

## Betriebsverhandlungen in Frankreich: die Bevollmächtigung von nicht gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern

Thoemmes, Jens

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Thoemmes, J. (2011). Betriebsverhandlungen in Frankreich: die Bevollmächtigung von nicht gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 18(4), 262-289. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-342954>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Jens Thoemmes\*

## **Betriebsverhandlungen in Frankreich: Die Bevollmächtigung von nicht gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern\*\***

**Zusammenfassung** – Mit dieser Ausarbeitung möchten wir die Betriebsverhandlungen in Frankreich betrachten und besonders auf einen Aspekt der industriellen Beziehungen Bezug nehmen, der von der soziologischen Forschung bisher nur wenig behandelt wurde. Die Beauftragung eines Angestellten mit dem Aushandeln einer Betriebsvereinbarung mit dem Arbeitgeber stellt das Privileg der Gewerkschaftsvertreter in Frage, die grundsätzlich das Monopol auf diese Verhandlungen haben. Einerseits führte diese Praxis zum Abschluss zahlreicher Vereinbarungen im Rahmen des Gesetzes über die 35-Stunden-Woche (1998-2002). Andererseits weicht dieses Verfahren von den traditionellen Regeln ab. Mit diesem Aufsatz möchten wir zeigen, inwiefern die Beauftragung nicht gewerkschaftlich organisierter Mitarbeiter „neu“ ist. Sie führt zu Vereinbarungen, die nicht als „minderwertig“ betrachtet werden können. Wir werden im Gegenteil erklären, warum eine große Zahl dieser Vereinbarungen zu günstigeren Arbeitsbedingungen führt als die klassischen Abkommen. Unter Hinzuziehung der französischen Theorie der sozialen Regulierung möchten wir hierbei die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vorlegen und interpretieren.

### **Company Bargaining in France: The Case of the Proxy Representation of Non-union Employees**

**Abstract** – With this text we analyze collective bargaining in France and especially one aspect of industrial relations that has been very little studied by sociological research. As a result of national negotiations in 1995, proxy representation has helped to give non-unionized employees the power to conclude company agreements with their employers. This challenges the privilege of union representatives, who in principle have a monopoly of such negotiations. On the one hand, this practice led to the conclusion of many agreements in the framework of the 35-hour week law (1998-2002). On the other hand, this procedure differs from the traditional rules and regulations. In this paper we show why this method is new and original: it leads to agreements that cannot be regarded as “cheap” or “give away”. We explain why, on the contrary, many of these arrangements lead to better working conditions than traditional agreements. Using the French theory of social regulation, we present and interpret the results of an empirical study.

Key words: **collective bargaining, working time, social regulation, France, proxy representation** (JEL: J28, J50, J51, J52, J58)

---

\* Prof. Dr. Jens Thoemmes, Jg. 1966, Forschungsdirektor CNRS, Soziologe, Universität Toulouse (Frankreich), Forschungszentrum für Arbeit, Organisation und Politik (<http://w3.certop.univ-tlse2.fr>), CERTOP – UMR 5044 – CNRS, Maison de la Recherche, Université de Toulouse II – Le Mirail, 5 allées Antonio Machado, 31058 Toulouse Cedex 9, France. E-Mail: [thoemmes@univ-tlse2.fr](mailto:thoemmes@univ-tlse2.fr).

\*\* Artikel eingegangen: 14.4.2011  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.9.2011.

Die jüngsten Debatten über die Renten, Löhne und Arbeitsplätze in Frankreich haben zu neuen Diskussionen geführt, auf welcher Ebene die Sozialpartner verhandeln sollen. Tatsächlich ist das soziale Problem der Tarifverhandlungen in Frankreich wie auch in Deutschland komplex. Die Akteure der Tarifverhandlungen – Staat, Arbeitgeber und Gewerkschaften – müssen die entsprechende Ebene für Gespräche über ein bestimmtes Thema bestimmen. Die Wahl der Verhandlungsebene ist angesichts der Zunahme und der Vielfalt der Standards und Regeln noch schwieriger geworden: Internationale Arbeitsorganisation, Europa, national-übergreifende Branchenvereinbarungen, national-sektorale oder Flächentarifverträge, Unternehmensgruppen und multinationalen Konzerne, Unternehmen und Betriebe, Berufe und sogar Einzelpersonen tragen zur Schaffung von Normen und Regeln bei. Traditionell, und auch in der jüngsten Vergangenheit, wird in Frankreich viel vom Gesetzgeber beschlossen. Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen komplettieren in der Regel die staatlichen Bestimmungen. Es gibt jedoch auch Probleme mit diesen „klassischen“ industriellen Beziehungen in Frankreich.

Erstens sind die Ansprechpartner auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens, der Industrie und auch auf nationaler Ebene nicht immer präsent. Die Gewerkschaftskrise in Frankreich zeichnet sich durch einen besonders niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 7,8% aus (OECD 2010, Prozentsatz für 2007). Die historische Aufspaltung der Gewerkschaften in eine Vielzahl von Organisationen macht eine homogene Mitarbeitervertretung häufig äußerst schwierig. Auch wenn die Beteiligung der Mitarbeiter an „Betriebsratswahlen“ (comité d’entreprise, délégué du personnel) immer noch relativ hoch ist, wird die Berücksichtigung der Interessen der Arbeitnehmer in den Tarifverhandlungen, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen und in bestimmten Sektoren, durch das Fehlen der Gewerkschaften problematisch.

Zweitens hat eine Reihe von lokalen und regionalen Ereignissen erlaubt, dass neue Akteure in den Verhandlungsprozess eingreifen. Mit diesem Artikel möchten wir diesen wichtigen Punkt ansprechen. Es geht hier insbesondere um die Möglichkeit eines weder gewerkschaftlich gebundenen noch gewählten Mitarbeiters, Betriebsvereinbarungen mit dem Arbeitgeber zu unterzeichnen. Dieser Mitarbeiter muss jedoch einen Verhandlungsauftrag durch eine regionale Gewerkschaft erhalten. Diesen Prozess bezeichnen wir daher im weiteren Verlauf als „Mandatserteilung“ (mandatement) im Sinne einer „Bevollmächtigung“. Um diesen Prozess besser einordnen zu können, möchten wir hier zuerst kurz auf die Beziehungen der Sozialpartner in Frankreich eingehen.

## **1. Die industriellen Beziehungen in Frankreich**

Die Entwicklung der industriellen Beziehungen in Frankreich seit den dreißiger Jahren, die sich deutlich von denen in Deutschland unterscheidet, lässt eine Bestandsaufnahme notwendig erscheinen. Die Volksfrontregierung von 1936 und die dieser vorausgegangenen Streikwelle mit Betriebsbesetzungen haben sich zunächst nachhaltig auf die industriellen Beziehungen ausgewirkt. Die starke Bindung von Gesetzgeber und Sozialpartnern, ein hoch entwickeltes Arbeitsrecht, aber auch soziale Errungenschaften wie die 40-Stunden-Woche und der zweiwöchige Jahresurlaub gehen auf diese

Periode zurück. Neben der starken Position des Staates muss man auch historisch im Vergleich zu Deutschland eine andere Streikkultur der Gewerkschaften und ihre politischen Ausrichtungen hervorheben. Die Gewerkschaftsorganisationen zeigen dabei unter anderem eine starke Zersplitterung. Dem strukturell niedrigen Organisationsgrad der Arbeitnehmer steht ein erstaunlich hohes Mobilisierungsvermögen gegenüber, wie auch die Demonstrationen im Jahr 2010 gegen die Heraufsetzung des Rentenalters von 60 auf 62 Jahre deutlich zeigen. Was die Tarifverhandlungen angeht, müssen jedoch zwei Punkte unterschieden werden. Zum einen sind diese durchaus mit deutschen Verhandlungen insofern zu vergleichen, dass Branchentarifverträge regionaler oder nationaler Art existieren, die eine hohe Anzahl von Unternehmen einschließen. Zum anderen führt der niedrige Organisationsgrad zu einer schwachen Verhandlungsposition der Sozialpartner und zu einer relativ wenig verbreiteten Verhandlungskultur. Das in Deutschland bekannte Verhandlungsmuster, welches im Endeffekt auf einer glaubwürdigen Streikdrohung in Unternehmen basiert, ist daher in Frankreich bisher kaum anwendbar. Deswegen greift der Staat immer wieder als „Schiedsrichter“ auf verschiedene Art und Weise in den Verhandlungsprozess ein. Das französische System setzt hierbei weniger auf regelmäßige und eingegrenzte Verhandlungen als auf periodische Krisen, die das Gleichgewicht der Kräfte wiederherstellen. Zu beachten ist aber eine zunehmende Entpolitisierung der Gewerkschaften in den letzten Jahrzehnten und ein kontinuierliches Abnehmen der Arbeitskonflikte und der durch Streiks ausgefallenen Arbeitstage (Groux/Pernot 2008).<sup>1</sup> Anders als dies häufig in Publikationen dargestellt wird, ist Frankreich heute kein besonders streikfreudiges Land mehr. Insgesamt sind die französischen Arbeitnehmergremien im Unternehmen mit weniger Rechten ausgestattet als der deutsche Betriebsrat (Artus 2010): Einem starken, auch rechtlich verankerten individuellen Streikrecht und sozial aktiven Gewerkschaftssektionen stehen auf Informations- und Beratungsaufgaben beschränkte Arbeitnehmervertretungen gegenüber.

Wenn man sich die Arbeitnehmervertretung im Unternehmen genauer betrachtet, gibt es verschiedene gesetzlich geregelte Ansprechpartner. Die Vertrauensleute (*délégués du personnel*, DP) werden seit 1936 gesetzlich anerkannt. Diese werden in Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten gewählt und übernehmen Aufgaben, die ihnen vom Arbeitsgesetz übertragen worden sind: Mitarbeitervertretung gegenüber dem Arbeitgeber und insbesondere den Anspruch auf individuelle oder kollektive Durchsetzung von arbeitsrechtlichen Vorschriften (Arbeitsgesetzbuch, Tarifverträge, Lohn, Arbeitszeit, Gesundheit und Sicherheit). Wie jeder Belegschaftsvertreter sollen die Vertrauensleute die notwendigen Mittel zur Durchführung ihres Auftrags im Unternehmen erhalten und genießen einen besonderen Kündigungsschutz.

Das „*comité d'entreprise*“ (CE) existiert seit 1945. Anders als der deutsche Betriebsrat wird es unter Arbeitgebervorsitz geführt, aber von allen Beschäftigten gewählt. In Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten ist der Arbeitgeber verpflichtet, ein CE aus gewählten Arbeitnehmervertretern unter eventueller Hinzuziehung von

---

<sup>1</sup> Alle hier zitierten Quellen, Texte und Gespräche in französischer Sprache sind von uns übersetzt worden. Wir übernehmen die Verantwortung für etwaige Abweichungen, die sich aus diesen Übersetzungen ergeben.

Gewerkschaftsvertretern zu etablieren. Dieser Ausschuss übernimmt wirtschaftliche Zuweisungen und soziale sowie kulturelle Funktionen. Zu diesem Zweck kann er auf materielle und finanzielle Hilfen zurückgreifen. Die Beratung ist eine der Kernfunktionen des Ausschusses. Er muss in Fragen der Organisation und der allgemeinen Entwicklung des Unternehmens und vor allem zu Maßnahmen, die Auswirkungen auf Beschäftigungsstärke und -struktur haben, informiert und konsultiert werden. Dies gilt auch bei einer Sanierung oder Liquidation, ebenso vor einer Entscheidung über die Fortsetzung der wirtschaftlichen Tätigkeit und während der Entwicklung eines Sozialplanes.

Diese beiden Institutionen hatten in der Vergangenheit aber generell – von einigen Ausnahmen abgesehen – nicht die Möglichkeit, Tarifverhandlungen zu führen. Diese sind nach dem Gesetz von 1968 den Gewerkschaftsdelegierten (*délegué syndical*, DS) vorbehalten. In der Tat gebietet das Arbeitsgesetzbuch, dass Unternehmensvereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ausgehandelt werden. Die DS (häufig existieren mehrere Gewerkschaften und mehrere Gewerkschaftsdelegierte pro Betrieb) werden also jedes Mal angesprochen, wenn der Arbeitgeber Gespräche im Hinblick auf den Abschluss einer Vereinbarung führen möchte. Dies ist zumindest während der obligatorischen jährlichen Verhandlungen mit dem Arbeitgeber und bei folgenden Themen der Fall: Löhne, Dauer und Organisation der Arbeitszeit, Einführung von Teilzeitarbeit auf Wunsch der Beschäftigten. Die DS können nicht ohne die Zustimmung der Arbeitsinspektion entlassen werden. Dieser Schutz gilt auch für die Dauer von 12 Monaten für ehemalige DS, die ihr Mandat mindestens ein Jahr ausgeübt haben.<sup>2</sup> Die national repräsentativen Gewerkschaftsbünde, die diese Verhandlungen führen, sind die *Confédération Française Démocratique du Travail* (CFDT), die *Confédération Générale du Travail – Force Ouvrière* (FO), die *Confédération Générale du Travail* (CGT), die *Confédération Française de Travailleurs Chrétiens* (CFTC) und die *Confédération Française de l'encadrement-Confédération Générale des Cadres* (CFE-CGC). Andere Gewerkschaften können aber auch unter bestimmten Bedingungen in den Verhandlungsprozess eingreifen. Die wichtigsten Arbeitgeberverbände sind das *Mouvement des entreprises de France* (MEDEF), die *Confédération générale des petites et moyennes entreprises* (CGPME) und die *Union professionnelle artisanale* (UPA).

