

Nouveaux acteurs de la représentation des intérêts des salariés en Allemagne

Wolfgang SCHROEDER, Samuel GREEF

Dans cette contribution, les auteurs exposent l'évolution des relations sociales et des syndicats en Allemagne par le biais de l'association des pilotes Cockpit et du syndicat de médecins Marburger Bund. Ils révèlent ainsi comment, à la faveur du recul des syndicats unitaires de branche et de la décentralisation du dialogue social, ces organisations se sont progressivement hissées au rang d'acteurs autonomes de la négociation collective.

Dans le modèle syndical allemand, la représentation des salariés part du principe que c'est de manière collective, pour une même branche de l'économie et par le biais d'un syndicat généraliste que la défense des intérêts communs est la plus efficace. Au-delà de ce modèle de représentation unitaire et sectorielle dominant, la République fédérale compte cependant depuis toujours une multitude d'organisations, qui œuvrent toutefois très majoritairement en complémentarité : soit elles coopèrent avec les organisations membres de la confédération allemande des syndicats (DGB) pour leurs négociations, soit elles défendent, en tant qu'associations professionnelles, des intérêts spécifiques, sans s'engager parallèlement dans les négociations collectives.

Mais, depuis quelques années, on constate que quelques associations professionnelles assument des missions syndicales ou revendiquent même, de manière offensive, une position d'acteur à part entière, au centre de l'arène des négociations. Les succès remportés par l'organisation Cockpit en 2001, par le syndicat des conducteurs de locomotives en 2008 ou par le syndicat de médecins Marburger Bund en 2007 sont le signe d'un profond changement dans les relations de travail en Allemagne. Certains observateurs mettent même en garde face à l'érosion du partenariat social et pronostiquent une radicalisation durable des relations industrielles suivant le modèle américain ou anglo-saxon, autrement dit une évolution du corporatisme vers le pluralisme.

C'est pourquoi cette contribution se concentre sur les conditions dans lesquelles certaines associations professionnelles sont parvenues à élargir les ressources à leur disposition et les atouts de leurs organisations face aux gros syndicats de branche au point d'avoir pu les mobiliser pour se positionner de manière autonome dans les négociations collectives. Les associations professionnelles ont longtemps été considérées comme des organisations de métier et non comme des représentants actifs des intérêts économiques et sociaux de leurs membres (Heyde, 1956, p. 623). Nous nous demanderons ici dans quelle mesure certaines évolutions de la configuration, dans le contexte des relations sociales, ont initié un changement de fonction et un renforcement du rôle des associations professionnelles. Répondre à cette question requiert une approche ciblée

des caractéristiques et des ressources des organisations (Olsen, 1965 ; Offe, 1974 ; Traxler, 1999) mettant en relation la force primaire liée au marché de l'emploi (Jürgens, 1983 ; Kädtler, 2006) et les structures d'opportunité possibles. Nous appuyant sur le concept de « *political opportunity structure* » (conditions, opportunités et limites de l'environnement/des conditions structurelles de naissance de mouvements sociaux) (cf. Kriesi, 1991), nous entendons par structure d'opportunité les facteurs qui mettent une association professionnelle en situation de réaliser concrètement l'option (de décision) théoriquement possible de négociations autonomes. Selon Kingdon (2003, p. 20), l'élément déterminant est une « fenêtre d'opportunité » dans laquelle des évolutions ou processus indépendants les uns des autres se retrouvent dans une configuration telle qu'une possibilité d'action s'ouvre pour l'acteur (ici : l'association).

Nous examinons dans une perspective comparative les cas de l'organisation Cockpit et du Marburger Bund, dans un contexte de mutation des structures syndicales et sectorielles, ainsi que de défis posés aux négociations collectives, en nous interrogeant sur l'efficacité des structures d'opportunité. Les associations choisies ici sont, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, les acteurs les plus importants issus d'une structure professionnelle, qui ont opté ces dernières années pour une stratégie de négociation autonome¹. Tout en s'étant toujours préoccupées de questions liées aux conventions collectives, ces organisations se sont longtemps considérées principalement comme des associations professionnelles, acceptant la position de leader des syndicats de la DGB en matière de négociation. Ces deux cas ont en commun un environnement à la configuration semblable qui se caractérise, d'une part, par l'organisation dérégulée et basée sur la performance du secteur public et parapublic sous le signe de l'Europe et, de l'autre, par d'importants changements ou bien une baisse du nombre d'adhérents chez les acteurs syndicaux établis. Nous renvoyons en particulier, avec ce dernier aspect, à la création de ver.di et aux problèmes d'intégration dans les négociations collectives. Par ailleurs, ces deux associations existent depuis longtemps, elles ont un taux d'adhésion exceptionnellement élevé, une base d'adhérents homogène, détiennent une force primaire importante² dans les processus de travail des entreprises ainsi qu'une forte position de blocage basée sur le niveau de qualification moyen à élevé de leurs membres. L'hypothèse déjà formulée par Olson (1965), selon laquelle de petits groupes homogènes sont plus faciles à fédérer, se voit confirmée par l'évolution favorable du nombre d'adhérents et la capacité de mobilisation de ces associations.

Cette contribution fournit à la fois un bilan structuré de la concurrence nouvelle à laquelle se livrent les syndicats professionnels et une analyse compara-

¹ Selon Lesch (2008b, p.145), on recense six exemples de ce type. Aux acteurs ici analysés viennent s'ajouter l'organisation indépendante des agents de bord (UFO), le syndicat des contrôleurs aériens (GdF), la fédération des assistants médicaux (VMF) et le syndicat des conducteurs de locomotives (GDL) (au sujet de GDL, voir aussi Greef/Kalass dans le présent ouvrage).

² La force primaire des membres de ces associations réside dans leur pouvoir de faire directement pression sur l'entreprise en refusant de collaborer ou en menaçant de le faire (cf. par ex. Kädtler, 2006, p. 19-20).

tive des conditions et conséquences qui ont conduit à ces changements dans les secteurs du rail, des transports aériens et de l'hôpital. Les questions suivantes seront au centre de nos réflexions :

- quelles structures d'opportunité peuvent expliquer cette évolution d'associations professionnelles, qui entrent en concurrence avec les syndicats établis en poursuivant une politique autonome de négociation ?
- comment réagissent les syndicats et employeurs concernés face à ces nouveaux acteurs, quels impacts cette concurrence nouvelle a-t-elle pour les relations sociales au sein du secteur et qu'implique cette évolution, d'une manière générale, pour le modèle syndical allemand ?
- les configurations examinées constituent-elles des processus réversibles ou irréversibles ?

En partant du modèle de Wolfgang Streeck (1993), qui établit une classification des types et dimensions de syndicats, nous commencerons par analyser les différents modèles organisationnels d'associations de salariés en République fédérale. Nous présenterons dans ce cadre l'évolution des syndicats et des associations professionnelles et de travailleurs. Nous nous intéresserons ensuite aux deux études de cas choisies et montrerons comment l'organisation Cockpit et le Marburger Bund sont devenus des acteurs importants dans les négociations collectives. C'est l'identification de structures d'opportunité qui sera au centre de nos préoccupations. Troisièmement, nous présenterons la réaction des partenaires sociaux établis face aux nouveaux acteurs. Quatrièmement, nous apporterons une réponse à la question des facteurs qui ont permis aux associations professionnelles de se transformer en acteurs de la négociation. En partant des caractéristiques structurelles traditionnelles des deux associations professionnelles retenues, nous chercherons les facteurs qui ont contribué à cette évolution. Sur cette base, nous présenterons les caractéristiques essentielles des structures d'opportunité et évoquerons les perspectives d'évolution ultérieure possible dans le champ du dialogue social en Allemagne.

Syndicats et associations de salariés en Allemagne

La nouvelle situation de concurrence en matière de négociation collective entre syndicats membres de la DGB et associations professionnelles bénéficie d'un intérêt majeur (synthèse par exemple dans Bispinck/Dribbusch, 2008 ; Keller, 2008a ; Lesch, 2008a ; Schroeder, 2008a). On compte ainsi quelques études approfondies sur d'anciens acteurs professionnels, notamment les travaux de Müller/Wilke (2006) sur la concurrence entre les syndicats dans le secteur ferroviaire et de Hoffmann/Schmidt (2008) sur la grève des conducteurs de locomotives en 2008. Pour le secteur hospitalier et le changement de rôle du Marburger Bund, ce sont Bandelow (2005) et Martens (2008) qui ont posé les premiers jalons. Le débat sur les implications juridiques de cette concurrence nouvelle dans

ses rapports à la convention collective unique, à l'avenir de la convention de branche, au droit de signer des conventions et au droit de grève (Weisemann, 2007 ; Bayreuther, 2006 ; Greiner, 2007) est un peu plus approfondi.

Nos réflexions partent des idéaux-types possibles : modèles organisationnels de classe, de métier et d'entreprise (cf. Streeck, 1993 ; tableau 1). Le modèle allemand a été marqué, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, par le modèle de classe, inscrit dans le contexte national de branche. Ont coexisté et coexistent toutefois encore dans le pays des organisations de représentation des salariés structurées suivant le modèle de métier et celui de l'entreprise. La situation actuelle est donc diverse et nuancée. Une première étude réalisée par nos soins³ avait identifié 531 organisations représentant les intérêts des salariés, dont 94 sont reconnues au titre de syndicats ou se considèrent comme tels. 64 de ces syndicats font partie de l'une des trois confédérations (DGB, dbb, CGB), les 30 autres étant des syndicats indépendants.

