnel.

Une autre forme de non-reprise des formes de la régulation ouest-allemande est aux yeux du *Deutscher Gewerkschaftsbund* (DGB : confédération syndicale dont est membre l'IG Metall) plus dangereuse encore puisqu'elle revient à saper les fondements même de la législation et à introduire des pratiques qui sont certes souhaitées parfois par certains représentants patronaux (68), mais qui entraînent une dérégulation, source d'un affaiblissement supplémentaire du syndicat. Ainsi, même lorsqu'il y a un *Betriebsrat*, dans de nombreuses entreprises est-allemandes les niveaux de salaires définis par les conventions collectives ne sont pas appliqués bien que le principe selon lequel les accords d'entreprise doivent être plus favorables que les conventions collectives est prévu par la loi (69). Les salaires sont alors inférieurs à ceux qui devraient être normalement en vigueur (70).

Force est de constater donc que de nombreuses PMI est-allemandes ne se sentent pas liées par les négociations salariales passées entre les partenaires sociaux. Cela est notamment possible lorsque le dirigeant n'adhère pas au syndicat patronal représenté lors des négociations, et notamment le BDA (*Bund der Deutschen Arbeitgeberverbände*). Mais ce qui ne laisse pas d'étonner c'est l'attitude de la main-d'œuvre qui agit comme si elle avait intégré et fait sienne les contraintes pesant sur les entreprises. Et des déclarations telles que celle formulée par une ouvrière d'une entreprise produisant des résistances : "*Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre le client en annonçant des prix trop élevés,*

(68) Pas tous, loin s'en faut, on ne retrouve pas chez le patronat allemand, surtout d'ailleurs dans les grandes entreprises, cette hostilité à l'encontre des syndicats si fréquente encore en France.

(69) *Günstigkeitsprinzip*.

(70) Et ce d'autant plus que parfois à qualification égale, les salariés à l'Est ont souvent été classés dans la grille salariale à un échelon inférieur à leurs homologues occidentaux. À l'inverse, le classement s'est fait très souvent en fonction des niveaux de qualification théoriques sans tenir compte des tâches réellement exécutées dans l'entreprise. Cela a entraîné des distorsions par rapport à la réalité : surreprésentations de certaines catégories, notamment des plus qualifiés, et nombre insuffisant d'emplois correspondant à des niveaux de technicien.

alors il faut être raisonnable." reviennent fréquemment dans les entretiens. Si, dans les PMI est-allemandes, les salaires perçus sont nettement inférieurs aux rémunérations versées dans des entreprises analogues en Allemagne de l'Ouest, c'est bien parce que les salariés acceptent cette donnée de fait pour sauver leur entreprise et donc leur emploi. Loin de la perspective qui considère que des accords tarifaires uniques doivent régler la situation de la majorité des salariés, ils se placent dans une situation singulière, marquée par le lieu et le temps.

Des "arrangements" pour maintenir l'activité

Le souci des acteurs de l'entreprise est donc de maintenir coûte que coûte l'activité de production industrielle ou l'activité de production tout court (71). Sur les lieux de travail, on cherche plutôt à trouver des arrangements internes permettant d'assurer la survie des entreprises. Ils peuvent être de tous ordres : il s'agit parfois de ruser pour détourner les régulations contraignantes de l'Ouest. Ainsi, des ouvriers d'une entreprise liquidée avaient trouvé grâce à des contacts personnels un investisseur ouest-allemand, n'ayant eu jusque-là qu'une entreprise de négoce et cherchant depuis la réunification à se lancer dans la production industrielle. La nouvelle entreprise, installée dans un atelier de l'ancienne usine (72) devait fabriquer des fenêtres en PVC parce que le besoin de rénovation des bâtiments était énorme dans la région. Or, la règle imposée par la Chambre des métiers est la présence d'un Meister relevant du secteur de la menuiserie. Les ouvriers qualifiés relevaient du secteur de la chimie, l'entreprise a donc été inscrite comme transformant des matières synthétiques. Ce qui importait était de conserver les emplois.