Wesentliche Veränderungen der Arbeitnehmervertretung sind mit den Gesetzesnovellen von 2004 und 2008 zu beobachten. Wir möchten hier kurz auf diese Veränderungen eingehen und die Entwicklung des Status' der Gewerkschaftsdelegierten ansprechen, dem als Vergleichsform zum Prozess der Mandatserteilung hier besondere Bedeutung zukommt. Wie schon angedeutet sind die Gewerkschaftsdelegierten im Prinzip seit 1968 alleinige Verhandlungsführer im Unternehmen, sofern die zugehörigen Gewerkschaften als national repräsentativ angesehen werden. Das Gesetz vom 4. Mai 2004 markiert eine signifikante Veränderung der traditionellen Praxis der Unternehmensvereinbarungen und damit auch einen Wandel der Legitimität von Gewerkschaftsdelegierten. Waren diese zunächst unabhängig von ihrer tatsächlichen Bedeu-

---

<sup>2</sup> Für weitere Ausführungen der betrieblichen Interessenvertretung im deutsch-französischen Vergleich verweisen wir auf Artus (2010).

tung im Unternehmen (Mitgliederzahl, Wahlergebnisse, Mehrheitsverhältnisse der Gewerkschaften) im Stande, Betriebsvereinbarungen abzuschließen, so hat die indirekte Einführung des Prinzips der Mehrheitsvereinbarung<sup>3</sup> dazu geführt, dass nur noch Gewerkschaftskoalitionen, die eine Mehrheit in Wahlen aufweisen können, ein Recht auf einen Abschluss geltend machen können. Alle anderen nicht mehrheitsfähigen Gewerkschaftsdelegierten wurden so „de facto“ von dem seit 1968 geltenden Prinzip ausgeschlossen. Diese Tendenz wurde mit dem Gesetz vom 20. August 2008 weiter verschärft. Die Gewerkschaftskoalition muss nunmehr mindestens 30% der Stimmen des ersten Wahlganges (*délégués du personnel*, *comité d'entreprise*) aufweisen. Auch die Bestimmung eines Delegierten durch die entsprechende Gewerkschaft wurde an Bedingungen geknüpft. Der jeweilige Kandidat muss unter seinem persönlichen Namen mindestens 10% der abgegebenen Stimmen in der ersten Runde der oben genannten Wahlen erhalten (Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten).<sup>4</sup> Alle anderen bisher gültigen Mandate der Gewerkschaftsdelegierten werden hinfällig. Das Mandat eines bestimmten Gewerkschaftsdelegierten wird also zum Beispiel in folgenden Fällen beendet:

- 1) wenn die Gewerkschaft entsprechend weniger als 10% der Stimmen bei diesen Wahlen erhält,
- 2) wenn der Kandidat nicht mehr als 10% der Stimmen auf seinen Namen erhält oder
- 3) wenn der *délégué du personnel*, der zum Gewerkschaftsdelegierten bestimmt wurde, sein erstes Mandat verliert.

Auch wenn diese Reformen, die mit Hilfe der Gewerkschaften zustande gekommen sind, letztendlich dazu dienen, die soziale Legitimität der Verhandlungsführer zu erhöhen und die Zersplitterung zu reduzieren, wird deutlich, dass das Prinzip von 1968 verändert wurde. Deswegen und aus noch zu zeigenden Gründen wollen wir im Folgenden von einer Veränderung, wenn nicht gar von einer Aufweichung des Verhandlungsmonopols von 1968 zu sprechen.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Es handelt sich um die Abwesenheit einer mehrheitsfähigen Opposition in Bezug auf die Vereinbarung. Alle hier angeführten rechtlichen Änderungen gehen aus einer Analyse der zugrundeliegenden entsprechenden Gesetze hervor und können in den Publikationen des Arbeitsministeriums genauer betrachtet werden (*Ministère du travail* 2011).

<sup>4</sup> In Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten können die repräsentativen Gewerkschaften einen *délégué du personnel* zum Gewerkschaftsdelegierten bestimmen. Für die Branche gilt ein Mindestanteil von 8% der Stimmen um repräsentativ zu sein. Das Gesetz vom 15. Oktober 2010 organisiert (in Ergänzung der Regelungen von 2008) eine Repräsentativitätsmessung von Gewerkschaften in sehr kleinen Unternehmen. Die Wahlergebnisse in diesen Unternehmen werden mit denen der gewählten Interessenvertretung aggregiert um zu bestimmen, welche Gewerkschaften auf Branchenebene und auf nationaler Ebene als „repräsentativ“ gelten.

<sup>5</sup> Es geht uns darum, dass es sich um eine wesentliche Veränderung der geltenden Rechtslage und des 1968 sozial etablierten Prinzips handelt. Einer etwaigen Interpretation in Hinblick auf eine reale Verstärkung des Verhandlungsmonopols der Delegierten wollen wir uns nicht vornehmerein verschließen. Es würde hier auch zu weit gehen, die kritischen Minderheitspositionen der Gewerkschaften zu analysieren.

Tarifverträge werden in Frankreich traditionell auf nationaler Ebene ausgehandelt und dann regional und im Unternehmen angepasst. Zwar gibt es seit 1982 (Lois Auroux) die Pflicht, jährliche Verhandlungen zu führen, die aber in der Praxis bisher nur wenig beachtet wird. Besonders zu bemerken ist hier auch die Einführung der 35-Stunden-Woche (1998 bis 2002), die für eine begrenzte Zeit Art und Umfang der Tarifverhandlungen deutlich stimuliert hat. Während die Betriebsverhandlungen zwischen 1998 und 2002 dadurch eher angeregt worden sind, hat es mittlerweile einen Rückgang auf das Niveau der 1990-er Jahre gegeben. Warum hatte aber die 35-Stunden-Woche einen so großen Einfluss auf die Tarifverhandlungen? Anders als in Deutschland wurde gesetzlich geregelt, eröffnete aber relativ hohe Verhandlungsspielräume für die Unternehmen. Das Gesetz „Aubry 1“ setzte in der Tat die gesetzliche Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden ab dem 1. Januar 2000<sup>6</sup> für Unternehmen mit mehr als zwanzig Beschäftigten fest und ab dem 1. Januar 2002<sup>7</sup> für alle anderen Unternehmen. Dieses Gesetz beinhaltet ein System der finanziellen Unterstützung von Unternehmen zur Beschäftigungssicherung. Um diese Hilfe zu erhalten, musste eine Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern zustande kommen, entweder auf Unternehmensebene oder aber in der Branche.<sup>8</sup>

Das Gesetz beschreibt aber auch die Möglichkeit, anstelle von klassischen Betriebsvereinbarungen mit Gewerkschaftsvertretern auf das Verfahren der Mandatserteilung zurückzugreifen. In beiden Fällen musste das Unternehmen bei einer Verkürzung der Arbeitszeit um 10% seine Belegschaft um 6% erhöhen, bei einer Verkürzung um 15% um 15% oder aber die gleiche Anzahl der geplanten Entlassungen vermeiden. Zwei Jahre später (2000) kam dann das Gesetz „Aubry 2“ als Fortsetzung der 35-Stunden-Woche, aber auch mit erheblichen Veränderungen. Die Rede war nunmehr von einer jährlichen Arbeitszeit von 1600 Stunden, anstelle einer festgeschriebenen Wochenarbeitszeit. Artikel 8 des Gesetzes Aubry 2 eröffnet auch zusätzlich die Möglichkeit einer ungleichen Verteilung der Arbeitszeit. Der Mandatserteilungsprozess hat dazu beigetragen, einem nicht-organisierten Mitarbeiter die Vollmacht zu geben, mit dem Arbeitgeber eine Betriebsvereinbarung über die 35-Stunden-Woche abzuschließen. Die massive Anwendung dieses Verfahrens in diesem Zusammenhang ist nur sehr wenig erforscht worden. Wir wissen auch nur wenig über die tatsächliche Gestalt der Verhandlungen, die in Betriebsvereinbarungen umgesetzt wurden. Desgleichen ist der Unterschied zwischen den Vereinbarungen, die von gewerkschaftlich organisierten bzw. von nicht organisierten Mitarbeitern unterzeichneten wurden, bislang nicht analysiert worden.

Zwei Ziele haben wir daher mit unseren Untersuchungen verfolgt. Das erste besteht darin, die Besonderheit der Mandatserteilung von einem empirischen Standpunkt aus zu beschreiben und zu verstehen. Dies führte uns zu einer Analyse von

---

<sup>6</sup> Gesetz Nr. 98-461 vom 13. Juni 1998 Anleitung und Anreize zur Reduzierung der Arbeitszeit.

<sup>7</sup> Gesetz Nr. 2000-37 vom 19. Januar 2000 über die Vereinbarungen zur Verkürzung der Arbeitszeit.

<sup>8</sup> Der Anteil französischer Arbeiter und Angestellte, der durch Tarifverträge abgedeckt ist, wurde im Jahr 2000 auf 92,5% geschätzt (OECD 2004).

1232 Betriebsvereinbarungen in einer französischen Region. Des Weiteren haben wir die Ergebnisse dieser Forschung mit regionalen Gewerkschafts- und Arbeitgeberorganisationen überprüft. In aufgezeichneten und niedergeschriebenen Expertengesprächen haben uns ihre Vertreter die Positionen und Hintergrundanalysen zum Mandatserteilungsprozess dargelegt. Diese Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden bietet die Möglichkeit, eine inhaltliche Debatte über die Anwendung der Mandatserteilung in Verbindung mit Tarifverhandlungen zu führen.

Das zweite Ziel dieser Arbeit hat einen theoretischen Fokus. Es handelt sich darum, die Ergebnisse dieser Forschung aus der Perspektive der im französischen Sprachraum bekannten Theorie der sozialen Regulierung von Jean-Daniel Reynaud zu interpretieren. Die sozialen Regeln und Regulierungsprozesse stehen dabei im Mittelpunkt. Unsere Annahme geht davon aus, dass diese Theorie nicht nur im Stande ist, den Mandatserteilungsprozess soziologisch zu erfassen, sondern die empirische Forschung diese Theorie weiter zu entwickeln.

## 2. Das soziale Problem:

### Wie können Unternehmen ohne Gewerkschaften verhandeln?

Eine Erforschung des Mandatserteilungsprozess ist von Anfang an konfrontiert mit einer Fragestellung zu den sozialen Regeln und Akteuren (Reynaud 1979, 1989). Zielt dieses Verfahren darauf ab, gewerkschaftliche Organisationen in Verhandlungsprozessen zu ersetzen? Hat dies eine Auswirkung auf den Inhalt der ausgehandelten Regeln? Gibt es darüber hinaus eine Veränderung des Gleichgewichts zwischen den Verhandlungsparteien? Ein kurzer Exkurs zur Praxis des Mandatserteilungsprozesses, zu seiner Geschichte und seinem Kontext erlaubt, seine Wirksamkeit innerhalb der Verhandlungen zur 35-Stunden-Woche besser beurteilen zu können.

#### 2.1 Der Mandatserteilungsprozess im Unternehmen

Im Anschluss an eine national-übergreifende Branchenvereinbarung vom 31. Oktober 1995 (Ministère du Travail et des Affaires Sociales 1997)<sup>9</sup> stellt die Mandatserteilung eine Innovation der industriellen Beziehungen in Frankreich dar. In der Tat erlaubt das Verfahren erstmals die Unterzeichnung einer Betriebsvereinbarung durch nicht gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer. Das 1995 von Arbeitgebern (CNPF,<sup>10</sup> CGPME) und Gewerkschaften (CFDT, CFTC und CGC) unterzeichnete Abkommen ist ein wichtiger Aspekt der Debatte über die Mitarbeitervertretung in Unternehmen. Es zeigt die Verknüpfung der industriellen Beziehungen „zwischen den drei Ebenen des Verhandlungsprozesses“ (National-, Branchen- und Unternehmensebene) und „sucht nach Wegen, Lücken im sozialen Dialog durch experimentelle Verträge zu füllen“ (Ministère du Travail et des Affaires Sociales 1997: 1.1). Es erklärt daher ausdrücklich, „die Frage der Tarifverhandlungen und die Eigenschaften des sozialen Dialogs“ anzusprechen. Diese Vereinbarung bezieht sich also zunächst auf die Artikulati-

---

<sup>9</sup> Siehe Teil 1: „Die nationale branchenübergreifende Vereinbarung vom 31. Oktober 1995“.

