

L'évolution de la négociation collective en Allemagne : une décentralisation coordonnée

Gerhard Bosch (*)

Dans cet article, G. Bosch propose aux lecteurs français une interprétation des tendances récentes de la négociation collective en Allemagne. Dans une démarche à bien des égards systémique, l'auteur décrit l'évolution des contextes tant économiques, que techniques avec la transformation des systèmes productifs sous le jeu de la mondialisation, et du contexte spécifique de la réunification des deux Allemagnes. Il présente avec finesse les acteurs patronaux et syndicaux, et les réorganisations qu'ils mettent en œuvre en écho aux modifications de frontières professionnelles et de places dans le système productif. Il démonte les mécanismes institutionnels permettant l'adaptation du système de négociation collective, tels que le très intéressant système de dérogation, autorisée par les partenaires sociaux de branche, de négociation au niveau de l'entreprise et menée par les conseils d'entreprise, et son interaction avec le pouvoir de co-décision. On est frappé par la plasticité du système allemand de négociation collective, qui peut organiser une certaine décentralisation de ses fonctions tout en maintenant la branche comme foyer des relations collectives de travail. Le point de gravité de la négociation collective en Allemagne semble bien demeurer la branche, et le terme de « décentralisation coordonnée » proposé par l'auteur particulièrement bien choisi pour caractériser son évolution.

En Allemagne, le cadre de la négociation collective est essentiellement la branche d'activité. Les conventions collectives n'établissent cependant que des dispositions minimales susceptibles d'être améliorées ultérieurement dans le cadre de négociations dans l'entreprise ou l'usine. Ce système permet généralement aux entreprises les plus importantes et les plus compétitives d'offrir des salaires plus élevés et de meilleures conditions de travail que les entreprises de moindre envergure et moins compétitives. Ainsi, au cours des années soixante en particulier, la phase de négociations conduites à l'échelle de chaque entreprise, le « deuxième cycle de négociations », aura souvent un impact plus important que celui de la négociation collective par branche d'activité entre les syndicats et le patronat. A cette époque, la forte pénurie de main-d'œuvre oblige les entreprises à offrir des salaires attractifs afin d'attirer et de fidéliser la main d'œuvre. Les salaires ne sont pas négociés par les syndicats mais par les comités d'entreprises qui obtiennent de substantielles augmentations de salaire. Au cours de ces années-là, les syndicats craignent surtout que les négociations intra-entreprise ne sapent les négociations de branche. Afin de regagner le pouvoir de négociation dans l'entreprise qu'ils ont perdu au profit des comités d'entreprise, ils discutent alors l'introduction de clauses dites « dérogatoires » dans les conventions collectives. Le fondement de ces clauses consiste à pouvoir déroger, à l'échelle de l'entreprise, à certaines dispositions stipulées dans les conventions collectives. Après un débat houleux,

les syndicats rejetèrent néanmoins ces clauses dérogatoires de peur qu'elles ne soient le prélude à la disparition de la négociation collective par branche d'activité. Le patronat était également opposé à ces clauses susceptibles, selon lui, de conférer aux conventions d'entreprise un statut identique à celui d'une convention collective⁽¹⁾, plus favorable.

A la fin des années quatre-vingt, la décentralisation de la négociation collective est de nouveau à l'ordre du jour, mais dans une conjoncture radicalement différente. L'enjeu ne consiste plus alors à simplement préserver, dans le cadre de conventions collectives, les hausses des salaires négociées à l'échelle de l'entreprise, mais à s'opposer à une baisse des salaires à un niveau inférieur aux normes négociées et à la délégation de la négociation de certaines questions à l'échelle de l'entreprise. Dans la littérature sur la concertation sociale, la mondialisation des marchés est généralement considérée comme la cause essentielle de cette évolution. L'argument, justement avancé, consiste à dire que les salaires sont aussi en concurrence sur les marchés mondiaux et qu'il n'est plus possible de les protéger comme cela était le cas dans le cadre du marché national. THELEN a déjà souligné que la littérature relative à la concertation sociale offre une « pléthore permanente de théories (« sur la mondialisation ») expliquant les raisons pour lesquelles ces systèmes devraient s'effondrer au lieu d'expliquer plus sérieusement pourquoi, en dépit de ces contraintes, ils continuent à fonctionner » (THELEN, 2000, p. 139).

1. En 1968, le Tribunal fédéral du travail (*Bundesarbeitsgericht*) déclare qu'une augmentation de salaire négociée par les comités d'entre-

prise peut ne pas être entérinée par les conventions collectives (KELLER, 3ème éd. p. 117).