Que les dirigeants cherchent autant que possible à contenir les salaires pour assurer la survie de l'entreprise, est indéniable. Que les syndicats aient alors une stratégie de défense des positions développées lors des négociations, n'a rien pour étonner. Mais il existe une troisième configuration plus frappante encore : elle repose sur une césure entre ce qui se passe en interne et ce qui se passe en externe et explicite cette double attitude, à la fois d'acceptation du transfert des règles ouest-allemandes et des arrangements opérés face à la situation concrète à laquelle les acteurs est-allemands sont confrontés.

Pour illustrer le propos, on citera l'exemple d'une entreprise de montage de bicyclettes, entreprise privatisée, qui tourne bien et est même une des rares PMI est-allemandes en Saxe à avoir

embauché au cours des derniers mois ; le personnel est en outre fortement syndicalisé (taux de syndicalisation 67 %) : les ouvriers sont dans le même temps membres du syndicat IG Metall et défenseurs de leur entreprise. Cette double position les oblige à adopter deux attitudes : parce qu'ils ont opté pour la réunification et les modes de régulation importés de l'Ouest, ils chercheront à soutenir les revendications de l'organisation ; parce qu'ils vivent en Allemagne Orientale et subissent de plein fouet la désindustrialisation, ils tentent de transgresser les modes de régulation que l'organisation syndicale cherche à implanter dans les nouveaux *Länder*. Ils créent donc parallèlement, de manière presque clandestine, d'autres régulations plus souples, internes à l'entreprise. Elles sont soit formalisées par des accords internes à l'entreprise, soit informelles, dans cette entente diffuse, mais largement partagée de ce qu'est l'intérêt de leur entreprise. Ils ont trouvé des arrangements avec le dirigeant local en ce qui concerne l'organisation du temps de travail et les salaires. Le contenu de l'accord a été négocié et accepté par tous, l'entreprise s'engage à ne plus licencier et à ne plus ou presque déclarer de chômage technique, donc à garantir les salaires convenus. Cet accord interne est donc en deçà des accords défendus par le syndicat dont on soutient pourtant l'action en dehors du temps de travail et en dehors du "territoire" de l'entreprise. Lorsqu'ils parlent de leurs salaires, ils emploient un diminutif "*Unser Geldchen* (notre petit argent)" (73). Ce faisant, ils donnent à comprendre à l'interlocuteur que leur salaire est inférieur à leurs attentes ; quand ils ajoutent toutefois qu'"ils sont économes et peu dépensiers parce qu'ils ont été élevés comme ça" et que "*comme ça, le salaire peut suffire*", ils soulignent leur spécificité est-allemande. Ils réagissent en maintenant leur comportement d'antan malgré les changements : d'une société fortement industrialisée qui ne garantissait pas cependant à ses concitoyens un niveau de consommation élevé, ils sont passés à une société qui leur a ouvert des possibilités de consommation entraînant toutefois la désindustrialisation du pays (74).

Un élément joue sans aucun doute en faveur de l'acceptation de cet état de fait : la faible rémunération des dirigeants est-allemands. Le fait que l'ensemble du personnel, du haut de la hiérarchie jusqu'aux échelons inférieurs, partage le même

(73) Mr F. représentant du *Betriebsrat* dit : "*il y avait deux variantes : ou bien nous gagnions pas mal d'argent, et l'entreprise disparaissait, ou bien, nous nous contentions de notre petit argent.*"

Ou bien, Mr T., ouvrier d'une entreprise d'injection plastique : "*Mon salaire est un petit salaire, je gagnerais plus si j'allais à l'Ouest, mais pour faire quoi, ici, je ne me sens pas perdu.*"

(74) L'Allemagne Orientale serait encore un espace économique où consommation et industrialisation n'iraient pas de pair, ce qui contredit encore les théories économiques standard.

(71) Certaines entreprises industrielles sont en train de devenir des sociétés de service à l'industrie.