<sup>10</sup> Confédération Nationale du Patronat Français, der wichtigste französische Arbeitgeberverband (heute: MEDEF)

on der Tarifverhandlungsebenen. Zudem dient sie dazu, den Mangel an gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmervertreter in Unternehmen aufzugreifen: „Die Implementierung von Mechanismen für Unternehmen ohne Gewerkschaften dient dem Zugriff auf Betriebsvereinbarungen, ohne die Rolle der Gewerkschaftsvertreter in Unternehmen generell in Frage zu stellen“ (ebd.: 1.2.1). Die Vereinbarung zielt also darauf ab, das System der Akteure auf experimenteller Basis zu ändern, um den sozialen Dialog zu fördern. Unsere Fragestellung in Bezug auf den Mandatserteilungsprozess gilt daher der Artikulation der sozialen Regulierung der verschiedenen Ebenen: der nationalen Ebene (globale Regulierung), der Branche (intermediäre Regulierung) und der betrieblichen Ebene (lokale Regulierung). Unsere Hypothese ist, dass die Mandatserteilung in Frankreich einer neuen intermediären Regulierung entspricht, welche die Architektur der industriellen Beziehungen auf experimentelle Weise verändert und insgesamt den Wandel dieser Beziehungen hinterfragt.

Dieses anfänglich auf drei Jahre begrenzte und relativ wenig institutionalisierte Instrument der Mandatserteilung ist das Ergebnis eines Prozesses, der mit dem nationalen Abkommen von 1995 begann. Legalisiert im Jahr 1996, wurde der Mandatserteilungsprozess in Folge einer Entscheidung des Verfassungsrates zuerst aber streng durch einen Branchentarifvertrag reglementiert (Amauger-Lattes/Desbarats/Tessier 2003). Für die innerhalb des Mandatserteilungsprozesses abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen wurde verpflichtend ein „Referendum“ (Zustimmung der Mitarbeiter) unter den Beschäftigten eingeführt. Seit dem Gesetz Aubry 1 konnten aber alle Unternehmen ohne Gewerkschaften und unabhängig von ihrer Größe das Verfahren der Mandatserteilung anwenden. Jedoch herrschte keine Klarheit über die Gültigkeit einer Betriebsvereinbarung, die Möglichkeit eines Referendums, die Frage der Überwachung der Abkommen und mögliche Revisionen. Diese Verwirrung und andere Faktoren haben das Misstrauen der gesellschaftlichen Akteure in Bezug auf die juristischen Formalitäten geschürt. Dennoch ist dieses Verfahren eine interessante Lösung, die Mitarbeitern erlaubt, in Unternehmen ohne Gewerkschaftsvertreter das Recht zu Kollektivverhandlungen auszuüben (Amauger-Lattes/Desbarats 2003). Seit den 90er Jahren hat sich die komplizierte Rechtslage der Mandatserteilung fortwährend verändert, schwankend zwischen Anreizen und Restriktionen. Das Arbeitsministerium geht aber davon aus, dass der Mandatserteilungsprozess wegweisend für Verhandlungsoptionen ohne Gewerkschaftsdelegierte ist:

„Historisch gesehen haben die von den Gewerkschaften ernannten Vertreter die Funktion mit dem Arbeitgeber zu verhandeln und betriebliche Vereinbarungen zu unterzeichnen. Seit den 90er Jahren wurden gesetzliche Ausnahmen von dieser Praxis entwickelt, um Verhandlungen in kleineren Unternehmen ohne Gewerkschaften zu fördern (Gesetz vom 12. November 1996, 19. Februar 2001). Sie ermöglichen bestimmten Themen (Arbeitszeit oder Sparpläne) die *délégués du personnel* oder temporär mandatierte Mitarbeiter Betriebsvereinbarungen zu ratifizieren. Das Gesetz vom 4. Mai 2004 (...) und das Gesetz vom 20. August 2008 (...) haben diese Optionen erweitert: Bei Abwesenheit von Gewerkschaftsvertretern können Verhandlungen über alle Themen unter der Leitung von Vertretern des *comité d'entreprise* oder, bei Abwesenheit eines solchen, durch die *délégués du personnel* durchgeführt werden. Wenn diese gewählten Mitarbeiter fehlen, können auch andere Mitarbeiter mit einem solchen Mandat beauftragt werden“ (Ministère du Travail 2011: 451).

Diese Möglichkeiten von Verhandlungen ohne Gewerkschaftsdelegierte erstrecken sich mittlerweile auf alle Themen. Aktuell können also Betriebsvereinbarungen auch ohne Gewerkschaftsvertreter zu sämtlichen das Unternehmen betreffenden Fragen durchgeführt werden. Der noch bis 2009 erforderliche Branchentarifvertrag wurde ab 2010 aus dem Gesetz gestrichen. Abschließend ist noch zu erwähnen, dass seit 2008 der Mandatierungsprozess auch die Ernennung eines Repräsentanten einer Gewerkschaftssektion im Unternehmen ermöglicht. Dieser kann nur von nicht repräsentativen Gewerkschaften und in der Erwartung von Wahlen im Unternehmen benannt werden, hat aber, von Ausnahmen abgesehen, keinen Verhandlungsauftrag. Zusammenfassend möchten wir die wechselnde Rechtslage der Mandatserteilung ansprechen, deren Ziel offenbar die Verstärkung von Betriebsverhandlungen ist. Die Mandatserteilung hat einen qualitativen Einfluss auf die Rechtsentwicklung und auf andere Verhandlungsoptionen. Der Mandatierungsprozess sollte also im Zusammenhang mit allen Verhandlungsmöglichkeiten ohne Gewerkschaftsdelegierte verstanden werden, welche in den letzten Jahren systematisch ausgebaut worden sind. Inwiefern der Mandatierungsprozess symptomatisch für diese Entwicklung ist, möchten wir im Folgenden klären.

Arbeiten von Soziologen zu diesem Thema sind selten. Dazu zählen hier vornehmlich die Arbeit des IRES und eine Studie von 27 Unternehmen, die den Mandatserteilungsprozess angewendet haben. Dufour et al. (2000a) zeigen, dass in der Mehrzahl der analysierten 27 Fälle die Verhandlungen auf die Initiative der Arbeitgeber zurückgehen, diese aber die Unterstützung der Mitarbeiter suchen. Das Referendum, das heißt die kollektive Billigung des Abkommens durch die Mitarbeiter, erscheint in diesem Rahmen als ein Weg, die vorgeschlagene Lösung zu legitimieren. Es handelt sich bei diesen Unternehmen um solche, die mit internen Verhandlungen vertraut sind. Die Autoren kommen mit Blick auf den Mandatserteilungsprozess zu zweierlei Schlussfolgerungen. Zum einen ist dieser ein machbarer Modus, um zu intern und extern annehmbaren Vereinbarungen zu gelangen. Zum anderen entziehen sich diese Vereinbarungen den traditionellen Tarifverhandlungen und ermöglichen die vorübergehende Eröffnung eines Diskussionsforums. Diese soziologische Analyse des Mandatserteilungsprozesses lenkt daher die Aufmerksamkeit auf mögliche neue Ansätze für die Vertretung der Arbeitnehmer in den Tarifverhandlungen (Dufour et al. 2000b). Wer aber sind diese beauftragten Mitarbeiter? Wie haben sie das Mandat zu den Verhandlungen erhalten? Was unterscheidet sie von Gewerkschaftern?

Zunächst sind diese Mitarbeiter per definition nicht gewerkschaftlich organisiert. In der Praxis können sie dann entweder durch den Arbeitgeber, von einer Gewerkschaft oder von normalen Mitarbeitern angesprochen werden. Jeder Mitarbeiter, unabhängig von seinem Beruf oder anderer Faktoren, kann ein solches Mandat von einer Gewerkschaft erhalten. In allen Fällen hat aber die regionale Gewerkschaftsorganisation das letzte Wort bei der Nominierung. Sie kann dann die Betriebsvereinbarung annehmen oder ablehnen. Wenn kein Verhandlungsergebnis zustande kommt, spricht man nicht von einem Mandatserteilungsprozesses. Es handelt sich also nicht um einen anerkannten Verhandlungsauftrag, sondern um ein Mandat, das nur bei einem Abschluss der Verhandlungen anerkannt wird (im Gegensatz zum *Délégué syndical*, welcher eine gesetzlichen Auftrag hat).

## 2.2 *Hin zu einer Wiederbelebung der Betriebsvereinbarungen?*

Die Debatte über die Mandatserteilung wurde in Frankreich mit verhärteten Positionen geführt. Auf der einen Seite finden wir die Organisationen der Unterzeichner der branchenübergreifenden Vereinbarung: CFTD, CFTC und CGC. Diese Organisationen von einer stimulierenden Wirkung des Mandatserteilungsprozesses auf die Tarifverhandlungen ausgegangen. Auf der anderen Seite stehen die Nicht-Unterzeichner des Abkommens CGT und FO, die eine Präferenz für die traditionellen Tarifverhandlungen in der Branche oder auf Unternehmensebene haben. Wir werden im Weiteren sehen, dass diese Positionen nationaler Organisationen im Vergleich zu ihren konkreten Verhandlungspraktiken zu relativieren sind.

Einer der Gründe, warum der Mandatserteilungsprozess Aufmerksamkeit gefunden hat, geht auf das Zusammenspiel von Unternehmens- und Industrieverhandlungen zurück. Wie auch in Deutschland setzten generell die branchenweiten Tarifverhandlungen (nationale oder regionale) den Rahmen für die Verhandlungen in den Unternehmen fest. Während der Geltungsbereich von Tarifverträgen für Unternehmen in Frankreich immer noch hoch ist, wird die praktische Bindungsfähigkeit der Branchenvereinbarungen wie auch in Deutschland, heute explizit von Gewerkschaftern in Frage gestellt. Die Trends der nationalen Tarifverhandlungen auf Branchen- oder Unternehmensebene zeigen die zunehmende Wichtigkeit der Unternehmen in den Verhandlungen. Für die Tarifverhandlungen im Jahre 2005 gab es z. B. einen leichten Rückgang der unterzeichneten Texte auf nationaler Ebene, ein gleichbleibend hohes Niveau der Branchenabkommen, aber eine Zunahme von 10% für Betriebsvereinbarungen gegenüber 2004 (Bilan de la négociation collective de 2005, 2006): 44 Dokumente wurden auf nationaler Ebene unterzeichnet, 1144 Vereinbarungen in der Branche und 37.700 Unternehmensvereinbarungen. Hinsichtlich der Diskussionsthemen gab es 2005 eine Zunahme an Lohnverhandlungen, die Arbeitszeitregeln folgten auf dem zweiten Platz. Die Branche hat natürlich traditionell noch ein großes Gewicht für die Betriebsvereinbarungen (Tallard 2004), wird aber immer weniger als ein Motor für die Unternehmensverhandlungen empfunden. Diese Fragilität der Branchenvereinbarungen bringt im Bezug zu den traditionellen Ebenen Fragen zur Relevanz einer vierten Verhandlungsebene auf (Jobert 2003), ohne dass man genau weiß, wie diese aussehen könnte. Trotzdem sollte man die Komplexität des Themas nicht unterschätzen oder voreilige Schlüsse zum Untergang der branchenweiten Tarifverhandlungen zu ziehen.<sup>11</sup> In einer Analyse der Rolle der Branchen und ihren Beziehungen zu Unternehmen haben Jobert und Saglio (2005) stattdessen unterstrichen, dass die Bedeutung der wirtschaftlichen Regulierung der Industrie und ihre Rolle als Organisator des Wettbewerbs in Produktmärkten immer noch wichtig sind. Es handelt sich also hier eher um eine komplexe Artikulation der Verhandlungsebenen, die mehr von Wettbewerb als von Komplementarität gekennzeichnet ist. Die zunehmende Unabhängigkeit

---

<sup>11</sup> Seit 2004 kann die Betriebsvereinbarung vom Tarifvertrag abweichen. Da also die Regeln der Betriebsvereinbarung mittlerweile ungünstiger für die Mitarbeiter sein können als die des Branchentarifvertrages, stellt sich auch die Frage der Repräsentativität der Gewerkschaften neu und vor allen Dingen im Bezug zu der Möglichkeit, Minderheitsabkommen abzuschließen.

der Unternehmen führt dabei aber dennoch zu einer Abschwächung der Branchentarifverträge (ebd.).

### **3. Die 35-Stunden-Woche und die Mandatierung: Wozu braucht man eigentlich Gewerkschaften?**

Tarifverhandlungen sind ein Teil der geleisteten Organisationsarbeit im Unternehmen (de Terssac 2003). Es handelt sich daei um einen Prozess, der der Schaffung von neuen Regeln dient. Dieser Prozess umfasst auch das Entstehen eines neuen kollektiven Akteurs und Chancen organisationalen Lernens, die es ermöglichen, neue Regeln für eine Gruppe von Mitarbeitern auszuhandeln. Diesen allgemeinen Prozess analysieren wir zuerst mit Blick auf sein Resultat, das in der Form einer niedergeschriebenen Betriebsvereinbarung greifbar ist. Danach widmen wir uns in dieser Analyse der Organisationsarbeit dem Typ der sozialen Regulierung, der diese Vereinbarung produziert hat. Das Ergebnis dieses Ansatzes zeigt, dass der Mandatserteilungsprozess einen anderen Weg darstellt, zu einer Einigung zu kommen, aber auch eine originelle Art, soziale Regulierungsprozesse zu hinterfragen.