(*) Institut Arbeit und Technik, Mundscheidstrasse 14, 45886 GELSENKIRCHEN (Allemagne).

Le champ de l'étude de THELEN n'en est pas moins trop restrictif puisque, comme d'ailleurs la quasi-totalité de la littérature consacrée à la concertation sociale en Allemagne, elle se limite aux branches de la métallurgie et de la construction électrique, excluant l'ensemble du système de son champ d'analyse. En réalité, la réunification allemande jouera un rôle au moins aussi important que la mondialisation dans l'évolution de l'ensemble du système allemand de concertation sociale. En outre, la concertation sociale évolue tout à fait différemment dans les branches d'activité autres que la métallurgie et la construction électrique et, dans bien des cas, les syndicats sont confrontés à la tâche difficile de se reconstituer, ou même de se constituer à partir de décombres, dans des secteurs d'activités où ils pourront peser dans la négociation collective. Dans ce pays où prédomine la négociation collective de branche, il est crucial pour la survie du système de reconstituer les branches d'activité sur le plan social, c'est-à-dire de redéfinir le processus d'appartenance à une branche d'activité, que ce soit du point de vue des entreprises ou des salariés, ainsi que de développer des entités et promouvoir des acteurs représentatifs capables de s'engager dans des négociations. On verra que le processus de la négociation collective en Allemagne est façonné par des courants divergents qui conduiront alternativement à une décentralisation incontrôlée, à une décentralisation coordonnée et à une re-centralisation. La décentralisation incontrôlée ne constitue toutefois pas la tendance majeure. Nous ne considérons pas que l'ensemble du système de concertation sociale allemand soit érodé. Il s'agit plutôt d'un système constitué de nombreux « sites en construction », dans lesquels les acteurs disposent d'une large gamme de choix et manifestent un formidable intérêt pour une évolution positive du système et pour son adaptation à la nouvelle donne. Les syndicats en particulier, mais aussi, dans un certain sens la majeure partie du patronat et même l'État, essaient de jouer de ces choix dans la mesure où tous continuent de considérer la négociation collective de branche comme le vecteur d'avantages considérables.

L'impact du système de négociation collective de branche ou de convention d'entreprise sera bien plus grand dans l'Allemagne réunifiée qu'il ne l'était auparavant. Par contre, l'incidence de l'échelle nationale comme arène de négociation apparaît beaucoup plus confuse. Les conventions collectives nationales, très répandues dans les pays latins, sont inconnues en Allemagne. Le syndicat des ouvriers de la métallurgie et de la construction électrique, *IG Metall*, a toujours chapeauté la coordination de la politique de négociation salariale. Les accords conclus par *IG Metall* dans les secteurs de la métallurgie et de la construction électrique ont généralement été les fers de lance de la négociation des

hausse de salaires dans les autres branches d'activités. Le syndicat *IG Metall* a toujours été conscient de son rôle phare dans la négociation des salaires et sa politique de négociation a toujours été guidée par la conjoncture macro-économique plutôt qu'uniquement basée sur les données respectives de la branche métallurgie et de construction électrique, malgré les tentatives du gouvernement de coordonner les négociations collectives salariales à l'échelle nationale. A la fin des années soixante, le gouvernement fédéral essaiera, par l'entremise de ce que l'on a appelé « la concertation », de combiner une politique keynésienne d'expansion économique et une politique des revenus anti-inflationniste. Pour pouvoir exercer une influence sur les négociations collectives, les syndicats s'opposeront à cette tentative et les gouvernements ultérieurs mettront en œuvre une politique monétariste afin de contrôler l'inflation. A la fin des années quatre-vingt-dix, les syndicats seront à l'origine d'une proposition d'Alliance pour l'emploi. Leur objectif vise à échanger des concessions en matière de salaire contre des promesses d'embauche de la part du patronat et de l'État. Nous essaierons de montrer que, contrairement à l'échelle décentralisée, terrain d'action d'acteurs très puissants, essentiellement le patronat et les comités d'entreprise, l'Allemagne ne dispose pas de forum national et toutes les tentatives pour en constituer un ont jusqu'ici échoué.

La thèse principale de ce travail vise à démontrer, preuves empiriques à l'appui, que, loin d'être érodé, le système allemand de concertation sociale est en voie de recomposition. Nous décrirons la structure de la négociation collective en Allemagne. Puis, nous présenterons les données empiriques démontrant l'importance des conventions collectives de branche et des négociations d'entreprise. Nous étudierons ensuite les différentes causes de la décentralisation de la négociation. Dans la section suivante, nous analyserons les réactions de l'État et des partenaires sociaux face à la décentralisation de la négociation collective. Nous terminerons par une étude succincte d'expériences menées dans le cadre de l'Alliance pour l'emploi.