(72) Une entreprise de transformation des goudrons.

sort, soit donc moins payé que dans les anciens *Länder*, crée une motivation ou pour le moins empêche la démotivation. Si les différences sociales existant entre les diverses "strates" étaient peu visibles, c'est parce que tous les efforts allaient dans le même sens pour donner l'apparence d'une société peu hiérarchisée, dans laquelle les modes de vie auraient été quasiment homogènes. L'enrichissement était sans doute difficilement possible dans la société est-allemande, tout au moins à ce niveau de responsabilité. Il était en tous cas moralement répréhensible (75).

Quand les ouvriers d'une entreprise d'injection plastique disent : "*Personne ne s'est enrichi chez nous*", ils indiquent surtout que le salaire du patron n'est pas miraculeux. Les propos d'un dirigeant d'une entreprise d'ingénierie industrielle, qui n'a pourtant pas de grosses difficultés, vont dans le même sens (76). Lors d'un des entretiens, il a exprimé son indignation face à l'enrichissement d'un certain nombre de personnes et notamment de dirigeants d'entreprises, venus de l'Ouest. "*C'est une expérience que j'ai faite depuis la réunification, beaucoup se sont enrichis, même à Chemnitz. Il est triste que cela soit possible en démocratie.*" Que les ouvriers professionnels restent alors qu'ils pourraient percevoir un salaire bien supérieur en allant à l'Ouest, n'est sans doute pas étranger au fait que "tous ont le sentiment d'être dans le même bateau." Si le chef avait par contre un salaire de l'Ouest, la cohésion du groupe ne ferait sans doute pas long feu. Voilà sans doute encore une trace du passé est-allemand.

Un autre élément de cohésion donné par le modèle allemand et mis à mal en Allemagne Orientale sera évoqué rapidement. La grande difficulté rencontrée par la plupart des PMI est-allemandes à trouver un marché et donc une production nouvelle aboutit à la remise en cause de la formation professionnelle, notamment par la voie de l'apprentissage. Lorsque les licenciements ont resserré les écarts d'âge, lorsque l'incertitude de l'avenir ne permet pas d'assurer la formation, c'est toute la transmission diffuse des savoir-faire dans l'entreprise qui est menacée.

(75) L'éthique du manager socialiste est-allemand se composait des éléments suivants : 1. une liaison étroite avec les travailleurs ; 2. l'honnêteté ; 3. l'équité ; 4. le respect strict des lois et une haute discipline pour réaliser le plan. Cf. par exemple MARR H., *Zur Entwicklung der Leitungswissenschaft in der DDR*, p. 48. dans : PIEPER R., *Westliches Management - Östliche Leitung*, Berlin, 1989.

(76) Les salaires des managers de l'Est sont nettement inférieurs à ceux de l'Ouest : ils représentent en moyenne 50 % environ des salaires perçus à niveau social équivalent à l'Ouest. Chiffres cités par une conseillère du cabinet de recrutement Kienbaum and Partner, lors d'un colloque organisé par l'Institut de Sociologie de Jena en octobre 1995.

L Le modèle allemand est-il menacé par ces arrangements ?

Présentation a été faite ici de quelques glissements opérés hors du modèle lors du transfert en Allemagne Orientale des régulations qui en constituaient "la substantifique moëlle".

La situation de rupture totale, de coupure par rapport aux anciens marchés qui a marqué ces premières années consécutives à l'ouverture des frontières fut sans doute un terreau favorable au "bricolage", à cette adaptation rapide qu'on a tenté de décrire ici. Si l'on suit ce schéma explicatif, il suffirait alors d'attendre la stabilisation après le choc, d'attendre que les effets thérapeutiques des transferts importants de moyens, d'hommes et de savoir-faire aient agi pour que le malade "guérisse" enfin et soit assez fort pour supporter les lourdes contraintes qu'impose le système de régulation ouest-allemand.