#### **3.1 Methodische Ausführungen**

Zunächst haben wir die Trends zu Praktiken der Mandatserteilung im Bezug zur 35 Stunden- Woche beschrieben. Wir können hierbei auf eine eigene Datenbank von 1232 Betriebsvereinbarungen zurückgreifen. Wir haben die Verhandlungen zwischen 1998 und 2002 systematisch und in mehreren Schritten analysiert. Wir hatten mit Hilfe der regionalen Zweigstelle des Ministeriums für Arbeit, Beschäftigung und Ausbildung (DRTEFP) zuerst Zugang zu den betrieblichen Vereinbarungen einer Region. Man kann aber von einer Vergleichbarkeit der Struktur der Beschäftigung nach Sektoren im Verhältnis zu anderen französischen Regionen ausgehen.<sup>12</sup> Konkret haben wir zunächst die Vereinbarungen gelesen und dann die Texte mit etwa fünfzig Variablen für jedes Abkommen kodifiziert: Kontext der Verhandlungen und Eigenschaften der Unternehmen, die verhandelten Themen, Informationen über die Unterzeichner der Vereinbarung.<sup>13</sup> Diese so kodifizierten Betriebsvereinbarungen haben wir dann einem statistischen Verfahren unterzogen. Um einen Überblick über die verschiedenen Variablen zu erhalten und ihr Erscheinungsbild in der Gesamtheit zu verstehen, haben wir zuerst Häufigkeitstabellen gebildet. Danach haben wir Kreuztabellen erstellt und Chi-

---

<sup>12</sup> Laut INSEE verfügt die Region über ein wenig mehr als eine Million Arbeitsplätze. Auf den tertiären Sektor entfallen 72% der Arbeitsplätze (74% landesweit). Die Industrie macht 15% der Arbeitsplätze aus (16% landesweit). Auf die Landwirtschaft entfallen 6% der Arbeitsplätze (3,5% landesweit). Wir begrenzen unsere Ausführungen ausschließlich auf diese regionalen Daten aus erster Hand. Diese Forschungsarbeit wurde mit Hilfe der regionalen Zweigstelle des Ministeriums für Arbeit, Beschäftigung und Ausbildung (DRTEFP) und mit Unterstützung der Landesregierung durchgeführt. Ein Teil dieser Ergebnisse wurden, in französischer Sprache veröffentlicht (Thoemmes 2009).

<sup>13</sup> Wir haben detailliert zum Inhalt der Vereinbarungen gearbeitet. Allerdings haben wir weder Daten über die Auswahl der Mandatsträger noch Hinweise darauf, ob sie von Arbeitgeber- oder Gewerkschaftsseite initiiert wurden. Auch die individuellen Merkmale (Alter, Geschlecht, soziale Herkunft) dieser Personen kennen wir nicht.

Quadrat-Unabhängigkeitstests durchgeführt. Die so erhaltenen Chi-Quadrat-Tabellen für jede Variable erlauben uns, das Verhältnis zwischen dem Gesetz (35-Stunden-Woche) und dem Verhandlungsergebnis zu hinterfragen. Die kodifizierten Themen beziehen sich zuerst auf den Kontext der Verhandlungen (gesetzliche Grundlage, Beschäftigungssicherung oder -einstellungen, Jahr der Unterzeichnung, Gewerkschaftszugehörigkeit, Sektor und Firmengröße). Diese Themen beziehen sich dann auf die ausgehandelten Regeln: monatlichen Gehälter und Jahresprämien, Lohnentwicklung, Verringerung der Arbeitszeit und Flexibilität (jährliche Arbeitszeitkorridore, Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, Kurzarbeit) und andere Themen wie Arbeitszeitkonten oder Weiterbildung.

In einem zweiten Schritt haben wir dann einen komplementären Ansatz von semi-strukturierten Interviews realisiert. Wir haben alle Verbände der Arbeitgeber und Gewerkschaften zweimal kontaktiert, um Interviews mit Verantwortlichen und mit Tarifexperten zu führen. Zehn aufgezeichnete Gespräche sind so zustande gekommen<sup>14</sup>. Ziel war es, nicht nur die Logik der Verhandlungen dieser Organisationen mit dem Einsatz von mandatierten Mitarbeitern zu verstehen, sondern auch unsere statistischen Ergebnisse der Prüfung qualitativer Feldarbeit zu unterziehen.

Unsere Ausgangsfrage war zweigeteilt: Zunächst untersuchten wir die Unterzeichner von Vereinbarungen und das Gewicht der einzelnen Organisationen in Bezug auf die Mandatserteilung im Vergleich mit der „traditionellen“ Unterzeichnung der Gewerkschafter. Des Weiteren fragten wir nach den Besonderheiten der neuen Abkommen: Gibt es Unterschiede in der Substanz zwischen einem traditionellen und einem mandatierten Abkommen? Es galt, die praktischen Auswirkungen der Veränderung des Monopols der Gewerkschaftsvertreter im Unternehmen zu verstehen. Musste zuvor ein gewerkschaftlicher Betriebsrat die Verhandlungen führen, ist es nunmehr möglich, unter bestimmten Bedingungen einen anderen Mitarbeiter damit zu beauftragen. Welche sind die Konsequenzen für den Inhalt der Vereinbarungen?

### **3.2 Die Mandatserteilung in Betriebsvereinbarungen zur 35-Stunden-Woche**

#### *Gewerkschafter und Mandatierte im Vergleich*

Hatten wir bereits in früheren Forschungsarbeiten (1996-2000) zur Arbeitszeit festgestellt, dass mehr als die Hälfte der Betriebsvereinbarungen (51,6%) auf regionaler Ebene durch einen beauftragten Mitarbeiter unterzeichnet worden waren (Thoemmes/de Terssac/Thebault 2000), wird dies bei deren Vereinbarung zur 35-Stunden-Woche noch deutlicher. In Bezug auf die 1232 Vereinbarungen sind mehr als 7 von 10 durch einen mandatierten Mitarbeiter (71%) unterzeichnet worden. Diese Zahlen zeigen, dass der Mandatserteilungsprozess nicht als ein Epiphänomen der Tarifverhandlungen anzusehen ist, sondern dass im Gegenteil die häufigste Form der Umsetzung der gesetzlichen 35-Stunden-Woche darstellt.

Dies wirft weitere Fragen auf: Welche Gewerkschaften beauftragen die Mandatierten? Setzt sich der anfängliche Widerstand einiger Gewerkschaften (1995) in der Praxis fort? Wie verteilt sich diese Praxis auf die einzelnen Gewerkschaften? Weniger als die absolute Zahl der Vereinbarungen interessiert uns hier der Vergleich der Betei-

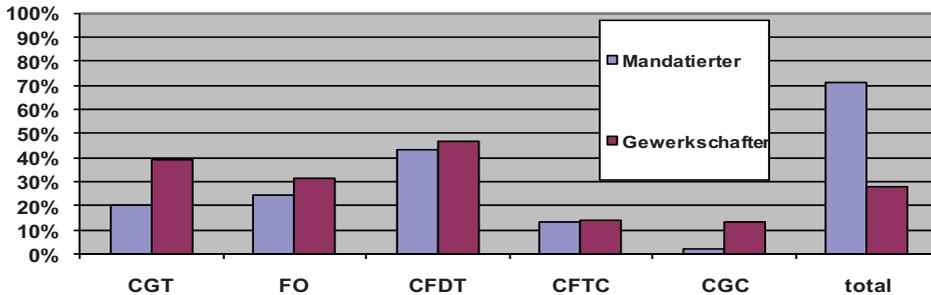
---

<sup>14</sup> Einige dieser Organisationen wollten sich zu dem Thema nicht äußern.

ligung der Gewerkschaften an beiden Verfahren. Beachten wir zunächst, dass die Beteiligung der Gewerkschaften an den Vereinbarungen sehr unterschiedlich ist (Abb. 1).

**Abb. 1. Relative Verteilung der Unterzeichnung der Betriebsvereinbarungen nach der Art der unterzeichnenden Person**

(n: 1232 Vereinbarungen zur 35-Stunden-Woche)



Hinweis: Für jede Organisation, stellt die linke Kolonne den Anteil aller Vereinbarungen mit Nicht-Gewerkschaftern dar und die rechte Kolonne den Anteil aller Abkommen, die von Gewerkschaftern in Unternehmen unterzeichnet wurden. Die Addition der Prozentsätze jeder Organisation überschreiten 100%, weil mehrere Organisationen gleichzeitig dieselbe Vereinbarung unterschreiben können.

In der Grafik oben zeigt jeder Prozentsatz den Anteil der Gewerkschaft an allen Vereinbarungen (100%). So wurden bei der CGT 20% der Abkommen von Mandatierten und 39% der Vereinbarungen von Gewerkschaftern unterzeichnet. Mit anderen Worten lag bei der CGT der Anteil der Unterzeichnung durch Gewerkschafter im Verhältnis zu Nicht-Gewerkschaftern doppelt so hoch. Dieser Unterschied in der Art der Unterzeichnung ist für FO mit 24% und 31% geringer. Bei der CFDT, mit 43% und 47%, findet sich eine enge Einbindung beider Arten der Unterzeichnung, die darüber hinaus insgesamt einen erheblichen Teil der rechtsverbindlichen Unterschriften darstellt. Für die beiden anderen Organisationen ist die Situation sehr unterschiedlich: Während die CFTC in gleicher Weise an beiden Arten von Vereinbarungen teilnimmt (13% bzw. 14%), hat die CGC insgesamt niedrige Zeichnungsraten bei der Mandatserteilung (13% bzw. 2%).

Unabhängig von der absoluten Anzahl der unterzeichneten Verträge zeigen die Betriebsvereinbarungen zweierlei Verhalten in Bezug auf den Mandatserteilungsprozess: Gewerkschaften, die zu etwa gleichen Teilen von der Mandatserteilung Gebrauch machen (FO, CFDT, CFTC), und Gewerkschaften, die relativ wenig auf die Mandatserteilung zurückgreifen (CGT, CGC).

Wie ist es zu erklären, dass die Praktiken der einzelnen Organisationen so unterschiedlich sind? Sind einige Organisationen im „Widerstand“ oder werden sie nur aus diesem Prozess von den Akteuren der Wirtschaft ausgeschlossen? Man kann hier annehmen, dass einige Gewerkschaften „privilegierte“ Gesprächspartner der Arbeitgeber sind (Dufour et al. 2000a). Diese Handlungsweisen spiegeln aber auch die Grundsatzzpositionen der Organisation und ihrer Ziele wider (De Terssac/Thoemmes 1997).

*Unterzeichnen mandatierte Mitarbeiter andere Betriebsvereinbarungen als Gewerkschafter?*

Wir haben eine thematische Analyse nach Art der Unterzeichnung durchgeführt. Diese basiert auf der Beschreibung signifikanter Zusammenhänge zwischen dem Unterzeichner und den verschiedenen Merkmalen der Vereinbarung. Wir möchten hier die statistischen Regelmäßigkeiten zwischen den Unterzeichnern und allen Variablen darstellen. Wir sehen in der folgenden Tabelle 1, dass zum Beispiel eine starke Verbindung zwischen der Branche „Industrie“ und der Unterzeichnung des Abkommens durch Gewerkschafter besteht. Dies ist hier keineswegs eine exklusive Beziehung, sondern ein Trend, der aus der Chi-Quadrat-Analyse von 1232 Vereinbarungen hervorgeht.

Was wäre also das Profil einer Vereinbarung, die durch einen Gewerkschafter im Unternehmen unterzeichnet wurde? Welche Variablen tauchen in diesem Profil auf?

Diese „traditionellen“ Vereinbarungen wurden in Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten der Industriebranche unterzeichnet (Tab. 1). Die Wirksamkeit der Reduzierung der Arbeitszeit bezieht sich auf die Woche und das Jahr (Zeithorizont). Jährliche Arbeitszeitkorridore, die es erlauben, die wöchentliche Arbeitszeit variabel zu verteilen, werden entweder im Unternehmen eingeführt oder aber es werden bereits existierende Abkommen modifiziert. Der Beschäftigungseffekt bewegt sich zwischen 0% und 6% der ursprünglichen Mitarbeiteranzahl. Schließlich wird der Jahreslohn im Anschluss an die Arbeitszeitverkürzung nur teilweise kompensiert.