Tableau 1 : Types et dimensions des groupes d'intérêts

	Modèle de classe	Modèle de métier	Modèle de l'entreprise
Identité	Position sur le marché Nation	Capital humain, qualification Profession	Relation de travail, adhésion à l'entreprise Organisation
Valeurs	« Solidarité » Egalité des revenus et des statuts Universalisme social	« Méritocratie » : Différenciation des revenus et des statuts Particularisme de groupe	« Séniorité » : Droit à l'emploi, promotion Particularisme d'entreprise
Organisation	Syndicat politique d'industrie : global- inclusif	« organisation de mé- tier », <i>craft union</i> : spécialisé-exclusif	Syndicats d'entreprise, « jaunes » : englobant l'entreprise
Institution	Corporatisme : Statut public d'intérêts organisés	Pluralisme : Libéralisme, volontarisme	Paternalisme : Coopération et participation volontaires
Politique	Productivisme Politique de répartition « responsable » Politique sociale universaliste	Fermeture au marché « <i>Militant sectionalism</i> » Politique de métier différenciée	Coopération pour assurer la compétitivité de l'entreprise Politique du personnel à l'échelle de l'entreprise

Source : Streeck, 1993, p. 43.

³ Faute de liste exhaustive détaillant l'ensemble des organisations de représentation des salariés, leur nombre ne peut être déterminé que de manière approximative. Sources : « Liste officielle des associations enregistrées auprès du Bundestag et de leurs représentants » (<http://www.bundestag.de/wissen/archiv/sachgeb/lobbyliste/-index.html>) [consulté le 01/06/11], « Oeckl » (Deutschland 2007. Taschenbuch des öffentlichen Lebens) et « Hoppenstedt » (Schroeder/Kalass/Greef, 2008, p. 34-38).

On compte en outre 429 unions de professions libérales et autres associations et fédérations professionnelles. Jusqu'à présent, ces organisations ne se sont pas comportées en acteurs de la négociation. Faut-il s'attendre à l'avenir à une multiplicité de nouveaux syndicats professionnels et de métier qui créeraient des « relations à l'anglaise » dans le dialogue social allemand ? Même si l'on peut clairement répondre par la négative aujourd'hui, cela n'indique pas pour autant quelles conséquences auront les cas existants. Il est évident que le statut de syndicat et la possibilité de transformation d'associations professionnelles en acteurs autonomes du dialogue social supposent des conditions préalables d'une extrême complexité. Les associations doivent pouvoir être « efficaces » et « puissantes » (Lesch, 2008b, p. 147). Dans quelles conditions les associations professionnelles parviennent-elles à étendre leur domaine de responsabilité au champ, réservé aux syndicats, de la négociation collective ? Quelles conséquences peut-on en déduire pour le système allemand de dialogue social ? Cette contribution montre, à l'aide de deux études de cas, le changement de positionnement des organisations professionnelles.

Études de cas

Les deux cas retenus – organisation Cockpit et Marburger Bund – sont soumis ci-dessous à une analyse comparative. Cette comparaison porte sur la structure des associations telle qu'elle s'est constituée historiquement, le contexte sectoriel et les stratégies respectives de négociation collective. Il est particulièrement important d'identifier les structures d'opportunité qui, selon notre thèse, ont contribué à ce que ces associations puissent s'établir comme acteurs autonomes. En font partie les répercussions structurelles du changement de perception subjective des acteurs et les modifications des structures de dialogue social et de l'environnement organisationnel.

Organisation Cockpit

L'association des pilotes de ligne et des ingénieurs de l'air en Allemagne⁴ (Vereinigung Cockpit – VC), qui défend les intérêts de l'ensemble de l'équipage technique, a une place particulière quand on considère la nouvelle concurrence entre les syndicats. En réussissant à obtenir en 2001, à l'issue d'une grève, une convention collective séparée pour les pilotes, ce syndicat a endossé le rôle de précurseur pour d'autres organisations professionnelles (comme celle des médecins ou des conducteurs de locomotives). Ce succès s'est appuyé sur le haut niveau de qualification et l'importante force de blocage des membres de l'organisation et sur l'homogénéité de ses adhérents.

⁴ Désormais, cette association ne rassemble plus que des pilotes, les ingénieurs d'aviation ayant été mis à la retraite ou formés pour devenir pilotes. L'Office fédéral des statistiques (*Jahresheftabellen 2006*, Tableau 10.1) recensait encore 88 ingénieurs d'aviation en 2006.

Organisation : histoire et évolution

La VC fut fondée en 1969, pour représenter les pilotes de la Lufthansa. Depuis 2001, elle défend les intérêts de 8 200 pilotes⁵ dans les négociations, tout en continuant de se définir comme une association professionnelle. La majorité des pilotes réunis dans cette association (environ 70 %) sont salariés chez Lufthansa. Les principales missions de VC sont la négociation des rémunérations et le lobbying, en particulier dans les domaines de la formation, des conditions de travail et de la sécurité des vols. Mais Cockpit tente aussi de se positionner aussi fortement que possible dans le champ de la cogestion d'entreprise. Cette organisation dispose uniquement d'instances fédérales, du fait de son petit nombre de membres et de la structuration des compagnies aériennes plus petites (ayant une représentation VC directe *via* le conseil d'entreprise). L'organe suprême de décision est l'assemblée générale annuelle. Les négociations collectives sont menées et préparées par la commission de négociation VC.

Le nombre d'adhérents de l'association connaît une évolution positive. De 2000 à 2007 seulement, les effectifs sont passés de 6 000 à 8 200. La croissance la plus importante (+ 52 %) a coïncidé avec le début de la politique de négociation autonome (1999-2001). En 2006, VC arrive à un taux de syndicalisation de 80 à 90 %, ce chiffre atteignant même 95 % chez Lufthansa Cargo (cf. Würfel, 2001). Du fait de ce taux de syndicalisation, VC revendique le droit de représentation exclusive des pilotes, refusé par ver.di, même si ce syndicat ne compte pratiquement pas de personnels de l'équipage technique parmi ses membres (cf. Lesch, 2008b, p. 151)⁶.

Evolution du contexte sectoriel

Le secteur des transports aériens a beaucoup changé au cours des deux dernières décennies. Lorsque la libéralisation a commencé, dès le milieu des années 1980, la Lufthansa a réagi avec une grande frilosité. Du fait de sa situation de monopole dans un secteur très régulé par l'Etat, l'entreprise espérait sans doute pouvoir ignorer certaines évolutions ou pouvoir s'en tenir à une politique des « petits pas ». En se concentrant sur l'excellence technique et non sur l'innovation commerciale, elle s'est retrouvée à la traîne face à ses nouveaux concurrents européens, très fortement axés sur le marché. La privatisation progressive a été amorcée en 1992⁷, le gouvernement fédéral se retirant peu à peu comme opérateur des aéroports et des lignes aériennes. La conjugaison de réac-

⁵ En 2006, on comptait 9 359 pilotes, parmi lesquels 8 054 (86%) travaillaient pour les 17 principales compagnies aériennes. Une seule entreprise, la Lufthansa, rassemble 55% d'entre eux, soit 4 400 pilotes (Off. fédéral des statistiques, *Jahresheftabellen 2006*, Tableau 10.2).

⁶ La situation de concurrence diffère ainsi totalement de celle qui règne parmi le personnel de cabine, où il existe une quasi-parité entre ver.di et l'organisation indépendante des agents de bord (UFO).

⁷ Sur les causes et les répercussions d'un management d'entreprise de plus en plus tourné vers les actionnaires, selon l'approche adoptée à partir des années 1990, voir Höpner, 2003.

tions réservées aux nouvelles conditions de marché, à la privatisation et au début de récession des années 1990 aux Etats-Unis a considérablement aggravé la situation économique de la Lufthansa (cf. Lehrer, 2001, p. 361-362, 372 sq.). La réaction cruciale à cette situation a consisté en une politique de redressement qui, dans le cadre de conventions collectives garantissant l'emploi, imposa des efforts financiers considérables, en particulier aux catégories de salariés les plus qualifiés. Seifert (2001, p. 204 sq., p. 424) cite des pertes de revenus de l'ordre de 30 % à la suite de baisses de salaires. L'externalisation de certaines activités de l'entreprise, la privatisation complète et la transformation de la Lufthansa en société par actions ont permis à l'entreprise d'enregistrer des bénéfices dans les années suivantes⁸. Mais la concurrence s'intensifie dans le secteur aérien⁹, si bien qu'il faut s'attendre à l'avenir à d'autres restructurations, avec leurs conséquences pour le personnel.

Ces évolutions ont surtout eu des répercussions sur le statut des pilotes, qui se sont vus de plus en rétrogradés au rang de « conducteurs de bus des airs ». Cette expression ne renvoie pas seulement au fait que les pilotes ne sont plus payés à la hauteur de leurs responsabilités¹⁰ et de leurs performances (cf. Range, 2003, p. 90). Dans les années 1990, ils se sont aussi associés aux concessions négociées pendant la période d'assainissement financier de la Lufthansa, sans que l'augmentation de compétitivité de l'entreprise et l'amélioration de la conjoncture du secteur¹¹ ne donnent lieu ultérieurement à des contreparties. Les salaires des pilotes de la Lufthansa étaient inférieurs d'environ 27 % en moyenne à ceux de leurs homologues internationaux (Kolf, 2001, p. 19). En 2001, VC revendiqua par conséquent une augmentation moyenne de salaire de plus de 30 %.