Peut-être faut-il cependant voir dans ces arrangements et ces glissements opérés dans l'urgence un signe, révélateur d'un mouvement plus large de remise en cause du modèle. Cette crainte est exprimée par Birgit MAHNKOPF, par exemple qui, comme d'autres observateurs, dénonce une alliance conservatrice contre des acquis sociaux qu'il faudrait alors défendre : "*Depuis 1989, le système de négociations allemand qui couvrait 90 % des travailleurs grâce à des conventions collectives, principalement sectorielles, est soumis à de sévères pressions par une alliance néfaste (unholy alliance) entre le gouvernement, les organisations patronales, la Bundesbank, le Conseil des experts économiques (Sachverständigenrat) et même par certains politiciens sociaux-démocrates et verts. Cette alliance utilise la situation désastreuse de la majorité des entreprises est-allemandes pour justifier une attaque contre le système de négociations collectives.*" (77).

Les discussions en cours actuellement en Allemagne semblent bien lui donner raison. Elles laissent entendre en tous cas que la "collaboration confiante" prévue dans les textes est mise à mal. L'extension du nombre des entreprises qui ne se sentent plus liées, comme les PMI est-allemandes décrites plus haut, par les négociations salariales serait un révélateur de ce non-respect du modèle. L'autonomie tarifaire serait alors replacée au sein des entreprises. L'IG Metall (organisation syndicale de la métallurgie) qui montre ce qui pourrait en découler, à savoir des revendications exorbitantes par entreprise, ou bien des grèves sur les lieux de travail se voit accusée par le journal conservateur FAZ de brandir "*les instruments de torture du passé*" (78). Le ton est donné et l'on en

(77) MAHNKOPF Birgit, 1993, "The impact of unification on the german system of industrial relations" Discussion Paper, FSI 93-102, WZB, Berlin.

(78) *An die Betriebe*, Frankfurter Allgemeine Zeitung n°74, p. 17, 27 mars 1996.

est à l'invective, y compris au sein des organisations patronales, puisque le BDI, union des entrepreneurs de l'industrie, s'en prend au BDA, association qui a pour tâche de mener les négociations avec les syndicats. L'enjeu est fort, il s'agit de la définition de la place de chacun dans le modèle. Les dirigeants de la métallurgie dénoncent la "faiblesse" des porte-paroles du BDA puisqu'ils acceptent des compromis qui risquent de ruiner les efforts entrepris dans les entreprises pour rester compétitifs. *"Les entreprises reprochent au BDA de ne pas être assez combatif"* (79), d'avoir même adopté une attitude seulement défensive et accepté *"cette Union pour le travail"*, dangereuse pour la santé de nombre d'entreprises.

Le BDA répond aux attaques et à la menace que représente pour lui cette tendance de nombre d'entrepreneurs à ne pas adhérer afin de ne pas être liés aux conventions collectives en proposant que l'adhésion ne signifie pas automatiquement l'acceptation de toutes les conditions définies dans les conventions. Cette proposition ne laisse pas d'inquiéter le BDI, car on peut se demander alors si les entrepreneurs membres du BDA ne chercheront pas à avoir un autre rôle, plus proche des pouvoirs publics lors des redéfinitions du cadre de la politique industrielle. Le BDA pourrait alors porter ombrage au BDI, et la dispute à propos des négociations salariales devient une "bataille ouverte" pour le pouvoir.

Fort heureusement, les résultats des premières négociations ont été publiés, et ils apportent quelque apaisement. Dans la chimie, "patrons et syndicats se sont mis d'accord pour une augmentation salariale de 2%, et dans le textile de 1,5%" (80). Cette acceptation d'augmentations modérées est un bon présage pour les négociations à venir dans la métallurgie, où les syndicats ont avancé pourtant des chiffres bien supérieurs (6%). L'article mentionné ici montre bien les enjeux du modèle : *"2% d'augmentations salariales, c'est bien peu pour les salariés employés par les trois grands de la chimie qui ont enregistré des bénéfices record et distribué des dividendes fort élevés. Mais les autres entreprises de la branche se portent moins bien, et accepter plus reviendrait à les mettre encore plus à mal. Les syndicats quant à eux ont accepté de "bouger" par rapport à leurs positions établies. Ainsi, les chômeurs de longue durée et les personnes en formation pourront être désormais "embauchés" avec un salaire de départ plus bas que celui prévu dans les grilles salariales. De même, l'organisation du travail sur l'année ou dans la semaine, le travail dominical,*