**Tab 1. Vereinbarungen zur 35-Stunden-Woche, die von einem Gewerkschafter im Unternehmen unterzeichnet wurden**

Profil	Kennzeichnung	Chi <sup>2</sup>
Größe des Unternehmens	50 Mitarbeiter und mehr	***
Einstellungen	Zwischen 0 % und 6 %	***
Branche	Industrie	***
Arbeitszeitkorridor	Einführung	***
Arbeitszeitkorridor	Modifizierung	**
Horizont der Arbeitszeitverkürzung	Woche und Jahr	**
Jahresgehalt	Teilweiser Ausgleich	*

Hinweis: Die Tabelle zeigt alle Verbindungen (im Sinne von Chi-Quadrat) zwischen der Unterzeichnung eines Gewerkschafters und den Themen des Abkommens. Jeder der genannten Faktoren wird gesondert berechnet. Die linke Spalte zeigt die Variablen, die Mitte zeigt die Modalität, und die rechte Spalte zeigt die Wahrscheinlichkeit eines Irrtums, dass ein Zusammenhang zum Unterzeichner besteht \*: 7 % \*\*: 1%, \*\*\*: 1 °/°.

Im Vergleich dazu können wir auch das Profil der durch einen mandatierten Mitarbeiter unterzeichneten Betriebsvereinbarung erstellen (Tab. 2). Die mandatierte Vereinbarung zeigt eine Häufung bei Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern, eher zur Handelsbranchegehören. Der Beschäftigungseffekt der Vereinbarungen ist „relativ“ hoch, da es sich um 10% oder mehr der ursprünglichen Mitarbeiteranzahl handelt. Die Reduzierung der Arbeitszeit bezieht sich auf die wöchentliche Arbeitszeit, mithin auf einen kurzen Zeithorizont. Keine Angaben werden zur Einführung von Arbeitszeitkorridoren gemacht. Der Jahreslohn wird, trotz der Arbeitszeitverkürzung, unver-

ändert beibehalten. Die Vereinbarungen werden den Mitarbeitern zur Abstimmung vorgestellt, was hier durch das Abhalten eines Referendums angezeigt wird.

**Tab. 2: Vereinbarungen zur 35-Stunden-Woche die von einem mandatiertem Mitarbeiter im Unternehmen unterzeichnet wurden**

Profil	Kennzeichnung	Chi <sup>2</sup>
Größe des Unternehmens	Weniger als 20 Mitarbeiter	***
Branche	Handel	***
Einstellungen	Mindestens 10 %	***
Horizont der Arbeitszeitverkürzung	Woche	***
Jahresgehalt	Voller Ausgleich	***
Referendum	Ja	***

Wie kann man diese Unterschiede erklären und bewerten, um welche Art von Gegensatz handelt es sich? Kann die Größe der Unternehmen nicht einen Teil dieser Diskrepanz erklären? Natürlich spielt die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle im Hinblick auf den Inhalt der Vereinbarungen. Wenn wir uns z. B. die Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten genauer ansehen, sind diese auch im Wesentlichen zum vollständigen Ausgleich der jährlichen Gehälter bereit und stellen mindestens 10% neue Mitarbeiter ein oder verzichten auf Entlassungen im selben Ausmaß. Im Gegensatz dazu werden in Unternehmen von zehn bis zwanzig Mitarbeitern die Löhne über ein gewissen Zeitraum eingefroren; in Unternehmen von zwanzig bis fünfzig Mitarbeiter gibt es nur moderate Erhöhungen in den darauf folgenden Jahren. Wir beobachten, dass es in der Frage des Einkommens keinen eindeutigen Trend für Unternehmen mit weniger als fünfzig Beschäftigten gibt. Für Firmen mit mehr als fünfzig Beschäftigten zeigt sich hinsichtlich der Schaffung von Arbeitsplätzen ebenfalls kein Unterschiede. Auch wenn diese größeren Firmen Arbeitszeitkorridore einführen, lässt sich kein klarer Trend im Hinblick auf die Löhne oder auf die Wirksamkeit der Verringerung der Arbeitszeit (Zeithorizont) feststellen. Wie sollen wir also den Unterschied der Vereinbarungen interpretieren?

Hier wird vermutet, dass die Art der Unterzeichnung stark den Abschluss beeinflusst. Die ausgehandelten sozialen Regeln sind sehr unterschiedlich. Die vom mandatierten Mitarbeiter unterzeichnete Vereinbarungen scheinen einen größeren Effekt auf die Beschäftigung zu haben, legen die Reduzierung der Arbeitszeit auf einen engeren Horizont (eine Woche) fest und greifen weniger auf Arbeitszeitkorridore als eine Form der Flexibilität zurück. Trotz der Reduzierung der Arbeitszeit garantiert diese Art von Vereinbarung das bisherige Jahresgehalt. Wenn wir uns nur auf diese *Terms of Trade* beschränken (Gehalt, Flexibilität und Beschäftigungseffekt), kann unsere Schlussfolgerung sehr einfach sein. Die Analyse von 1232 Betriebsvereinbarungen zeigt, dass Abkommen, die durch einen nicht organisierten Mitarbeiter im Unternehmen unterzeichnet werden, aus Mitarbeitersicht wesentlich „günstigere“ Verhandlungsergebnisse erzielen als die von den Gewerkschaften ausgehandelten. Dieses Ergebnis ist überraschend und wir haben es daher den regionalen Vertretern von Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen zur Prüfung vorgelegt.

#### 4. Die Diskussion mit Arbeitgebern und Gewerkschaften

Von allen repräsentativen Organisationen in Frankreich möchten wir auf die Gespräche mit den regionalen Gewerkschaftsführern zweier Gewerkschaften, FO und CFDT, und zweier Arbeitgeberverbände, dem Verband der Handwerker (UPA) und dem Bund für kleine und mittlere Unternehmen (CGPME) anführen.

Zunächst wollen wir noch einmal die unterschiedlichen Positionen erwähnen, die diese Organisationen im Hinblick auf den Mandatserteilungsprozess auszeichnen. Während FO das nationale Übereinkommen von 1995 nicht unterzeichnete und immer noch Vorbehalte zur Praxis der Mandatserteilung hat, schien die CFDT interessierter zu sein. Während die CGPME und ihre Mitglieder zunächst nicht gewillt waren, den Mandatserteilungsprozess anzuwenden, hatte die UPA von Anfang an eine positivere Haltung zur Zweckmäßigkeit dieses Verfahrens. Unser Interesse an diesen unterschiedlichen Positionen besteht darin, die Argumente zu hinterfragen, die zu dieser speziellen Ansicht geführt haben. Unsere Gespräche zeigen hier eine Lagerbildung, die nicht einfach dem Gegensatz von „Arbeit und Kapital“ entspricht. Die beiden Gewerkschaftspositionen zeigen dies deutlich. Für die FO war die Praxis der Mandatserteilung weder erwünscht noch wünschenswert, weil sie das Eindringen von Gewerkschaften im Unternehmen erschwerte oder sogar verhindert. Die CFDT sah stattdessen hier einen Weg eine größere Anzahl von Mitarbeitern in den sozialen Dialog einzubinden.

„Natürlich bedeutet es, dass sie versucht haben, eine Alternative [mit der Mandatierung] zur Gründung von Gewerkschaften zu finden. Der Vorwand ist, dass es anscheinend nicht möglich sei, Gewerkschaften in kleineren Strukturen zu etablieren“ (Regionaler Verantwortlicher, FO).

„Wir in der CFDT waren nicht gegen die Mandatierung. Wir untersuchten eine Reihe von Möglichkeiten, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter Vereinbarungen aushandeln können. Die Form, gut, die Mandatserteilung hätte man auch anders nennen können“ (Regionaler Verantwortlicher, CFDT).

Auf der Seite der Arbeitgeberorganisationen beobachten wir ebenfalls Unterschiede. In Abwesenheit von gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern will die UPA den sozialen Dialog im Handwerk entwickeln. Der andere Arbeitgeberverband, die CGPME, war da vorsichtiger und blickte besorgt auf die Reaktion ihrer Mitglieder. Die Angst einer „schleichenden Gewerkschaftsvormacht“ der Mitarbeiter schien hier zu groß.

„Ich stimme der sozialen Mandatserteilung in unseren Handwerksunternehmen zu, weil bei uns nur sehr wenige Mitarbeiter gewerkschaftlich organisiert sind“ (Verantwortlicher UPA).

„Wir können nicht sagen, dass sie [die Arbeitgeber] sich über die Mandatserteilung freuen, [...] die Welt der Gewerkschaften ist eine Welt, die sie überhaupt nicht kannten und die bei einigen sehr reale Ängste ausgelöst hat, aber sie waren irgendwie gezwungen, damit zu beginnen, (...). Einige haben ihre Ansicht dann geändert, andere haben stattdessen eine regelrechte Abneigung entwickelt“ (Verantwortlicher CGPME).

Manchmal scheidet der Mandatserteilungsprozess wegen interner Konflikte zwischen Mitarbeitern des Unternehmens zum Beispiel wegen des Kündigungsschutzes der Mandatierten. Unsere Gesprächspartner zeigen hier die Zerbrechlichkeit eines Prozes-

ses, der auf Hindernisse stoßen kann. Es ist umso erstaunlicher, dass diese neue Form der Regulierung einen solchen Aufschwung in den Verhandlungen zur 35-Stunden-Woche genommen hat. Was ist der Grund dafür? Bedeutet es einen Verzicht auf die klassische Verknüpfung der Tarifvertragsebenen? Kommt hier eine Dezentralisierung der Tarifverhandlungen zum Ausdruck?

#### **4.1 Die dezentrale Mandatserteilung als Alternative zu Branchenvereinbarungen?**

Der Begriff „Dezentralisierung“ scheint schlecht gewählt zu sein, um den Mandatserteilungsprozess zu interpretieren. Dieser Prozess ist eher Teil der sich wandelnden Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene und hat die Rolle der Gewerkschaften in der Gesellschaft verändert. Haipeter und Lehndorff (2005: 140) zeigen vielmehr, dass in Europa die Gewerkschaften und Betriebsräte neue Rollen bei der Schaffung von kontrollierter Flexibilität innehaben. Die Gewerkschaftsakteure im Unternehmen bewegen sich zwischen zwei Herausforderungen: Zwischen der externen Erosion der Macht der Gewerkschaften, die sich durch den Rückgang der Mitgliederzahlen und durch größere gewerkschaftsfreie Zonen auszeichnet, und der internen Erosion durch eine Verschiebung der Regulierung von der Branchen- auf die Unternehmensebene. In diesem Kontext eines relativen Rückgangs der gewerkschaftlichen Präsenz haben die Automobil-Unternehmen zum Beispiel eine Reorganisation des Produktionsprozesses durchgeführt, der sich als „marktorientiert“ entpuppt und aus einer Kombination von „operationeller“ Dezentralisierung und „strategischer“ Zentralisierung besteht. In diesem Zusammenhang arbeiten dezentrale Einheiten – unter Berücksichtigung zentraler Kostenziele – unabhängig voneinander in einem Markt. Diese Bedingungen variieren je nach Nachfrage der Produkte und im Hinblick auf die Erwartungen der Finanzmärkte (ebd.: 142f.). Die Idee, die wir aus dieser Analyse der Automobilbranche aufgreifen möchten, ist die Verknüpfung von zentralen und dezentralen Formen, die die Unternehmenspolitik als Ganzes prägen: Die Koordinierung von zentralen und dezentralen Aktionen hat auch in Frankreich zur Notwendigkeit geführt, Verhandlungsführer auf Unternehmensebene zu finden. Dies kann auf den Grund für die Entstehung von neuen Regulierungen oder für Alternativen zu branchenweiten Tarifverhandlungen hindeuten. In jedem Fall scheint es zu erklären, warum die gesellschaftliche Forderung nach einer „Brücke“ zwischen den verschiedenen Verhandlungsebenen, einschließlich der Unternehmen, entstanden ist. Dies führt zu den Formen der Regulierung: Branchentarifvertrag oder Betriebsvereinbarung?

Für unsere Gesprächspartner ist die Frage des sektoralen Abkommens besonders wichtig, weil der Mandatserteilungsprozess diese ersetzen könnte. Die Kritik an diesem Prozess, der auch die generelle Abkopplung der Unternehmen einschließt, sieht die Branche als ein Forum, das die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen harmonisiert und konkurrierende Arbeitsbedingungen zwischen Unternehmen verhindert.

„Wir setzen auf die Branchenvereinbarungen, die dann in den Unternehmen umgesetzt werden. (...). Es muss eine nationale Ebene geben, die den Rahmen der tarifvertraglichen Regelung festlegt und die dann einen Rahmen für eine bestmögliche Betriebsvereinbarung bietet“ (Verantwortlicher FO).

„Für die meisten kleinen Unternehmen ist es einfacher, eine Branchenvereinbarung anzuwenden, ohne den Umweg über den Mandatserteilungsprozess zu gehen“ (Verantwortlicher CGPME).