Politique de négociation collective

De 1973 à 1999, VC a coopéré avec le syndicat des employés (DAG), qui défendait alors les intérêts des pilotes dans les négociations collectives. Lorsqu'il est apparu que le DAG allait être absorbé par le nouveau syndicat ver.di, Cockpit a décidé de revoir son positionnement et sa stratégie de négociation. Cette organisation n'a donc pas souhaité d'accord de coopération avec ver.di, mais

⁸ En 2006, le chiffre d'affaires de la Lufthansa atteignait 19,8 milliards € (pour 803 millions € de bénéfices), ce qui représente une hausse de 77,3% par rapport à l'année précédente (Lufthansa, 2008).

⁹ Entre 2001 et 2006, le nombre de grandes entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions € (qui constituent ensemble 97 % du chiffre d'affaires total et emploient 86 % des pilotes) est passé de 13 à 17. Au total, le nombre d'entreprises aéronautiques a grimpé de 133 à 331 (Off. fédéral des statistiques).

¹⁰ Cette responsabilité se reflète dans la grande confiance accordée aux pilotes. Dans les sondages, 93% des personnes interrogées leur accordent une confiance très élevée à plutôt élevée, ce qui les place juste derrière les pompiers (94%) mais devant les médecins (86%) (Reader's Digest, 2007).

¹¹ Si le chiffre d'affaires de la branche aéronautique augmentait de 8% à 11% dans les années 1980, la hausse s'est réduite à 3-5% dans les années 1990 pour tomber à moins de 1% en 2001-2002. Depuis 2003, la croissance a repris, enregistrant un taux de 9-10% (Off. fédéral des statistiques, statistiques sur les entreprises aéronautiques).

s'est efforcée, lors du round de négociations de 2001, d'avoir une position autonome. Au cours de ces négociations, le syndicat des services publics et des transports (ÖTV) et le DAG ont obtenu une augmentation de salaire de 3,5 % pour les personnels au sol et de cabine. Ce résultat étant très inférieur aux attentes des pilotes, VC a refusé son extension aux équipages techniques, négociant alors pour la première fois séparément avec l'entreprise. Les premiers rounds de négociations se soldèrent cependant par un échec, les pilotes demandant une revalorisation de plus de 30 % alors que la Lufthansa proposait 8,7 %. Après plusieurs grèves (d'avertissement), une procédure d'arbitrage a commencé sous Hans-Dietrich Genscher, alors ministre des Affaires étrangères. Les négociations se sont conclues par une augmentation de base de 20 % du salaire associée à une participation variable aux résultats de l'entreprise, soit une augmentation totale de revenu d'environ 28 % pour 2001 (cf. *Handelsblatt*, 2001, p. 5).

Les syndicats membres de la DGB critiquèrent cet accord, en raison principalement de la désolidarisation qu'il impliquait (cf. Bispinck, 2001, p. 424)¹². S'ajouta à cet aspect le fait que les pilotes du secteur du fret aérien sont nettement moins bien payés que ceux des transports de voyageurs, une disparité sur laquelle se penche également la commission VC depuis 2007, notamment en raison de la pression exercée par ver.di (Tarp, 2007).

Structure d'opportunité utilisée

Les facteurs internes comme le taux de syndicalisation très élevé et le pouvoir de blocage dû à la qualification des adhérents ne sont pas les seules clés du succès de VC dans les négociations. Le moment où l'organisation s'est positionnée comme acteur du dialogue social (1999-2001) correspond aussi à une structure d'opportunité spécifique, qui a joué un rôle essentiel dans cette victoire. La création de ver.di – le plus important changement structurel pour les syndicats allemands depuis 1945 – a eu de profondes répercussions sur d'autres acteurs. Le DAG, qui menait jusqu'alors les négociations pour les pilotes regroupés au sein de VC, fut complètement absorbé par le nouveau syndicat multisectoriel. L'organisation Cockpit elle-même insista sur le fait que les syndicats étaient, avec la création de ver.di, « trop occupés par leurs propres problèmes », si bien que la séparation d'avec le DAG fut relativement simple, faute de réactions de la part des autres syndicats (cf. Sturm, 2000). Parallèlement, compte tenu de la fusion imminente, la crainte grandit au sein de VC que les besoins de ses adhérents ne soient plus pris en considération au sein du nouveau grand syndicat.

La stratégie managériale de la Lufthansa favorisa également la scission des pilotes. Car les accords tarifaires peu favorables, établis pendant la période de redressement des années 1990, devaient être prolongés alors que la situation fi-

¹² Le « Darwinisme social », le « cavalier seul au détriment des collègues » ou « l'atteinte à l'équité salariale entre les collaborateurs » constituent certains des reproches soulignés par la DGB et ver.di.

nancière de la Lufthansa s'était rétablie. Les pilotes ne voyaient quant à eux pas la nécessité de poursuivre leur contribution à l'assainissement financier (cf. Bispinck, 2001, p. 423-424). La séparation de leur association d'avec ver.di créa les conditions préalables nécessaires à une politique de négociation autonome. VC exprima en même temps un refus de la politique solidaire et corporatiste de ver.di. Mais, malgré l'issue favorable de ses propres négociations, Cockpit se considère encore comme une association professionnelle et, à titre secondaire seulement, comme un syndicat (Schewe, 2007).

Marburger Bund

Le Marburger Bund (MB) défend les intérêts professionnels des médecins salariés et fonctionnaires en Allemagne, et est reconnu depuis 2006 comme leur représentation syndicale. Comme le secteur aérien décrit plus haut, le secteur sanitaire et hospitalier est touché par d'importants changements affectant son organisation, son cadre économique et d'emploi, ainsi que par des mesures de privatisation impliquant aussi une évolution de l'image de la profession et une dégradation du statut des médecins. Le positionnement du MB comme acteur de la négociation s'est fait dans le sillage de celui de l'organisation Cockpit.

Organisation : histoire et évolution

Le Marburger Bund fut créé en 1947 sous le nom de « Marburger Gemeinschaft », lié à l'ordre des médecins (*Ärztetikammer*), à Marburg/Lahn. Cette association avait pour objectif premier l'amélioration des conditions de travail, et en particulier des temps de travail. Un an après sa création, l'organisation se sépare de l'ordre des médecins et constitue l'union syndicale Marburger Bund (cf. Marburger Bund, 2008). Le MB est structuré en 14 associations régionales. Les petite et grande commissions décident des mesures d'action syndicale, de la stratégie de négociation et de la signature ou de la dénonciation d'accords collectifs. Comparé aux grands syndicats, le Marburger Bund n'a pratiquement pas de personnel salarié. Font exception le secrétaire général et le président de l'association fédérale, les secrétaires généraux des associations régionales ainsi que quelques juristes et personnels de secrétariat. Les associations de district sont constituées de bénévoles.

Au cours des quarante dernières années, le MB a vu son nombre d'adhérents passer de 17 000 (1967) à 108 000 (2007)¹³. Ceux-ci travaillent à 90 % dans des hôpitaux ; s'ajoutent à eux quelques médecins issus du secteur ambulatoire, des administrations et d'entreprises privées. Ver.di voit d'un œil critique la politique de recrutement du Marburger Bund. Premièrement, les médecins peuvent rester membres de l'association après s'être installés en cabinet

¹³ Une croissance de près de 10 000 adhérents par rapport à l'année précédente, malgré l'accroissement de la concurrence avec les associations de médecins spécialistes (cf. Bandelow, 2007 p. 275).

(et donc avoir quitté leurs fonctions en tant que salariés). Deuxièmement, les médecins-chefs salariés ont des responsabilités budgétaires qui font d'eux « [...] des médecins dirigeants dans des fonctions d'employeur [...] », en conséquence de quoi la condition syndicale de l'indépendance n'est plus remplie et l'association n'est pas habilitée à négocier (Dielmann, 2006, p. 14). Avec au total 148 000 médecins dans les hôpitaux allemands, le MB atteint un taux de syndicalisation de plus de 60 % chez les médecins hospitaliers (cf. Bundesärztekammer, 2007, graphique 1).

Le Marburger Bund dispose d'une importante capacité d'organisation et de gestion des conflits, reposant notamment sur la forte volonté de regroupement du corps médical (cf. Schmitt, 1966, p. 17-84) et sur la grande homogénéité de ses membres, qui ne tient pas uniquement à la durée de la formation universitaire. L'emploi presque exclusif dans des hôpitaux implique des situations professionnelles, organisationnelles et des problèmes semblables. Le corps médical allemand est en outre soudé par une « [...] cohérence idéologique relativement forte sur fond de valeurs libérales, conservatrices, et de situations d'intérêts similaires [...] » (Bandelow, 2007, p. 284) et par l'obligation partagée que représente le serment d'Hippocrate. Il résulte de ces facteurs un important potentiel d'action et de pouvoir mobilisable dans les relations avec des tiers. Mais il existe également entre les membres des différences considérables de revenus et de statuts, qui reflètent les structures hiérarchiques de l'hôpital. Car le MB regroupe toutes les catégories de personnel, depuis les internes jusqu'aux médecins-chefs, en passant par les spécialistes et les chefs de service. La principale ligne de partage sépare les médecins-chefs des autres catégories de médecins, les médecins-chefs se trouvant structurellement dans une situation de conflit d'intérêts entre solidarité avec le corps médical et responsabilité entrepreneuriale du budget de la structure.