(79) Cf. KNÜPPEL UND KEULE, "Der Streit im Arbeitgeberlager über die Tarifpolitik wird zur offenen Feldschlacht", Wirtschaftswoche n° 13, 21 mars 1996, p. 17.

(80) Cf. MARTENS E., "Und sie bewegen sich doch - Rekordarbeitslosigkeit und Konjunkturkrise haben ihre Wirkung nicht verfehlt : die ersten Ergebnisse der Tarifrunde beweisen eine neue Flexibilität", Die Zeit n° 15, p. 24, 5 avril 1996.

thèmes tabous jusqu'à présent, sont considérés comme des aménagements possibles". L'article du journal *die Zeit* se termine par l'expression d'un soulagement : *"Il n'y aura pas de pacte pour le travail.... Mais on peut s'attendre désormais à des corrections des conventions collectives. Entre les parties signataires de cette branche pourrait alors à nouveau être créé un climat où règne la raison. Les accords conclus cette année ont montré que les syndicats allemands sont prêts à faire des sacrifices. Celui qui tente de manœuvrer pour qu'ils sortent du cadre des conventions collectives, ne ferait que causer un tort irréparable à l'Allemagne, comme lieu de production."* On en serait donc, pour sauvegarder l'ensemble de l'édifice, à la conciliation et au réexamen de positions jusque-là définies comme des bastions intouchables. Cela démontre en tous cas à quel point le modèle est menacé dès qu'une de ses composantes se voit remise en cause. Les avancées vers d'autres propositions ne devraient pas cependant détourner le regard des problèmes qui ont émergé à l'Est.

Car, si on ne sait pas en mesurer l'ampleur, il semble bien que les arrangements avec le modèle allemand opérés à l'Est, au même titre que l'ouverture des frontières dans la Communauté Européenne, ont contribué à fragiliser cette configuration sociale et économique particulière qu'est le modèle allemand. Il conviendrait donc selon nous de chercher à mettre en évidence les raisons pour lesquelles les modes de régulation ouest-allemands n'ont pas été immédiatement adoptés par les acteurs est-allemands impliqués dans le changement. La façon dont les règles ont été transférées d'Ouest en Est n'est sans doute pas en cause. Il ne s'agit pas donc de travailler avec des notions telles que la contrainte. Le temps, s'il est une donnée importante, ne semble pas suffire à régler tous les problèmes. L'explication nous semble à la fois plus simple et plus subtile. Il s'agirait d'accepter l'idée que l'histoire vécue n'a pas été la même et de créer les conditions pour qu'une histoire commune permette un travail d'élaboration d'un nouveau modèle ou d'adaptation de l'ancien modèle à de nouvelles données. L'autonomie prônée par le modèle ouest-allemand suppose que les acteurs-citoyens aient gagné en liberté et en marge de manœuvre. Cela implique des remises en cause, y compris à l'Ouest.

On est en disant cela loin de l'argument selon lequel les Allemands de l'Est devraient "rattraper" l'Histoire (81). Peut-être faut-il aussi compter sur la relance pour assurer mieux la cohésion sociale. Roland CZADA (82) pense que pour maintenir le modèle, *"il faudra renoncer au bien-être en interne afin d'acheter la compétitivité internationale"*, ce serait *"plus encore qu'avant la logique du modèle allemand"*. ■

(81) Cf. par exemple le livre d'HABERMAS : *Die nachholende Revolution* (la révolution de rattrapage).

(82) CZADA R., *Der kooperative Staat im Prozeß der deutschen Vereinigung*.