Die Befürworter der Mandatserteilung erklären hingegen, dass gerade die fehlenden sektoralen Vereinbarungen dieses Verfahren notwendig erscheinen lassen. Denn auch wenn die Branchenvereinbarung in der Tat existiert, ist es nicht sicher, dass die Unternehmen dies auch „wissen“. Die CFDT erklärt, dass Unwissenheit und das Nichtrespektieren der Branchentarifverträge heute die Suche nach anderen Formen des Verhandels intensiviert.

„Seit 1982 war in der Metallindustrie die wöchentliche Arbeitszeit 38 Stunden und 30 Minuten. In unserer Region hatten nur 5% der Unternehmen Kenntnis von diesem nationalen Tarifvertrag, obwohl diese Bestimmung sogar in unserem regionalen Tarifvertrag erwähnt wurde“ (Verantwortlicher CFDT).

Weitere Kritikpunkte beziehen sich auf das Engagement der Verhandlungsführer. Dieses gilt für FO im Fall der Mandatserteilung als „unsicher“ und „provisorisch“. Die FO engagiert sich deshalb weiterhin für einen „tiefgehenden“ Prozess mit dem Ziel, Mitglieder für die Gewerkschaft zu rekrutieren und Gewerkschaftsabteilungen in den Unternehmen zu schaffen. Die CFDT hält dagegen die Mandatserteilung für genauso wichtig wie die Einführung eines Gewerkschaftsvertreters im Unternehmen. Aus dieser Perspektive handelt es sich weniger um eine Alternative als um ein komplementäres Verfahren, das manchmal gleichzeitig angewendet wird. In diesen Fällen arbeiten die Mandatierten und die Gewerkschaften „Hand in Hand“.<sup>15</sup>

#### **4.2 Des Rätsels Lösung: die Gewerkschaftskontrolle über die Verhandlungen**

Die CFDT und die UPA bezeichnen die Intervention des Mandatierten in den Verhandlungsprozess als „legitim“. Auf der einen Seite hat der Mandatierte oft das Vertrauen der Mitarbeiter. Auf der anderen Seite ist er in vielen Fällen durch eine öffentliche Abstimmung bestimmt worden (Verantwortlicher CGPME). Seine Legitimität hängt von Form und Inhalt der Vereinbarung ab und vom zugrundeliegenden Konsens. Es wäre falsch, den Mandatierten als einen „Free Agent“ zu verstehen, der unkontrollierte Abschlüsse tätigen könnte. FO, CFDT und die UPA stimmen der These zu, dass die Gewerkschaften diesen Prozess kontrollieren.

Es ist jedoch etwas überraschend, dass der regionale Delegierte der FO, der eine sehr kritische Einstellung zur Mandatserteilung hat, durchaus bestätigt, dass die nicht gewerkschaftlich organisierten Verhandlungsführer „bessere“ Ergebnisse erzielen. Für die FO ist die stärkere Kontrolle, die durch die regionale Gewerkschaft auf den Mandatierten ausgeübt wird, nicht überraschend: Das Gewicht der Region vermeidet hier das „Schlimmste“. Das Problem scheint im Gegenteil zu sein, dass die Arbeitgeber hohen Druck auf die Gewerkschafter in den traditionellen Verhandlungen ausüben. Die regionale Gewerkschaftsorganisation hat wenig Einfluss auf ihre eigenen Mitglieder im Unternehmen. Gerade weil der Mandatserteilungsprozess generell in Unter-

---

<sup>15</sup> Es ist durchaus vorgekommen, dass mandatierte Mitarbeiter und Gewerkschaftsdelegierte gleichzeitig an den Unternehmensverhandlungen teilnehmen, obwohl das Arbeitsrecht diese Möglichkeit eigentlich ausschließt.

nehmen stattfindet, die keine Gewerkschafter haben, ist die regionale Gewerkschaft, die das Abkommen billigen muss, besonders wachsam, was das Resultat angeht:

„Der Mandatierte ist nicht derjenige, der wirklich unterzeichnet. Es ist die Organisation, die dahinter steht. Auch wenn der Mandatierte mit großen Verlusten unterzeichnet hätte, sind die Gewerkschaften da sehr viel wachsamer. Wenn Sie die Anzahl der Mitarbeiter kennen würden, die hierhergekommen sind, um uns zu sagen: Wir sind uns einig; wir haben mit allen gesprochen; wir haben gewählt. Was mich dagegen interessierte, war der Inhalt der Vereinbarung. Wenn der Inhalt der Vereinbarung nicht gut war, habe ich nicht unterschrieben. Und wenn der Arbeitgeber in der Tat gesehen hat, dass ihm in den Verhandlungen entschlossene Leute gegenüberstehen, war ihm bewusst, dass er zurückweichen musste“ (Verantwortlicher FO).

Die CFDT unterstreicht diese Ansicht. Ihre Verantwortlichen geben offen zu, dass das Verhältnis zu ihren eigenen Gewerkschaftern im Unternehmen problematisch ist. Genau wie die FO beschreibt auch die CFDT das gleiche Paradox der Mandatserteilung. Das Fehlen einer gewerkschaftlichen Organisation im Unternehmen erhöht die regionale Kontrolle der Gewerkschaft auf das Verhandlungsergebnis. Diese Feststellung führt also zu einer neuen Frage: Erlaubt das Fehlen von Gewerkschaftern im Unternehmen eine Gewerkschaftsaktion, die mehr im Einklang mit den Erwartungen der Mitarbeiter steht? Diese „unangenehme“ Frage führt bei den Gewerkschaften zu Überlegungen, welche die traditionellen Bindungen zwischen Region und Unternehmen kritisch beleuchtet.

„Wenn man seit 7, 8 oder 10 Jahren gewerkschaftlicher Delegierter im Unternehmen ist, vergräbt man sich, weil auch der Arbeitgeber das auszunutzen weiß. Dieser sieht schnell, wer Delegierter ist. Also begegnet man sich: Ich möchte mal mit Dir reden, usw., und wenn Du willst, sehen wir uns morgen früh, um mal über dies und das zu sprechen“ (Verantwortlicher CFDT).

Für die CFDT ist eine allgemeine Gewerkschaftspolitik in Unternehmen nicht einfach aufrecht zu erhalten. Die Frage der Koordinierung zwischen lokalen und globalen Regulierungen ist heute das eigentliche Problem.

„Wir stellen uns Fragen zu unseren eigenen Delegierten. Das heißt, ehrlich gesagt, haben wir Diskussionen, wo wir sagen: Wir müssen den Mandatierten kontrollieren. Aber dann fragt man uns zu Recht: kontrolliert ihr eigentlich eure eigenen Gewerkschaftsdelegierten?“ (Verantwortlicher CFDT).

„Wir denken über die Interventionsebene nach. [...] Die Menschen sind schwach. Man muss sie schützen, wie man die Unternehmen und unsere Organisationen schützen muss“ (Verantwortlicher FO).

Wir können daher feststellen, dass die Interpretation einer „stärkeren sozialen Kontrolle“ des Mandatierten ein wichtiges Element der Entscheidung der Gewerkschaften ist, auf dieses Verfahren zurückzugreifen. Der Mandatierte muss Rechenschaft gegenüber der regionalen Organisation, die ihn beauftragt hat, ablegen. Diese Verbindung ist interessant. Da die Gewerkschaften zugestehen, hinsichtlich des Inhalts „anspruchsvoller“ mit diesen Abkommen zu sein, kann dies unsere statistischen Ergebnisse erklären.

## **5. Zur Theorie der sozialen Regulierung: Die Einrichtung von intermediären Regulierungen**

Zunächst möchten wir kurz zusammenfassen wie unsere Perspektive die soziologischen Aspekte dieser Forschungsarbeit begleitet hat. Dazu möchten wir einige Züge der Theorie der sozialen Regulierung ansprechen (Reynaud 1979, 1989; de Terssac 2003) und unsere eigene Sichtweise zu einigen Punkten darlegen (Labit/Thoemmes 2003; Thoemmes 2008). Diese betreffen den Konflikt als konstitutiven Bestandteil der Regulierung, die Produktion des sozialen Systems, von Herrschaft und Regulierung, die analytische Priorität von kollektiven Akteuren und die Artikulierung von lokaler und globaler Regulierung. Anschließend möchten wir aufzeigen, inwiefern das Verstehen und Erklären des Mandatserteilungsprozesses von einer Analyse der sozialen Regulierung profitieren kann.

### **5.1 Theoretische Grundlagen**

Unsere Sichtweise geht davon aus, dass die Verhandlungsführer auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite die Vertreter eines kollektiven Projektes sind. Die Frage der Akteure und der Handlung ist von zentraler Bedeutung für die Theorie der sozialen Regulierung (Reynaud 1989). Für uns sind die „Akteure“ weder „Strategen“ noch Individuen (Crozier/Friedberg 1992). Es ist auch nicht nötig, auf ein Postulat individueller Rationalität zurückzugreifen. Für uns bezieht sich die Rationalität auf den Handlungsprozess und nicht auf die Akteure selber. Die Rationalität ergibt sich aus der Schaffung und der Konfrontation der unterschiedlichen Projekte. Das jeweilige Projekt kann von einem Verband, einer Gewerkschaft, einer Berufsgruppe, von einer Partei oder einer beliebigen Kombination von Menschen durchgeführt werden, die einen sozialen Wandel erzeugen möchten. Dieses Projekt kann mit denen anderer Gruppen oder Parteien koalieren oder wird in direkten oder nicht formalisierten Verhandlungen mit der anderen Seite zur Sprache gebracht. Der anderen Seite wird dabei prinzipiell unterstellt, ein alternatives oder gegensätzliches Projekt zu vertreten. Deswegen wird dem sozialen Konflikt eine entscheidende Bedeutung zugemessen, da dieser die unterschiedlichen Ausgangspositionen offen darlegt und diese im Zuge des Prozesses verändert. Der Streik wird also zum Beispiel nicht als ein Gegensatz zu „harmonischen“ Verhandlungen angesehen, sondern prinzipiell als ein Mittel, soziale Regulierungen zu produzieren. In der Tat treffen in der Theorie der sozialen Regulierung zwei Arten der Regulierung aufeinander: die autonome Regulierung und die Kontrollregulierung (Reynaud 1979). Autonomie und Kontrolle können nur innerhalb einer Wechselbeziehung definiert werden. Die autonome Regulierung stellt dabei den empirisch feststellbaren Versuch dar, die Kontrollregulierung in ihre Schranken zu weisen und in manchen Fällen sogar die Kontrolle selbst zu übernehmen. Das Resultat dieses Prozesses wird als soziale Regulierung verstanden. Eine Vereinbarung oder ein daraus resultierender Vertrag wird dabei immer als provisorisch angesehen. Er entspricht dem zugrundeliegenden fragilen Kompromiss und den Kräfteverhältnissen, die sich in diesem Prozess ausgedrückt haben. Die soziale Regulierung wird generell als asymmetrisch angesehen. Das heißt, dass die unterschiedlichen Parteien keineswegs über die gleichen Ressourcen verfügen. Gegensätzliche Interessen, wie zum Beispiel die von sozialen Klassen, werden insofern berücksichtigt, als diese im Regulierungspro-

zess selber beobachtbar sind. Soziale Herrschaft drückt sich in diesem Fall in der Kontrollregulierung aus. Daraus lässt sich aber nicht ableiten, wie ein potentieller Konflikt ausgeht. Das Ergebnis der sozialen Regulierung ist offen.

Der extreme Fall eines bewaffneten Konflikts kann dies deutlich machen. Der Kampf zwischen an Zahl und Ausrüstung ungleichen Gegnern erlaubt es nicht, auf das Ergebnis des Aufeinandertreffens zu schließen.<sup>16</sup> Es handelt sich bei Reynauds sozialer Regulierung um einen allgemeinen Ansatz, der nicht davon ausgeht, dass das soziale System unabhängig von den jeweiligen Akteuren existiert. Anders gesagt, handelt es sich um eine nichtfunktionalistische Definition eines Systems, das den Akteuren nicht vorausgeht, sondern sich immer neu mit dem Aufeinandertreffen von autonomer Regulierung und Kontrollregulierung ausrichtet. Daraus können wir den Schluss ziehen, dass das soziale System nicht unbedingt dem Nationalstaat entspricht und auch nicht dem nationalen System der industriellen Beziehungen. Auch wenn dieser Aufsatz auf ein spezifisches Phänomen der industriellen Beziehungen in Frankreich eingeht, geht unsere theoretische Sichtweise nicht von vorher definierten, unüberbrückbaren kulturellen Unterschieden zu anderen Systemen aus.

Diese Sichtweise entspricht auch dem Ursprung der Theorie der sozialen Regulierung. Dieser kann als eine Gegenposition der von Maurice, Sellier und Sylvestre (1979, 1982) skizzierten Theorie der gesellschaftlichen (sozialen) Effekte verstanden werden. Während sich die Verfasser dieser Theorie auf die endogene Produktion der Normen innerhalb des Nationalstaates konzentrierten und auf die Differenz zwischen Frankreich und Deutschland hinweisen, insbesondere in Bezug auf Arbeit, Bildung, Produktionsweise und industrielle Beziehungen, entwickelt Reynaud (1979, 1980) ein universales Schema der Interpretation von gesellschaftlichen Tatsachen, das zum einen die industriellen Beziehungen in den Vordergrund stellt und zum anderen länderspezifische Unterschiede durch Interessenlagen der Akteure und die durch Kontroll- und Autonomiebestrebungen gekennzeichneten Kompromisse erklärt.