Evolution du contexte sectoriel

Depuis le milieu des années 1990, les hôpitaux sont eux aussi de plus en plus confrontés à des processus qui ont transformé les conditions d'affrontement et d'organisation des personnels et ont conduit le Marburger Bund à gagner de l'importance. Il faut citer en premier lieu la privatisation de nombreux hôpitaux¹⁴. Ce processus s'est accompagné d'une décentralisation de la négociation collective au niveau des établissements, les hôpitaux privés ayant quitté les conventions collectives du service public au profit d'accords d'établissement ou de groupe (cf. Böhlke/Schulten, 2008, p. 25-26). Deuxièmement, la loi de réforme du système de santé (GSG) adoptée en janvier 1993 a entraîné le plafonnement du budget des hôpitaux et l'introduction de forfaits (remboursement d'un acte médical au forfait et non en fonction des coûts réellement survenus) (cf. *ibid.*, p. 25 ; Simon, 1997, p. 3-

¹⁴ La part des établissements publics est passée de 46 % en 1991 à 34% en 2006 tandis que, sur la même période, celle des hôpitaux privés grimpait de 15% à 27%.

4, p. 13-14). La conséquence de ces deux évolutions est, d'une part, une pression financière accrue sur les salariés, les mesures de rationalisation se focalisant le plus souvent sur les dépenses de personnel, qui représentent 60 % des dépenses¹⁵. D'autre part, l'image de la profession a changé, la direction des hôpitaux ayant été reconsidérée pour donner de plus en plus la priorité aux modèles de pensée et d'action économiques face à l'« état de la science et à ce qui est médicalement nécessaire ». Les missions médicales ne cessent d'augmenter, de même que les tâches administratives comme le calcul des coûts et des performances ou les obligations documentaires destinées aux caisses-maladie. Les médecins-chefs ont eux aussi été intégrés à cette nouvelle forme de gestion administrative et ont une responsabilité budgétaire (cf. Simon, 1997, p. 25, p. 45 ; Tödtmann, 2005, p. 1).

La coïncidence entre baisses de salaires et pression administrative à l'efficacité a favorisé le sentiment d'une perte de statut au sein du corps médical, dégradé du rang de « demi-dieux en blanc » à celui d'« ouvriers qualifiés en gestion de la santé » (Martens, 2008, p. 20 sq.). La limitation des coûts dans le secteur de la santé publique a en outre pré-programmé des conflits de répartition entre les salariés dès lors qu'une catégorie donnée souhaite élargir son rayon d'action financier. S'ajoute l'augmentation du nombre de médecins travaillant en ambulatoire (dont le nombre est passé de 92 000 en 1990 à 136 000 en 2006) (cf. Bundesärztekammer, 2007, tableau 1). Ce contexte a donc fortement limité non seulement les possibilités d'intégrer la hiérarchie hospitalière, mais également les perspectives d'évolution. De plus, l'alternative d'une installation en cabinet privé s'est trouvée réduite par les restrictions budgétaires qui affectent également la médecine libérale (cf. Busch/Stamm, 2006, p. 17-18).

Les conséquences financières de ces évolutions touchent surtout les jeunes médecins. Selon une étude réalisée par l'Institut de recherche économique DIW Berlin¹⁶ (Spengler, 2004), le revenu mensuel net moyen des jeunes médecins employés à plein temps dans le service public est tombé de 2 170 € (1993) à 2 009 € (2002) ; parallèlement, le temps de travail hebdomadaire est passé de 45 à 46,3 heures : cette évolution correspond à un recul du salaire horaire de 12,10 à 10,80 €. Si l'on considère l'ensemble des médecins du service public, on observe il est vrai une hausse du revenu net, mais celle-ci tient non pas à une hausse du salaire horaire, mais à une augmentation de la durée hebdomadaire du travail. Selon une étude de la société NERA, les médecins hospitaliers allemands se trouvent, comparés à leurs homologues européens¹⁷, au bas de l'échelle des salaires (NERA 2004, p. 6)¹⁸.

¹⁵ Ainsi, il a été fait largement machine arrière sur les dispositions relatives aux heures supplémentaires, qui seules donnent droit à rémunération. Toutefois, le nombre d'heures supplémentaires réellement effectuées n'a pas varié, en raison du fait que celles-ci étaient considérées comme nécessaires d'un point de vue médical ou adaptées à la formation.

¹⁶ Cette étude repose sur les données du microrecensement officiel de 1993 et 2002.

¹⁷ La fourchette des salaires donnée pour l'année 2003 se situait entre 35 000 et 56 000 € en Allemagne. A titre de comparaison en France, elle s'échelonnait entre 93 000 et 107 000 € en 2001 (cf. NERA, 2005, p. 5).

¹⁸ Ver.di critique le fait que les données allemandes de l'étude proviennent du MB. Les cas sur lesquels repose l'enquête seraient peu réalistes, tandis que l'ensemble des prestations ne serait pas pris en compte dans

Politique de négociation collective

La politique de négociation collective relève, depuis la création du MB, du champ d'activités de l'association. Mais, comme le syndicat ÖTV et les employeurs lui ont dénié le droit de signer des conventions et n'ont donc pas négocié avec le MB, ce dernier a dû chercher un partenaire de coopération pour défendre ses intérêts à sa place ; pendant de nombreuses décennies, ce fut le DAG. Le contrat de coopération avec ce syndicat (1950) permit au Marburger Bund de peser sur les négociations collectives et de participer efficacement, de 1959 à 1961, à la convention des employés relevant de la fonction publique fédérale (BAT). En 1971, la question durablement conflictuelle du temps de travail des médecins entraîna une première grève autonome. Refusant la réduction progressive de la durée du travail, acceptée par l'ÖTV et le DAG, le MB déclara l'échec des négociations collectives. Du fait de cette pression, les employeurs intégrèrent le MB au cours du round de négociations suivant. En 1976, le Marburger Bund, le DAG et l'« union de syndicats et associations du service public » constituèrent une union syndicale séparée de l'ÖTV. Cet accord de coopération dura jusqu'à la dissolution du DAG, absorbé dans ver.di (cf. Marburger Bund 2008). Mais, contrairement à ce qui se passa chez les pilotes, il n'y eut pas de négociation séparée dès 2001. La rupture entre le MB et ver.di intervint au moment des négociations préliminaires à la convention du service public (TVöD). Le Marburger Bund voyait dans ce nouvel accord une amélioration financière unilatérale des autres catégories professionnelles au détriment des médecins, les « intérêts propres au corps médical n'étant qu'insuffisamment pris en compte [par ver.di] dans les négociations collectives du service public » (Marburger Bund 2006, p. 9). Les changements d'échelon ne devaient plus dépendre de l'âge et de la situation de famille (principe de séniorité) mais d'une évaluation, basée sur la performance, de l'expérience professionnelle et de l'ancienneté de service. Les primes exceptionnelles de Noël et de congés devaient être diminuées. Sur ces questions, ver.di était globalement disposé à coopérer avec les employeurs, ce qui du point de vue du Marburger Bund rendait impossible toute collaboration ultérieure (cf. Lindhorst, 2007, p. 1). En juin 2006, 14 000 médecins se mirent en grève pour demander une convention collective séparée¹⁹. La fédération des Länder (*Tarifgemeinschaft deutscher Länder*) fut le premier acteur à faire des concessions. Suivit en août la convention signée par les employeurs communaux, après une grève de plus de 17 000 médecins.

l'estimation des rémunérations. Selon ses calculs, les médecins allemands devraient se situer dans la moyenne haute (cf. Dielmann, 2005, p. 16).

¹⁹ Il existe un contentieux sur la possibilité alors donnée au MB de signer une convention collective distincte (c'est-à-dire une nouvelle convention). Diverses comparaisons reconnaissent certes au texte des « améliorations », mais évoquent également un faible degré de divergence par rapport à la convention d'origine (p. ex. Schwarzkopf-Steinhauser, 2006, p. 11).

Dans cette convention collective, ver.di critiqua le fait que les prétentions salariales excessives des médecins pénalisaient les autres catégories professionnelles et, en entraînant une désolidarisation des salariés, étaient un facteur de division. Ver.di reproche en outre au MB d'avoir obtenu ces augmentations des salaires supérieures à la moyenne principalement en échange de temps de travail prolongés et, ainsi, de ne pas avoir amélioré mais aggravé les conditions de travail (cf. Dielmann, 2006, p. 14).

Structure d'opportunité utilisée

A la différence de l'organisation Cockpit, le MB a d'abord accepté que les négociations soient menées par ver.di, pour ne s'en affranchir qu'à l'automne 2005. Cette évolution eut plusieurs causes : d'une part, les changements survenus au cours des dix dernières années dans le secteur accrurent les restrictions budgétaires ainsi que les exigences de performance à l'égard des médecins, entraînant une augmentation des tâches administratives et eurent des répercussions négatives sur l'évolution des salaires. D'autre part, ces processus, associés à une augmentation du nombre de médecins, firent craindre à ces professionnels une dégradation croissante de leur statut. S'ajoutait en outre le mécontentement relatif aux mauvaises conditions de travail comme la durée importante du travail et les heures supplémentaires, ainsi que la perspective, à partir de 2005, de pertes financières supplémentaires avec le changement de convention (passage de la BAT à la TVöD). Ce fut sans doute ce réajustement de la structure des salaires et rémunérations qui motiva réellement le retrait de ce groupement de négociation. En septembre 2005, l'assemblée générale du MB décida de rejeter la TVöD et retira à ver.di le pouvoir de représenter les médecins afin de demander une convention collective séparée pour ces derniers, sous le mot d'ordre « BAT + 30 % ». Cette démarche avait été précédée d'une grève des internes, soumis à du travail supplémentaire sans compensation de salaire, en particulier dans les hôpitaux universitaires, après la dénonciation pure et simple par certains Länder de la convention BAT encore en vigueur. Le MB s'empara de ce mécontentement et prit la tête du mouvement de grève (cf. Busch/Stamm, 2006, p. 17-18 ; Martens, 2008, p. 33)²⁰.

Avec une première victoire séparée dans les négociations en 2006, le MB a nettement renforcé son positionnement de syndicat²¹. La transformation en syndicat n'est néanmoins absolument pas achevée. Les rapports d'opposition avec les autres catégories de salariés hospitaliers et l'organisation hiérarchique

²⁰ Vient s'ajouter à cela le très fort crédit accordé aux médecins par l'opinion publique. Sur l'échelle du prestige professionnel, les médecins occupent régulièrement, et de loin, la première place. Alors que le degré de considération a légèrement reculé entre 1991 et 2005, il est remonté de 6% en 2006, après le succès de la grève des médecins (Institut für Demoskopie Allensbach).

²¹ Lors de la 111^e assemblée générale, la petite commission de négociation a renforcé ses effectifs, passant de 11 à 15 membres. Les médecins fonctionnaires bénévoles se sont intéressés davantage à la politique concrète de négociation collective, évinçant ainsi les juristes au sein de la commission.

du corps médical laissent supposer une orientation de l'association encore fortement liée au métier. Cette opiniâtreté corporatiste se trouve renforcée par la volonté de préserver son propre statut face aux autres associations de médecins et par la longue tradition d'organisations puissantes au sein de la profession²². Dans son étude sur la grève des médecins, Martens (2008, p. 47) parvient lui aussi à la conclusion suivante : « Le profil à venir de l'association reste flou [...] » ; mais, selon lui, le débat sur la manière dont les choses peuvent et doivent évoluer bat son plein.

Comme l'a montré l'analyse des configurations dans l'un et l'autre cas, le chemin qui a conduit les organisations à mener des négociations autonomes était depuis longtemps un objectif prioritaire, auquel ont été subordonnés les objectifs concurrents. Il a en même temps fallu écarter toute une série d'obstacles qui barraient la voie. Pour ce faire, il fallait des structures d'opportunité significatives qui ont offert un cadre permettant aux deux associations de s'établir en acteurs autonomes de la négociation collective.

Réactions des partenaires sociaux établis

Les hypothèses selon lesquelles l'évolution présentée dans ces deux études de cas pourrait représenter une concurrence si vivifiante en matière de politique salariale (cf. Hensche, 2007) qu'elle pourrait même soulager les syndicats d'industrie, ne sont pas réalistes. Le renforcement des associations professionnelles est au contraire critiqué par les partenaires sociaux traditionnels et a suscité une résistance farouche chez les syndicats membres de la DGB et chez les employeurs (cf. Lech, 2008b ; Keller, 2008a ; Bispinck/Dribbusch, 2008). Les partenaires sociaux établis considèrent cette évolution comme une menace pour le rôle pacificateur et pour les forces du système allemand.

Le renforcement accru du rôle des associations professionnelles dans le système de dialogue social va encore exacerber la pression exercée jusque-là sur les syndicats membres de la DGB. La profonde mutation structurelle de l'économie et de la société et les crises qui en résultent chez les adhérents (Ebbinghaus, 2003), les opposants²³ (Schroeder/Silvia, 2003), ainsi que les difficultés à s'imposer et à s'implanter²⁴ (Hassel, 2006 ; Schroeder, 2008b), ont déjà dans le passé imposé des changements structurels majeurs du côté des syndicats.

C'est dans ce contexte qu'il faut voir le renforcement des associations professionnelles et l'apparition de nouveaux acteurs du dialogue social car des or-

²² Par ex. : le taux de syndicalisation de l'union des associations de médecins (Ärztevereinsbund) dépassait 60% à la fin du XIX^e siècle ; il atteignait même 95% dans les années 1920 (Schmitt, 1966, p. 38).

²³ On entend par là les difficultés liées aux adhérents et les problèmes d'intégration et de gouvernance au sein des fédérations d'employeurs ainsi que les organisations exemptes de conventions collectives (OT-Verbände) constituées par les fédérations en vue de résoudre ces problèmes.

²⁴ On entend par là l'affaiblissement du lien entre les syndicats et la démocratie sociale ainsi que les difficultés à s'imposer, illustrées par l'échec de la grève de 2003 d'IG Metall en Allemagne de l'est.

organisations professionnelles plus puissantes menacent d'affaiblir encore davantage les syndicats DGB établis. Il est caractéristique que cette concurrence nouvelle se limite aux secteurs dans lesquels ces syndicats sont depuis longtemps confrontés à un faible taux de syndicalisation²⁵. Cette observation vaut pour les pilotes comme pour les médecins hospitaliers. Le modèle privilégié et jusqu'à présent dominant pour la DGB de l'organisation syndicale unitaire tend vers une politique salariale solidaire, intégrant dans un même syndicat des intérêts plus ou moins forts, cette dimension étant considérée comme essentielle. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les réactions parfois virulentes des syndicats membres de la DGB à cette concurrence de surenchère (cf. Hassel, 1999, p. 89 ; Hassel, 2007, p. 180 ; Streeck, 2003, p. 99 ; Schroeder, 2005, p. 121 ; Biebeler/Lesch, 2007, p. 140 sq.). En dénonçant des accords réservés aux personnels les plus qualifiés, ces syndicats critiquent surtout le fait que ces accords auront selon eux des répercussions négatives pour les catégories de salariés plus faibles, d'où le qualificatif de « non solidaires »²⁶. Comme les catégories professionnelles concernées ne mobilisent pas leur potentiel pour s'imposer au profit de l'ensemble des salariés, les syndicats membres de la DGB voient non seulement un risque que l'alliance ne se trouve affaiblie et que les employeurs puissent finalement opposer les uns aux autres les différents groupes dans les négociations ; mais ils craignent surtout que les catégories de personnels les plus faibles ne se retrouvent complètement exclus de cette alliance et qu'une concurrence de surenchère ne s'exerce au détriment de ces catégories (Bispinck/Dribbusch, 2008, p. 159-160). Enfin, ce phénomène peut mener à l'affaiblissement global des syndicats de la DGB. La question étant de savoir qui regroupe les salariés hautement qualifiés et comment ils peuvent être défendus, elle se résume principalement à une concurrence pour le recrutement. Dans cette situation, la stabilité organisationnelle des syndicats DGB est effectivement menacée, ce qui exacerbe la concurrence latente entre les syndicats auprès des adhérents potentiels (cf. Keller, 2008a, p. 167). C'est pourquoi ver.di mais aussi IG Metall tentent par exemple, à travers de nouvelles campagnes ciblées, de séduire les salariés qu'ils ont eu des difficultés à toucher jusqu'à présent (p. ex les ingénieurs hautement qualifiés) – mais le risque de voir éventuellement d'autres catégories professionnelles suivre l'exemple des pilotes ou des médecins joue sans doute également un rôle. Outre des initiatives nouvelles à destination de groupes ciblés, les syndicats de la DGB essaient de revoir la

²⁵ Cela vaut aussi bien pour la concurrence de surenchère que pour celle du moins-disant social. La concurrence de surenchère va de pair avec une faible syndicalisation des salariés hautement qualifiés dans les organisations membres de la DGB, la concurrence du moins-disant social avec une faible syndicalisation des employés peu qualifiés (Allemagne de l'est, artisanat, travail intérimaire) (cf. Schroeder, 2008, p. 14 ; Bispinck/Dribbusch, 2008, p. 159 sq.).

²⁶ Wolfgang Rose (responsable ver.di du district de Hambourg) a commenté comme suit l'approche de l'union Cockpit : « Nous n'approuvons pas le fait que les hauts salaires s'enrichissent au détriment des plus faibles revenus » (Hamburger Abendblatt, 2001). La politique de négociation de GDL a été également critiquée par M. Sommer, le chef de la DGB : « Il n'est pas concevable qu'un syndicat et ses membres prennent leurs distances à l'égard de la solidarité qui unit tous les salariés » (Der Spiegel, 2007, p. 20).

communication et la légitimation de leur politique de répartition dans les négociations imminentes²⁷. Les syndicats membres de la DGB n'ont en définitive le choix qu'entre deux options réalistes (cf. Keller 2008a, p. 167-168) : a) empêcher que de puissantes associations professionnelles ne continuent de se développer en coopérant, de manière pragmatique, à la politique de négociation ou b) axer leur propre stratégie de recrutement, leur politique de négociation et leurs offres de services sur les intérêts particuliers de certaines catégories de salariés.