Trotz dieses Erkenntnisinteresses könnte man Reynaud vorhalten, die lokalen Regulierungsprozesse auf Kosten der globalen oder Makroregulierung zu bevorzugen. Die Diskussion zwischen Jean-Daniel Reynaud und Marc Maurice aus dem Jahre 1979 scheint aber heute überholt. Die Kritik beider Ansätze erweist sich als heuristisch, da sie die Autoren dazu bewegte, aufzuzeigen, inwiefern globale und lokale Regulierungen einander bedingen und einschließen. Diesen programmatischen Ansatz interpretieren wir hier für die Analyse sozialer Prozesse. Kommt den Analysen der Beziehung globaler und lokaler Regulierungen heute nicht eine besondere Bedeutung zu? Maurice (1994: 657) scheint dieser Ansicht zu sein und fügt der Debatte von 1979 hinzu: „Sollte die Priorität nicht den Prozessen der wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Formen der Regulierung gelten, (...)?“ Wir für unseren Teil glauben, dass sich diese Abhängigkeiten über die Analyse der *Zwischenräume* globaler und lokaler Regulierungen erfassen lassen. Genauer gesagt, ist bei der Blockierung des traditionellen Regulierungssystems, wie zum Beispiel bei der Einführung der 35-Stunden-Woche in Frankreich, die Verknüpfung globaler und lokaler Regulierungen in Kompromissen

---

<sup>16</sup> Wir denken hier zum Beispiel an die Analysen von Clausewitz (1835) zum Russlandfeldzug der napoleonischen Truppen von 1812.

für die industriellen Beziehungen von Bedeutung. Diese zeigen die Chancen für den sozialen Wandel oder die Möglichkeit der Schaffung neuer Regeln und Akteure auf. Das Konzept der intermediären Regulierung stellt eine Möglichkeit dar, der Mandatserteilung Rechnung zu tragen.

### **5.2 Der Mandatserteilungsprozess als intermediäre Regulierung**

Wie wir gesehen haben, ist die Mandatserteilung weit von einer „bürokratischen“ oder „trivialen“ Verhandlungspraxis entfernt. Sie beschreibt stattdessen eine regulatorische Verbindung zwischen der Unternehmensebene und dem Staat. Unter Berufung auf das Bild der Branchenvereinbarung nutzt die Gewerkschaft dieses Verfahren, um die Betriebsvereinbarungen einzuzugrenzen und zu harmonisieren. Es handelt sich daher nicht um eine Dezentralisierung der Tarifverhandlungen, sondern im Gegenteil um einen Prozess, der den Unternehmen eine neue Äußerlichkeit verleiht. Man kann hier also durchaus von einer Zentralisierung der Tarifverhandlungen sprechen. Handelt es sich hier nicht um das Problem eines „missing link“, der die nationale Ebene (das Gesetz) an den Betrieb bindet und der in der Regel der Branche betrifft? Die Mandatserteilung zeigt hier eine neue Weise, die Region in die Arbeitsbeziehungen einzu binden. In Verbindung mit den nationalen Leitlinien der Gewerkschaft stellt die Region ein neues „Schutzniveau“ der Unternehmensverhandlungen dar.

„Wenn die Firma mir etwas sagt, ist mir das völlig egal aus dem einfachen Grund, dass ich hier bin [auf regionaler Ebene], und sie mich nicht direkt erreichen können. Stellen Sie sich aber den direkten Kontakt mit dem Arbeitnehmer im Unternehmen vor, der mit dem Arbeitgeber verhandelt, wie in jeder Verhandlung mit ein wenig Druck. Was bedeutet das? Wenn sie hartnäckig nicht mitmachen bei dieser oder jener Sache, können Sie sich Ihre berufliche Entwicklung abschreiben“ (Verantwortlicher FO).

Nach der Lektüre dieser Interviews und mit Blick auf die Ergebnisse der statistischen Analyse können wir nun die regionale Praxis zur Mandatserteilung im Rahmen der 35-Stunden-Woche besser verstehen. Unsere Forschungsarbeit stellt den Standpunkt in Frage, dass es sich hierbei um „minderwertige“ Vereinbarungen handelt. Im Gegenteil deutet alles darauf hin, dass dieses Verfahren eine neue Form der sozialen Regulierung mit unterschiedlichen Ergebnissen hervorbringt. Die Mandatserteilung bedeutet keinen Ausschluss der Gewerkschaften. Dieser Prozess baut im Gegenteil auf dem Wissen und den Erfahrungen der Gewerkschaften auf und integriert sie. Selbst wenn dies nicht immer gelingt, versuchen die Gewerkschaften, diesen Prozess zu steuern. Eine Harmonisierung der regionalen gewerkschaftlichen Politik scheint mit den traditionellen Betriebsverhandlungen nicht einfacher zu sein.

Wir glauben, dass der Mandatserteilungsprozess viel tiefergehende Fragen aufwirft, als es das juristische Verfahren zunächst vermuten lässt. Der umfangreiche Einsatz dieser Praxis im Rahmen der 35-Stunden-Woche zeigt einerseits die soziale Notwendigkeit, Ansprechpartner im Unternehmen zu finden, und andererseits, dass der Betrieb für unsere Gesprächspartner nicht unbedingt die geeignete oder einzige Diskussionsebene darstellt. Auch wenn jüngste Verhandlungen den Betrieb immer mehr in den Vordergrund stellen, zeigen die von uns analysierten quantitativen und qualitativen Daten, dass es keine „unumstrittene“ Tendenz zur Dezentralisierung der Verhandlungen auf Unternehmensebene gibt.

Für uns ist daher besonders interessant, dieses durch die Sozialpartner identifizierte Niveau zwischen dem Gesetzgeber (35-Stunden-Woche: globale Regulierung) und dem Unternehmen (lokale Regulierung) zu problematisieren. Wir gehen dabei von einer Pattsituation zwischen globaler Ebene (Gesetz) und lokaler Ebene (Unternehmen) aus. Wir haben gezeigt, dass die einfache Artikulation über die Branche und traditionelle Betriebsvereinbarungen in 70% der Fälle nicht zustande gekommen ist. Die Hierarchie der Verhandlungen wird aus mehreren Gründen in Frage gestellt: Mangel an Arbeitnehmervertretern im Unternehmen, das Fehlen oder die Schwäche der Industrie-Vereinbarung, ein Bedürfnis nach Veränderung auf betrieblicher Ebene. Der Mandatserteilungsprozess zeigt dennoch, dass die Unternehmen die Tarifverhandlungen auf eine höhere regionale Ebene verlagern wollten. Die regionale Flächenorganisation der Gewerkschaften wird durch das Verfahren zurück ins Spiel gebracht.

Das soziale System zeichnet sich also durch die Kontrolle des mandatierten Mitarbeiters durch die regionale Gewerkschaft aus. Die Annahme oder Initiative des Verfahrens durch den Arbeitgeber und die Legitimierung durch die regionalen Gewerkschafter schaffen ein neues Regulierungsniveau, welches dazu dient, die 35-Stunden-Woche im Unternehmen zu etablieren.

Diese theoretische Perspektive erlaubt es auch, zum Abschluss die Frage der Regulierungsebene im deutsch-französischen Vergleich anzusprechen. Die völlig verschiedenen Systeme der industriellen Beziehungen in Frankreich und in Deutschland, deren detaillierte Darstellung hier zu weit gehen würde, sind nur schwer vergleichbar. Wir glauben aber, dass die hier generell entwickelte Fragestellung der Zwischenräume und der intermediären Regulierung auf beide Systeme anwendbar ist. Die Mischung von unterschiedlichen Verhandlungsebenen und die Schaffung neuer Ebenen ist auch in Deutschland ein Problem, dem hohe Bedeutung zugemessen wird. Diese reicht von informellen Interessenvertretungen bis zu neuartigen Zwischenräumen wie Öffnungsklauseln und betrieblichen Bündnissen (Artus et al. 2006). Wenn man dazu noch die Pakte für Beschäftigung und die sich abschwächende Bindung der Unternehmen an die Tarifverträge in Rechnung stellt, kommt man zu der Feststellung, dass diese vom traditionellen System abweichenden Vereinbarungen mittlerweile einen erheblichen Teil der geltenden Tarifverträge darstellen (Bispinck/Bahn Müller 2007). So sind zum Beispiel Haustarifverträge heute wesentlich weiter verbreitet als noch vor einigen Jahren. Bei diesen handelt sich um hybride Vereinbarungen (intermediäre Regulierung), die zwei unterschiedliche Ebenen verbinden (Thoemmes 2008): die traditionell wichtige Branchenebene, der in Deutschland ein globaler Charakter zukommt (der Gesetzgeber greift nur selten in den Verhandlungsprozess ein), und die Unternehmens- und Betriebsebene (lokale Regulierung). Die regionale Tarifkommission bindet hier die Gewerkschaften und die „Fläche“ in die Unternehmensvereinbarung ein. Des Weiteren stellen die Öffnungsklauseln der regionalen Tarifverträge Ausnahmeregelungen dar, die in manchen Fällen sogar nur ein Unternehmen betreffen. Es handelt sich hierbei um Möglichkeiten, den Unternehmen auf regionaler Ebene neue Spielräume zu schaffen. Die Thematisierung der intermediären Regulierung ist also eine Möglichkeit, die sozialen Regulierungsmechanismen verschiedener Länder und Systeme neu zu beleuchten und die Dezentralisierungsdebatte zu hinterfragen. Für zukünftige Forschungen

scheint es dabei wichtig zu sein, die spezifischen Eigenschaften der sozialen Systeme nicht durch apriorische Kategorien (global, lokal und intermediär) zu negieren, sondern diese den sozialen Besonderheiten anzupassen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten klar dazustellen.

## **6. Gegenwart und Zukunft der Mandatserteilung in französischen Unternehmen**

Die Mandatserteilung kann in diesem Zusammenhang als eine soziale Regulierung betrachtet werden, die die regionale Ebene und das Unternehmen miteinander verknüpft. Sie stellt die Frage der Koordination von lokalen Initiativen. Die Probleme der Zersplitterung der Gewerkschaften im Unternehmen, der Unabhängigkeit der Unternehmensverhandlungen wie auch das gänzliche Fehlen von Verhandlungsführern sind komplex und lassen die Zukunft dieses Prozesses nur schwer voraussehen. Der Gesetzgeber, die Tarifverhandlungen in der Branche und ihre eventuelle Reform (Fusionen und neue Regeln der Repräsentativität) sowie die Tendenz zur Wahl der Gewerkschaftsvertreter auf Betriebsebene sind Faktoren, die diesen Prozess weiter beeinflussen werden. Die betriebliche Bevollmächtigung eines nicht gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiters hat mit der Einführung der 35-Stunden-Woche seine Blütezeit erlebt und zu Tausenden von Vereinbarungen geführt. Seit dieser Zeit haben sich die rechtlichen Grundlagen geändert (2004, 2008) und auch die Verhandlungen mit den Unternehmen sind im Grunde auf das Niveau von vor 1998 zurückgegangen, wenn man von zeitlich begrenzten Effekten einmal absieht (Prämienverhandlungen usw.). Der quantitative Erfolg der Mandatserteilung ging auch vor allem auf die Gewährung von steuerlichen Entlastungen im Zusammenhang mit der 35-Stunden-Woche zurück. Diese zeigen aber grundsätzlich für diese Art von Tarifverhandlungen die Möglichkeit auf, eine Rolle im System der industriellen Beziehungen zu spielen (Hadas-Lebel 2006).

Wie kann also abschließend die heutige Bedeutung dieser Mandatserteilung eingeschätzt werden? Auch wenn statistische Quellen die Mandatserteilung nicht von dem Abschluss von Vereinbarungen durch Gewerkschaftsdelegierte unterscheiden (vgl. Bilan de la négociation collective 2010), muss davon ausgegangen werden, dass die heutige Form des Mandatement nur noch selten angewendet wird. Im Jahre 2003 waren es nur noch 4,7% der unterzeichneten Vereinbarungen auf nationaler Ebene (Bilan de la négociation collective en 2003). Zu neueren Zahlen kann man nur auf regionale Daten zurückgreifen. Die Region Provence-Alpes Côtés d'Azur gibt zum Beispiel an, dass seit einigen Jahren nur noch sehr wenige Betriebsvereinbarungen nach diesem Modell zustande gekommen sind (weniger als 1%). Andere Formen von Abschlüssen ohne Gewerkschaftsdelegierte waren deutlich erfolgreicher. Insgesamt gesehen zeigen jüngste Daten, dass mehr als ein Viertel aller Vereinbarungen (28%) (Ministère du Travail 2011) mittlerweile von gewählten Arbeitnehmervertretern unterzeichnet werden (comité d'entreprise, délégués du personnel). Zum anderen muss aber hinzugefügt werden, dass der Mandatierungsprozess weitreichende Folgen nach sich gezogen hat. Der massive Zugriff auf diesen Prozess für die 35-Stunden-Woche hat dazu geführt, dass zwischen 6%-10% der Mandatierten nun als Delegierte im Unternehmen tätig sind, diese also schon zu einer Verbreitung der Gewerkschaften beige-

tragen haben (Ammosé 2006; Hadas-Lebel 2006; Pigoni 2007; Jacod 2008). Man kann also hier von Substitutionsprozessen vom „mandatement“ zum *délégué syndical* und mehr noch zu anderen gewählten Arbeitnehmervertretern sprechen.

Dazu kommt noch die Debatte um die repräsentativen Strukturen im Unternehmen. Neben der Verstärkung der Gewerkschaftspräsenz im Unternehmen hat sich jedoch auch die von einigen Gewerkschaften befürchtete Infragestellung der Monopolstellung von Gewerkschaftsdelegierten durchaus bestätigt. Diese Veränderung geht nur sehr indirekt auf den Mandatierungsprozess als emblematische Form des Aushandelns ohne Delegierte zurück. Diese hat dazu geführt, dass ehemals rechtlich legitimierte Verhandlungsführer heute nicht mehr in den Prozess eingreifen können. Diese Entwicklung zielt darauf ab, dem Delegierten eine höhere Bedeutung beizumessen, die starke Gewerkschaftszersplitterung zu reduzieren und dient letztendlich einer Aufwertung der (mehrheitlich gewählten) Delegierten im Verhandlungsprozess. Die gesetzliche Einschränkung des Mandatierungsprozesses von 2004 wurde aber bereits im Jahre 2008 wieder gelockert. Die versuchte Aufwertung der Unternehmensverhandlungen hat nämlich nur unzureichende Ergebnisse gebracht: Es sind immer noch sehr viele Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten von einer Arbeitnehmervertretung ausgeschlossen; auch größere Unternehmen von über 50 Beschäftigten weisen häufig ein Fehlen von Gewerkschaften auf (Jacod 2007; Artus 2010). Die jüngsten Entwicklungen zeigen zum einen, dass die vom Mandatierungsprozess aufgeworfene Frage der Gewerkschaftspräsenz im Unternehmen bisher noch keine ausreichende Antwort mit der Reform des Delegiertenstatus erhalten hat. Zum anderen zeigen die Gesetzesentwicklungen, dass die intermediären Regulierungen (zwischen Arbeitsrecht und Unternehmen) immer noch ein großes Problem darstellen. Um die Unternehmensverhandlungen wieder zu beleben, hat der Gesetzgeber letztendlich (2008) die Vorbedingung eines Branchentarifvertrags aus dem Gesetz entfernt. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass dieser im Verhältnis zu dem Ziel, Verhandlungsführer im Unternehmen zu finden von untergeordneter Bedeutung ist. Es geht hier also um eine alternative intermediäre Regulierung, da ja die regionale Gewerkschaftsorganisation im Falle des „mandatement“ zustimmen muss. Aus dieser Entwicklung kann nicht abgeleitet werden, dass dem Mandatierungsprozess eine wichtige Zukunftsperspektive bevorsteht. Die Tendenz zeigt mehr in Richtung gewählter Arbeitnehmervertreter. Es folgt daraus aber, dass die durch diesen Prozess aufgeworfenen Fragen, Gewerkschaftspräsenz im Unternehmen und Kontrolle dieser Präsenz, weiter diskutiert werden.

## **7. Schlussfolgerungen**

Wir haben versucht zu zeigen, dass die Betriebsvereinbarungen zur 35-Stunden-Woche in Frankreich häufig eine andere Form der Koordinierung und ein über das Unternehmen hinausgehendes Regulierungsniveau beinhalten. Die Dezentralisierungsdebatte muss daher berücksichtigen, dass viele dieser Vereinbarungen nur dadurch zustande gekommen sind, dass mandatierte Mitarbeiter einen regionalen Verhandlungsauftrag erhalten haben. Von zentraler Bedeutung ist hier auch, dass die Unternehmen diese Verhandlungsebene als Alternative zu einer Branchenvereinbarung angesehen haben. Wir haben diese Verhandlungsebene als eine intermediäre Regulie-

rung bezeichnet, um klar zu machen, dass diese eine Brücke zwischen den gesetzlichen Regelungen und der klassischen Betriebsvereinbarung bildet. Unsere Ergebnisse haben die gespaltene Position der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften zu diesem Verfahren dargelegt. Wir haben aber auch gesehen, dass selbst bei den Kritikern ein gewisses Interesse an dieser Art von Vereinbarung existiert. Besonders zu bemerken ist hierbei, dass die von den nicht gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern abgeschlossenen Verträge attraktivere Arbeitsbedingungen bieten als die herkömmlichen Tarifverhandlungen mit Gewerkschaftern im Unternehmen. Unsere Gesprächspartner haben unsere statistischen Analysen dahingehend bestätigt, aber auch darauf hingewiesen, dass die Gewerkschaften trotzdem für die meisten dieser „Errungenschaften“ verantwortlich sind. Wir teilen diese Ansicht, weil die regionalen Gewerkschaften versuchen, diesen Prozess zu kontrollieren und höhere Maßstäbe an diese Art von Vereinbarung anlegen. Die daraus hervorgehende Frage zielt also direkt auf die Probleme der traditionellen Beziehungen zwischen den regionalen Gewerkschaften und ihren Vertretern im Unternehmen – eine Frage, die sich auch in Deutschland etwa zwischen Betriebsräten und Branchenorganisationen durchaus stellt. Die Existenz einer allgemeinen und effektiven Gewerkschaftspolitik in Frankreich wird dabei selbst auf Gewerkschaftsseite in Frage gestellt. Da der Mandatserteilungsprozess in dieser Beziehung zwischen globaler und lokaler Regulierung eine Lösung dieses Problems zumindest teilweise andeutet, scheint der Blick auf die Verhandlungsebene soziologisch sinnvoll zu sein. Der Schlüssel zum Verständnis dieses Phänomens liegt in Gliederung und Hierarchie dieser Ebenen. Die bloße Vermeidung eines „face to face“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Unternehmen durch den Einbezug der Region ermöglicht ein besseres Verhandlungsergebnis. Die Etablierung einer vierten Verhandlungsebene, neben den drei traditionellen, kann also durchaus als eine Herausforderung für die Zukunft betrachtet werden. Angesichts dieser Forschungsergebnisse glauben wir, dass diese intermediäre Regulierung einem gesellschaftlichen Bedarf entspricht, der wahrscheinlich sogar über den Bereich der industriellen Beziehungen hinausgeht. Dies wäre in weiteren Forschungen zu zeigen.

## **Literatur**

- Amauger-Lattes, Marie-Cécile / Desbarats, Isabelle (2003): Pour une réactivation du mandatement dans le système français de négociation collective. In: *Droit social*, 4(4): 365-372.
- Amauger-Lattes, Marie-Cécile / Desbarats, Isabelle / Tessier, Françoise (2003): Étude des accords de réduction du temps de travail conclus par un salarié mandaté en application de la loi Aubry deux du 19 janvier 2000: approche juridique. Toulouse: Conseil régional Midi-Pyrénées.
- Amossé, Thomas (2006) Le dialogue social en entreprise : une intensification du dialogue institutionnel, des salariés faiblement engagés. In: *Premières Synthèses*, DARES.
- Artus, Ingrid / Böhm, Sabine / Lücking, Stefan / Trinczek, Rainer (Hrsg.) (2006): *Betriebe ohne Betriebsrat: informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt: Campus.
- Artus, Ingrid (2010): *Interessenhandeln jenseits der Norm: Ein deutsch-französischer Vergleich betrieblicher Interessenvertretung in peripheren und prekären Wirtschaftssegmenten*. In: *Industrielle Beziehungen*, 17(4): 317-344.
- Bispinck, Reinhard / Bahn Müller, Reinhard (2007): Abschied vom Flächentarifvertrag? In: Bispinck, Reinhard (Hrsg.): *Wohin treibt das Tarifsystem?* Hamburg: VSA-Verlag: 9-29
- Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1992): *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.

- De Terssac, Gilbert (2003): Travail d'organisation et travail de régulation. In: De Terssac, Gilbert (Hrsg.): La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements. Paris: La Découverte: 121-134.
- Dufour, Christian / Hege, Adelheid / Vincent, Catherine / Viprey, Mouna (2000a): Le mandatement en question. In: Travail et Emploi, 82: 25-34.
- Dufour, Christian / Hege, Adelheid / Vincent, Catherine / Viprey, Mouna (2000b): Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998. Paris: Ires.
- Groux, Guy / Pernot, Jean-Marie (2008) La grève. Paris: Presses de Sciences Po.
- Hadas-Lebel, R. (2006): Pour un dialogue social efficace et légitime: Représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales. In: Rapport au Premier ministre, La documentation française Paris.
- Haipeter, Thomas / Lehdorff, Steffen (2005): Decentralised Bargaining of working Time in the German Automotive Industry. In: Industrial Relations Journal, 36(2): 140-156.
- Jacod, Olivier (2007): Les élections aux comités d'entreprise 2005. In: Premières Synthèses, DARES.
- Jacod, Olivier (2008): Elections aux comités d'entreprise de 1989 à 2004 : une étude de l'évolution des implantations et des audiences syndicales. <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de-76/etudes-et-recherche,77/publications-dares,98/documents-d-etudes,327/2008-137-elections-aux-comites-d,7481.html>.
- Jobert, Annette / Saglio, Jean (2005): La mise en œuvre des dispositions de la loi du 4 mai 2004 permettant aux entreprises de déroger aux accords de branche. In: Rapport pour la direction des relations de travail. Paris: Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale.
- Jobert, Annette (2003): Quelle régulation pour l'espace territorial. In: De Terssac, Gilbert (Hrsg.): La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud: débat et prolongements. Paris: La Découverte: 135-146.
- Labit A. / Thoemmes, Jens (2003): 20 ans de comparaison France-Allemagne: de l'effet sociétal à l'analyse de l'articulation des régulations globales et locales. In: Lallemand, Michel / Spurk, Jan (Hrsg.): Stratégies de la comparaison internationale. Paris: Editions du CNRS: 23-38.
- Maurice, Marc / Sellier, François / Silvestre, Jean-Jacques (1979): La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal. Comparaison France-Allemagne. In: Revue Française de Sociologie, 20(4): 331-365.
- Maurice, Marc / Sellier, François / Silvestre, Jean-Jacques (1982): Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Paris: PUF.
- Maurice, Marc (1994): Acteurs, règles et contextes. In: Revue Française de Sociologie, 35(4): 645-658.
- Ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (2006): Bilan de la négociation collective de 2005. Paris: Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.
- Ministère du Travail et des Affaires Sociales (1997): Note du 30 janvier 1997. <http://www.tripalium.com/doctus/N/negociation/111196.html>.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé (2011): La négociation collective en 2010, Paris 2011. [http://www.travail-emploi-ante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Negociation\\_Collective-2010-interactif.pdf](http://www.travail-emploi-ante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Negociation_Collective-2010-interactif.pdf)
- OECD (2004): OECD employment outlook 2004. Paris: OECD.
- OECD (2010): OECD. STAT Extracts. [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN\\_DEN&Lang=fr](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN&Lang=fr)
- Pignoni, Maria-Teresa (2007) Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions. In: Premières Synthèses, DARES.
- Reynaud, Jean-Daniel (1979): Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une régulation conjointe. In: Revue Française de Sociologie, 20(2): 367-376.
- Reynaud, Jean-Daniel (1980): Relations professionnelles et vie politique. Quelques réflexions à partir de la crise des relations professionnelles en Europe occidentale (1999). In: Reynaud, Jean-Daniel (Hrsg.): Le conflit, la négociation et la règle. Toulouse: Octarès: 129-146.

- Reynaud, Jean-Daniel (1989): *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Tallard, Michèle (2004): *Action publique et régulation de branches de la relation salariale*. Paris: L'Harmattan.
- Thoemmes, Jens / de Terssac, Gilbert (1997): *La négociation du temps de travail et les composantes du référentiel temporel*. In: *Loisir et Société*, 20(1): 51-72.
- Thoemmes, Jens / Thébault, Claire / de Terssac, Gilbert (2000): *La loi de Robien. Un tournant de la négociation collective*. Toulouse: Conseil régional Midi-Pyrénées.
- Thoemmes, Jens (2008): *L'évolution d'une règle d'organisation sur 10 ans : l'accord collectif chez un constructeur d'automobiles en Allemagne*. In: *Sociologie du Travail*, 50(2): 219-236.
- Thoemmes, Jens (2009): *Négociation et régulation intermédiaire*. In: *Revue Française de Sociologie*, 40(4): 817-841.