Dans une situation classique, la différenciation des standards salariaux au sein de l'entreprise est aussi dans l'intérêt des employeurs. Mais, dans le cas de la concurrence de surenchère, employeurs et syndicats de la DGB demandent, d'une même voix, le maintien du principe de convention collective unique (au niveau de l'entreprise). Ils craignent au fond une augmentation des dépenses de personnel, et redoutent que des négociations à venir avec différentes organisations de salariés ne soient plus difficiles et plus conflictuelles (cf. Bispnick/Dribbusch, 2008 ; Lesch, 2008a). Avec des durées de validité potentiellement distinctes, la convention de branche perd de son rôle pacificateur, ce qui crée un risque de multiplication des actions de lutte sociale. Les différences de salaires, qui influent sensiblement sur les motivations des salariés, sont de moins en moins liées à la performance des différentes catégories et davantage à leur pouvoir respectif de faire grève (cf. Lesch, 2008b, p. 149).

Dans cette situation, Keller (2008a, p. 168-169) voit dans la négociation avec des organisations de travailleurs concurrentes une stratégie possible pour les employeurs, ce qui impliquerait une reconnaissance *de facto* de plus petits syndicats comme partenaires sociaux dans le cadre d'accords collectifs (d'établissement). Mais les employeurs pourraient aussi, dans le même temps, poursuivre le dialogue social existant et tenter de coopérer avec les syndicats d'industrie. Keller juge irréaliste le scénario du lock-out en réaction aux grèves que le nombre de conflits du travail pourrait renforcer.

Syndicats catégoriels : similitudes et différentes

La naissance de syndicats catégoriels n'est ni un hasard ni une nécessité. Les configurations concrètes dans lesquelles les associations professionnelles étudiées ici sont parvenues à s'établir comme acteurs autonomes de la négociation montrent que ce processus requiert des conditions préalables (cf. également Keller, 2008a, p. 164 ; Müller-Jentsch 2008, p. 62 ; Lesch, 2008b, p. 147). Parmi ces données fondamentales complexes, un facteur essentiel est une organisation solide, en mesure de s'appuyer sur des ressources matérielles assurées et des valeurs communes. De petits groupes homogènes de salariés sont en outre plus enclins à s'organiser et à se fédérer au sein d'une association. On peut donc

²⁷ Voir la déclaration d'Helga Schwitzer (membre de la direction d'IG Metall). Cette dernière recommande de « prendre davantage en considération les intérêts distincts » (Steiger, 2008, p. 4).

postuler une coïncidence d'intérêts plus importante que dans des groupes plus hétérogènes (Olson, 1965, p. 29, 34). Les deux associations analysées présentent ainsi l'une comme l'autre un taux de syndicalisation comparativement élevé. Elles sont en situation de mettre à la disposition de leurs membres des biens individuels constituant une incitation directe à l'adhésion (ibid., p. 130-133). Dans certaines conditions, ce taux de syndicalisation important permet aux associations de convertir la position centrale de leurs membres dans le processus de travail en forte capacité d'action. Le nombre d'associations et groupes de travailleurs disposant d'un potentiel comparablement élevé est faible, ce qui limite le nombre d'émules possibles. Les deux associations s'appuient en outre sur une longue histoire incluant aussi un rôle passif (au sens d'organisations associées) dans les négociations. Ces organisations disposaient déjà, avant même de s'établir comme syndicats, d'un savoir approfondi en matière de procédures et de négociations qui leur a permis de lancer plus facilement leurs propres activités en tant que partenaire social.

Ces conditions ne suffisent toutefois pas à elles seules pour expliquer le processus de transformation d'une association professionnelle en acteur de la négociation collective. Les structures décrites existent en effet, dans une configuration semblable, depuis quelques décennies. En même temps, la comparaison des deux syndicats professionnels a montré que des circonstances similaires étaient certes déterminantes pour leurs activités d'acteurs autonomes ; les particularités de chaque cas impliquent toutefois une dynamique de conflit propre à chacun d'entre eux. Cela rend plausibles les points de vue selon lesquels il n'y a pas lieu de « s'attendre à court terme à un grand nombre d'émules » (Bispinck/Dribbusch, 2008, p. 162) car « des obstacles juridiques et organisationnels s'opposent à une tendance plus large à la création de syndicats professionnels » (Lesch, 2008b, p. 147). C'est pourquoi nous nous concentrons ci-dessous sur les similitudes et différences qui peuvent être vues comme des structures d'opportunité. A partir des études de cas présentées, on peut retenir quelques observations, identifiables comme des conditions similaires dans le processus de transformation analysé :

- *la concurrence entre syndicats et entre acteurs de la négociation s'installe surtout dans les catégories de salariés à haut niveau de qualification, ceux-ci étant moins sensibles à la logique de représentation unitaire – en particulier lorsqu'ils ont l'impression que leurs marges de manœuvre en matière de salaire ne sont pas exploitées pendant des périodes assez longues.* Ces personnels, ainsi que les salariés détenant des postes clés, peuvent dans certaines conditions avoir une position de blocage sur le marché de l'emploi, ce qui leur permet d'obliger leurs employeurs à aller à l'encontre de leurs propres intérêts en les menaçant de changer d'entreprise ou de faire grève. Ils sont généralement très soudés à l'échelle de leur profession ou de leur entreprise. Alors que les syndicats unitaires aspirent à des écarts de salaires aussi faibles que possible

entre les différentes catégories d'employés, les personnels hautement qualifiés, souhaitant être le mieux rémunérés possible, privilégient des salaires différenciés ;

- *les organisations professionnelles et les syndicats catégoriels gagnent du terrain lorsque les profils traditionnels d'activités de ces catégories de salariés sont dévalorisés à mesure des changements qui affectent un secteur ou une entreprise ou bien au fil des évolutions technologiques.* Ce phénomène peut intervenir dès lors que le nombre d'élites dites de fonction augmente sensiblement comme dans le cas des médecins et des pilotes par exemple. Mais il peut aussi avoir d'autres causes : les évolutions économiques ou technologiques peuvent également mener à utiliser des machines pour des activités autrefois mécaniques. Au fil de ces évolutions, certaines qualifications deviennent superflues. Ce changement peut s'accompagner d'une dévalorisation du profil d'activité de certaines catégories de salariés et, par conséquent, de pertes de salaire. Les personnes concernées se voient contraintes d'agir à cause de cette dévalorisation, et tentent de pérenniser les acquis liés à leurs qualifications. Si ce groupe n'est pas remplacé et qu'il continue de jouer un rôle important dans la chaîne de création de valeur ou de responsabilité du fait de la division du travail, certains facteurs spécifiques d'une lutte axée sur le statut peuvent se trouver réunis ;
- *avec la modération salariale acceptée par les syndicats et des pactes pour l'emploi dans les entreprises, la sécurité de l'emploi a été troquée contre des concessions en matière de rémunération, de temps de travail et de primes.* Après l'amélioration de la conjoncture, les syndicats membres de la DGB n'ont pas réussi à obtenir des compensations pour les concessions faites dans le passé²⁸ (cf. Bispinck/Schulten, 2001). Pour les emplois à haut niveau de qualification, la transformation des entreprises analysées ici s'est accompagnée non seulement de concessions mais également d'une dégradation effective (ou simplement ressentie) de l'image de la profession et du statut. L'offensive menée par ces organisations professionnelles peut donc également être considérée comme une tentative de s'opposer à cette double peine : pertes de salaire et perte de statut ;
- *la concurrence entre syndicats s'installe en particulier dans les secteurs publics et parapublics. On trouve plus précisément deux grands domaines d'activités : le secteur hospitalier et celui des transports.* La transformation d'organisations professionnelles jusqu'alors passives dans les négociations en syndicats actifs dans le dialogue social n'est en

²⁸ Lesch (2008b, p. 148) compare la dynamique de 12 secteurs en matière de négociation salariale. Il en conclut qu'avec une croissance de 16,5% entre 1995 et 2006, la modération salariale est très forte dans les services publics, les secteurs étudiés faisant montre d'une croissance moyenne de 25,5% pour culminer à 35,7%. Lesch n'observe par ailleurs pas de différenciation au sein même des services publics.

aucun cas une tendance uniforme en Allemagne. Quand on compare les succès de Cockpit, du Marburger Bund ou encore du syndicat des conducteurs de locomotives (voir Greef/Kalass dans le présent ouvrage), on remarque que ces exemples de concurrence réussie sont liés à des entreprises actuellement ou autrefois gérées par la puissance publique. De nombreux salariés ayant traditionnellement bénéficié dans ces entreprises d'un statut de fonctionnaire et des avantages associés (par exemple la garantie d'une sécurité d'emploi à vie), nous supposons que la suppression croissante de postes de fonctionnaires a créé des facteurs d'opportunité qui ont favorisé soit un renforcement des organisations existantes soit la création de syndicats catégoriels. Se trouvent ainsi réunis les éléments déterminants qui ont fait émerger les structures d'opportunité constituant le cadre des négociations autonomes de ces organisations.

Tableau 2 : Éléments structurels des associations professionnelles étudiées

	Organisation Cockpit	Marburger Bund
Secteur	Transports aériens	Hôpital
Création	1969 (en tant qu'association professionnelle)	1947 (en tant qu'association professionnelle)
Négociations menées auparavant par	1973-1999 : coopération avec le syndicat des employés (DAG)	2001-2006 : ver.di 1976-2001 : union de négociation DAG, GGVöD 1950 : coopération avec le DAG
Qualification des adhérents	Elevée	Très élevée
Homogénéité / pouvoir de blocage	Très élevée	Elevée
Nombre d'adhérents	8 200	110 000
Taux de syndicalisation	Très élevé	Elevé
Structure d'opportunité	Privatisation de la Lufthansa, création de ver.di	Privatisation du secteur hospitalier, introduction de la convention du service public (TVöD)
Convention collective distincte depuis	2001	2006

Source : présentation des auteurs.

Perspectives

Quelle va être l'évolution ultérieure des relations sociales et des syndicats allemands ? La mise en place d'une concurrence nouvelle dans les négociations est-elle un processus réversible ou irréversible ? Pour répondre à ces questions, il faut avoir à l'esprit que ces formes de concurrence sont récentes et que les acteurs en présence sont encore trop occupés à gérer leurs victoires. Il est donc impossible à l'heure actuelle de prévoir de manière claire et définitive la tendance à venir. Il ne pourra sans doute pas y avoir de retour à la situation antérieure à la constitution des nouveaux syndicats. Les deux cas présentés montrent un phénomène lisible, qui ne se résume pas à un facteur comme la professionnalité. La nouvelle concurrence entre syndicats concerne quelques domaines précis (cf. Keller, 2008b, p. 63-64). Le fait que cette évolution intervienne pour l'instant essentiellement dans le secteur autrefois public ou parapublic ne signifie cependant pas nécessairement qu'elle y restera circonscrite. D'autres catégories professionnelles et organisations, qui n'ont jusqu'à présent pas attiré l'attention dans le dialogue social, détiennent le potentiel requis, au sens des configurations présentées plus haut, pour s'établir en syndicats (par exemple dans le secteur de l'éducation/enseignement supérieur). Seule une analyse complète des organisations existantes est susceptible d'apporter un éclairage sur le nombre de concurrents possibles en matière de négociation collective.

Les conséquences juridiques et sociales de la pluralisation de la représentation syndicale des salariés dépendent de l'évolution ultérieure de cette concurrence. Mais on peut déjà constater un changement quant à la pression exercée sur le modèle allemand. La convention collective de branche – pilier essentiel de ce modèle – se trouve soumise, depuis les années 1990, à un double processus d'érosion. La couverture conventionnelle se réduit, tandis que les accords d'entreprise et d'établissement ainsi que les dérogations aux dispositions prévues dans les conventions gagnent du terrain avec la multiplication des « clauses d'ouverture ». Cette décentralisation du paysage conventionnel exerce une pression permanente sur le pouvoir de légitimation et d'influence des partenaires sociaux intervenant à un échelon plus vaste que celui de l'entreprise. La concurrence des syndicats et des conventions, étudiée ici, est un facteur supplémentaire susceptible de remettre en cause la convention collective unique et, ainsi, de participer d'une nouvelle fragmentation du paysage conventionnel (cf. Lesch, 2008b, p. 147-148 ; Bispinck, 2008, p. 7-10).

Le nombre de catégories professionnelles disposant, grâce à leur position dans le processus de travail, d'une force primaire suffisante est néanmoins limité. Convertir efficacement cette force primaire en un potentiel de blocage suffisant requiert des bases structurelles non négligeables – bases qui, à elles seules, ne suffisent toutefois pas s'il manque les opportunités permettant de se séparer des syndicats membres de la DGB. Keller (2008a, p. 171) parvient également à cette conclusion : « La force primaire ou de marché est également dis-

ponible dans quelques autres groupes, mais la force secondaire ou organisationnelle également nécessaire n'est pas là et ne peut être établie, en tout cas à court et moyen terme ». La pluralisation limitée de la représentation syndicale des intérêts semble amenée à subsister dans quelques rares secteurs (cf. Schroeder, 2008a, p. 15). Mais le modèle du syndicat de classe (suivant le modèle posé par Streeck) restera le cœur du modèle allemand. La question suivante est plus déterminante pour les tendances à long terme : dans quelle mesure les syndicats traditionnels parviendront-ils à s'accomoder de la concurrence nouvelle ? Sera-t-il possible d'instaurer de nouvelles formes de coopération et de collaboration ? Dans cette configuration, « un nouveau type de coopération en matière de dialogue social et de politique syndicale [...] » semble « bien moins exclu que dans le cas de la concurrence du moins-disant social » (Bispinck/ Dribbusch, 2008, p. 162).

IL N'Y AURA PAS DE CHANGEMENT BRUTAL DE MODÈLE, du corporatisme au pluralisme. Les études de cas réalisées plaident plutôt en faveur d'un rapport nouveau, mixte, entre les idéaux-types des syndicats de classe, de métier et d'entreprise, le déplacement se faisant au détriment des syndicats de branche, unitaires. La décentralisation des conventions et les clauses d'ouverture valorisent l'échelon de l'entreprise, tandis que les nouveaux concurrents, qui pratiquent la surenchère dans les négociations, renforcent celui du syndicat professionnel.

Traduction de *Marie GRAVEY*

Indications bibliographiques

[S.A.], « Die Zerreißprobe », *Hamburger Abendblatt*, 17/05/2001, p. [n.c.]

[S.A.], « Lufthansa erzielt neuen Passagierrekord 2007 », *Lufthansa Financial News*, 10/01/2008, p. [n.c.]

[S.A.], « Tarifabschluss der Piloten weckt Begehrlichkeiten », *Handelsblatt*, 11/06/2001, p. 5

ASTHEIMER S., « Neues Arbeitnehmerselbstbewusstsein », *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14/08/2007, p. [n.c.]

BANDELOW N. C., « Ärzteverbände – Niedergang eines Erfolgsmodells? », in WINTER T. VON, WILLEMS U. (eds), *Interessenverbände in Deutschland*, VS Verlag, Wiesbaden, 2007, p. 271-293

BAYREUTHER F., « Der Arbeitskampf des Marburger Bundes – Ein Lehrstück zur Tarifeinheit im Betrieb », *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, vol. 23, n° 12, 2006, p. 642-646

BIEBELER H., LESCH H., « Zwischen Mitgliedererosion und Ansehensverlust – Die deutschen Gewerkschaften im Umbruch », *Industrielle Beziehungen*, vol. 14, n° 2, 2007, p. 133-153

BISPINCK R., « Tarifpolitischer Halbjahresbericht – Eine Zwischenbilanz der Lohn- und Gehaltsrunde 2001 », *WSI Mitteilungen*, vol. 54, n° 7, 2001, p. 419-425

BISPINCK R., « Das deutsche Tarifmodell im Umbruch », *Wirtschaftsdienst*, vol. 88, n° 1, 2008, p. 7-11

- BISPINCK R., SCHULTEN T.**, « Zur Kritik der wettbewerbsorientierten Tarifpolitik », in WAGNER H. (ed), *Interventionen wider den Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert. Helmut Schauer zum Übergang in den Un-Ruhestand*, VSA, Hambourg, 2001, p. 209-225
- BISPINCK R., DRIBBUSCH H.**, « Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Über- und Unterbietung. Zu aktuellen Veränderungen in der Tarif- und Gewerkschaftslandschaft », *Sozialer Fortschritt*, vol. 57, n° 6, 2008, p. 53-163
- BÖHLKE N., SCHULTEN T.**, « Unter Privatisierungsdruck », *Mitbestimmung*, vol. 54, n° 6, 2008, p. 24-27
- BUNDESÄRZTEKAMMER (ed)**, *Ergebnisse der Ärztstatistik zum 31. Dezember 2006. Diagramme und Tabellen* [en ligne], Bundesärztekammer, Berlin, 2007. Disponible sur : <http://www.bundesaeztekammer.de/downloads/Aerztstatistik2006.pdf> [consulté le 20/05/09]
- BUSCH G., STAMM S.**, « Renaissance der Standesorganisation? », *Infodienst Krankenhäuser*, n° 34, 2006, p. 16-21
- DARNSTÄDT T., HAMMERSTEIN K. VON, SCHMITT J., TIETZ J.**, « Aufstand der Zwerge », *Der Spiegel*, n°33, 2007, p. 20
- DIELMANN G.**, « Zwangsjacke Solidarität? », *Infodienst Krankenhäuser*, n°34, 2006, p. 13-15
- DOLL N.**, « Man will uns eliminieren », *Die Welt*, 13/10/2007, p. [n.c.]
- EBBINGHAUS B.**, « Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich », in **SCHROEDER W., WEBELS B. (eds)**, *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003, p. 174-203
- GREINER S.**, « Der Arbeitskampf der GDL - Überlegungen zur Parität im Sparten- und Spezialistenarbeitskampf », *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, vol. 24, n° 18, 2007, p. 1023-1029
- HASSEL A.**, *Gewerkschaften und sozialer Wandel. Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien*, Nomos, Baden-Baden, 1999
- HASSEL A.**, « Die Erosion der gewerkschaftlichen Lobbymacht », in **LEIF T., SPETH R. (eds)**, *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland*, VS Verlag, Wiesbaden, 2006, p. 188-198
- HASSEL A.**, « Gewerkschaften », in **WINTER T. VON, WILLEMS U. (eds)**, *Interessenverbände in Deutschland*, VS Verlag, Wiesbaden, 2007, p. 173-196
- HEYDE L.**, « Stichwort: Verbände, wirtschafts- und sozialberufliche », in *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, tome 10, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1959, p. 623-625
- HOFFMANN J., SCHMIDT R.**, « Der Streik der Lokführer-Gewerkschaft GDL. Anfang vom Ende des deutschen Systems der industriellen Beziehungen? », in *Prokla*, vol. 38, n° 151, 2008, p. 323-342
- HÖPNER M.**, *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*, Campus, Francfort s/ Main, 2003
- JÜRGENS U.**, « Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik », *Leviathan*, Sonderheft 5, 1983, p. 58-91
- KÄDTLER J.**, *Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzkapitalismus*, VSA-Verlag, Hambourg, 2006
- KAZIM H.**, « Auch ein falsches Urteil ist immerhin ein Urteil », *Spiegel online* [en ligne], 08/08/2007, p. [n.c.]. Disponible sur : <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,498847,00.html> [consulté le 06/07/2008]
- KELLER B.**, « Der aufhaltsame Aufstieg von Berufsverbänden. Bedingungen, Ziele, Folgen », *Sozialer Fortschritt*, vol. 57, n° 6, 2008a, p. 163-173
- KELLER B.**, « Renaissance von Berufsverbänden? Bedingungen, Ziele und Folgen », in **BLANK T., MÜNCH T., SCHANNE S., STAFFHORST C. (eds)**, *Integrierte Soziologie – Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft. Festschrift zum 70. Geburtstag von Hansjörg Weitbrecht*, Hampp, Munich/Mering, 2008b, p. 51-66

- KINGDON J. W.**, *Agendas, alternatives, and public policies*, 2^e édition, Pearson Education, New York, 2003
- KOLF F.**, « LH-Piloten fordern 35 Prozent mehr », *Handelsblatt*, 07/02/2001, p. 19
- KRIESI H.**, « The Political Opportunity Structure of New Social Movements - Its Impact on Their Mobilization », *WZB Discussion Paper*, FS III 91-103, 1991, p. [n.c.]
- KRUMMHEUER E.**, « Unbestimmt verspätet », *Handelsblatt*, 02/11/2007, p. 10
- LEHRER M.**, « Macro-varieties of Capitalism and Micro-varieties of Strategic Management in European Airlines », in **HALL P. A., SOSKICE D. (eds)**, *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundation of Comparative Advantage*, Oxford University Press, New York, 2001, p. 361-386
- LESCH H.**, « Das deutsche Tarifsystem zwischen Regulierung und Fragmentierung », *Wirtschaftsdienst*, vol. 88, n° 1, 2008a, p. 11-15
- LESCH H.**, « Spartengewerkschaften – Droht eine Destabilisierung des Flächentarifvertrags? », *Sozialer Fortschritt*, vol. 57, n° 6, 2008b, p. 144-153
- LINDHORST E.**, *Entwicklung durch Ärztestreiks – neue Perspektiven durch neue Tarifverträge für Ärzte? BAT, TVöD, Ärztetarif(e) und ...?* [en ligne], Deutsche Gesellschaft für Unfallchirurgie, Berlin, 2007, p. [n.c.]. Disponible sur : http://www.dgu-online.de/pdf/unfallchirurgie/ausderpolitik/tarifvertragsartikel19_04_2007.pdf [consulté le 20/05/2009]
- MARBURGER BUND (ed)**, *Unterm Strich. Informationen zu den arzt-spezifischen Tarifverträgen des Marburger Bundes*, Marburger Bund, Heiligenstadt, 2006
- MARBURGER BUND (ed)**, *60 Jahre Marburger Bund* [en ligne], Marburger Bund, Heiligenstadt, 2008, p. [n.c.]. Disponible sur : http://www.marburger-bund.de/marburgerbund/bundesverband/verband/geschichte/60_jahre_mb.php [consulté le 20/05/2009]
- MARTENS H.**, « Primäre Arbeitspolitik und Gewerkschaften im Gesundheitswesen. Der Ärztestreik 2006 als Beispiel primärer Arbeitspolitik in Zeiten tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche », *HBS Arbeitspapier*, n° 143, 2008, p. [n.c.]
- MÜLLER H.-P., WILKE M.**, „*Gestaltend Einfluss nehmen“ – Bahngewerkschaft und Bahnreform 1993-2005*, Sigma, Berlin, 2006
- MÜLLER-JENTSCH W.**, « Rückkehr der Berufsgewerkschaften? », *WSI-Mitteilungen*, vol.61, n° 2, 2008, p. 62
- NERA (ed)**, *Comparing Physician's Earnings – Current Knowledge and Challenges. A Final Report for the Department of Health*, NERA, Londres, 2004, p. [n.c.]
- OFFE C.**, « Politische Herrschaft und Klassenstrukturen », in **WIDMAIER, H.-P. (ed)**, *Politische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates*, Athenäum-Fischer-Taschenbuch-Verlag, Francfort s. Main, 1974, p. 264-293
- OLSON M.**, *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, Cambridge/Londres, 1965
- RAMGE T.**, « Halbgötter in Blau », *Brand Eins*, vol. 5, n° 8, 2003, p. 88-93
- SCHEWE C.**, « Keine Berührungängste – Berufspolitische Gesamttagung der Vereinigung Cockpit », *VC Info*, n° 11+12, 2007, p. [n.c.]
- SCHMITT H.**, *Entstehung und Wandlungen der Zielsetzungen, der Struktur und der Wirkungen der Berufsverbände. Untersuchungen über Gruppen und Verbände*, tome 6, Duncker & Humblot, Berlin, 1966
- SCHROEDER W.**, « Gewerkschaften auf der Suche nach Stabilität im Wandel. Eine Bestandsaufnahme », *Vorgänge*, vol. 44, n° 3/4, 2005, p. 116-127
- SCHROEDER W.**, « Die Konkurrenten der Einheitsgewerkschaft », *Mitbestimmung*, vol. 54, n° 4, 2008a, p. 11-15
- SCHROEDER W.**, « SPD und Gewerkschaften: Vom Wandel einer privilegierten Partnerschaft », *WSI-Mitteilungen*, vol. 61, n° 5, 2008b, p. 231-237

- SCHROEDER W., SILVIA S. J.**, « Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände », in **SCHROEDER W., WESSELS B. (eds)**, *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003, p. 244-270
- SCHROEDER W., KALASS V., GREEF S.**, *Kleine Gewerkschaften und Berufsverbände im Wandel*, Fondation Hans Böckler, Düsseldorf, 2008 (Böckler Forschungsmonitoring, 3)
- SCHWARZKOPF-STEINHAUSER G.**, « Vdää zum Tarifabschluss zwischen VKA und MB », *Infodienst Krankenhäuser*, n°34, 2006, p. 11
- SEIFERT K.-D.**, *Der deutsche Luftverkehr 1955-2000 – Weltverkehr, Liberalisierung, Globalisierung, Die deutsche Luftfahrt*, Bernard & Graefe, Bonn, 2001
- SIMON M.**, *Das Krankenhaus im Umbruch. Neuere Entwicklungen in der stationären Krankenversorgung im Gefolge von sektoraler Budgetierung und neuem Entgeltsystem*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, 1997
- SPENGLER H.**, « Einkommen und Arbeitszeiten junger Klinikärzte in Deutschland », *Wochenbericht des DIW Berlin*, vol. 72, n° 34, 2005, p. 489-494
- STEIGER H.**, « 'Wir wollen Ingenieuren nichts vorschreiben' », *VDI-Nachrichten*, n°9, 2008, p. 4
- STRECK W.**, « Klasse, Beruf, Unternehmen, Distrikt – Organisationsgrundlagen industrieller Beziehungen im europäischen Binnenmarkt », in **STRÜMPPEL B., DIERKES M. (eds)**, *Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1993, p. 39-68
- STRECK W.**, « Gewerkschaften in Westeuropa », in **SCHROEDER W., WEBELS B. (eds)**, *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003, p. 86-100
- STRECK W., SEGLOW P., WALLACE P.**, « Competition and Monopoly in Interest Representation – A Comparative Analysis of Trade Union Structure in the Railway Industrie of Great Britain and West Germany », *Organization Studies*, vol. 2, n° 4, 1981, p. 307-330
- STURM T. VON**, « Vereinigung Cockpit - 1 Jahr eigenständige Tarifpartei », *VC-Info*, n° 9+10, 2000, p. [n.c.]
- TARP M.**, « Tarifpolitik der VC am Scheideweg? », *VC Info*, n° 11+12, 2007, p. [n.c.]
- TÖDTMANN C.**, « Die Vertreibung der Ärzte ins Paradies », *Handelsblatt*, 18/03/2005, p. 1
- TRAXLER F.**, « Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung », in **MÜLLER-JENTSCH W. (ed)**, *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, Hampp, Munich, 1999, p. 57-77
- WEISEMANN U.**, « Auflösung der Flächentarifverträge und des Industrieverbandsprinzips? – Streikrecht im Umbruch », *Deutsche Zeitschrift für Wirtschafts- und Insolvenzrecht*, vol. 17, n° 11, 2007, p. 441-445
- WÜRFEL T.**, « Der Organisationsgrad als Pulsmesser einer Gewerkschaft », *VC-Info*, n° 5+6, 2001, p. [n.c.]