La structure de la négociation collective

Après l'expérience de la République de Weimar, l'État allemand renonce à son droit d'arbitrage discrétionnaire de la négociation collective. La liberté d'association est l'un des droits fondamentaux inscrits dans la loi fondamentale allemande. La liberté de négociation collective sans aucune intervention de l'État dont jouissent les partenaires sociaux au nom de leurs membres respectifs constitue l'une des manifestations majeures de ce droit fondamental.

La législation réglementant la négociation collective est délibérément restreinte. Elle vise essentiellement à conforter les privilèges de négociation des syndicats et des organisations patronales et à conférer un caractère obligatoire aux conventions collectives. Le principal instrument juridique est la loi sur la négociation collective (*Tarifvertragsgesetz*) de 1949. Les principales dispositions de la loi stipulent que :

- seuls les syndicats, le patronat ou les organisations patronales sont habilités à engager une convention collective ;
- les accords conclus sont contraignants pour les membres du syndicat et pour les membres des organisations patronales ;
- les partenaires sociaux sont soumis à certaines obligations, comme de s'abstenir de conclure d'autres accords aussi longtemps que la convention est en vigueur et ils sont également tenus d'en informer leurs membres ;
- les accords conclus ne peuvent être inférieurs aux normes minimales réglementaires mais ils sont susceptibles d'amélioration dans le cadre d'une convention d'entreprise, en vertu du principe de « clause la plus favorable » (*Günstigkeitsprinzip*) ;
- l'État peut élargir le caractère obligatoire des conventions collectives sous réserve qu'elles concernent 50 % des employés de la branche en question et qu'elles obtiennent l'agrément du comité de négociation composé de six membres dont trois représentants des signataires de l'organisation patronale et trois représentants de syndicats ;
- toute entreprise démissionnaire d'une organisation patronale reste soumise aux accords conclus dans le cadre de la convention collective jusqu'à la signature d'une autre convention. Cette clause prorogeant la validité de la convention collective n'engage pas les entreprises à signer des conventions collectives de branche.

Le droit de négocier les conventions collectives est un privilège syndical. Les membres des comités d'entreprise ne sont pas habilités à négocier dans les domaines relevant de la convention collective. Si la négociation collective relève des syndicats, les comités d'entreprise représentent les intérêts des salariés dans l'entreprise, mettent en œuvre les conventions collectives et négocient les hausses de salaires additionnelles auxquelles il est fait allusion dans l'introduction de ce travail. Ils négocient ce que l'on appelle les conventions d'entreprise. Cependant, contrairement aux syndicats, les comités d'entreprise sont des entités de négociation par consensus et ils ne sont pas habilités à appeler les travailleurs à faire grève, par exemple en cas de menace de licenciements. Ce partage des rôles entre syndicats et comité d'entreprise, appelé système dual de représentation

des intérêts des travailleurs, vise à externaliser les conflits par rapport au lieu de travail.

Dans la pratique cependant, on observe un chevauchement grandissant entre conventions collectives de branche et conventions d'entreprise. Pendant longtemps, les comités d'entreprise ne se sont pas contentés de mettre en œuvre les conventions collectives, mais ils ont aussi conduit de manière relativement indépendante des négociations dans des domaines toujours plus étendus. Par ailleurs, les comités d'entreprise constituent aujourd'hui *de facto* la base des organisations syndicales. A l'heure actuelle, les délégués syndicaux ne sont actifs que dans un petit nombre d'entreprises. L'existence d'un comité d'entreprise constitue souvent le facteur déterminant dans la décision d'une entreprise de s'affilier ou non à une organisation patronale et d'adhérer aux conventions collectives. Les syndicats et les salariés ont du mal, en particulier dans les entreprises de taille moyenne, à constituer un comité d'entreprise. Au regard de la réduction de la taille moyenne des entreprises et face à la très grande difficulté des comités d'entreprise à s'implanter dans les petites et moyennes entreprises, on constate une détérioration de la portée réelle de la négociation collective sur les conditions de travail et sur l'emploi. Il est d'autant plus difficile de constituer un comité d'entreprise dans un environnement souvent hostile que les procédures d'élections, longues et bureaucratiques, instituées par l'ancienne loi sur la constitution des comités d'entreprise (*Betriebsverfassungsgesetz*) octroyaient à la direction de l'entreprise de nombreuses opportunités d'exercer des pressions sur les candidats-délégués potentiels et sur la main-d'œuvre. A son arrivée au pouvoir, vers la fin de l'année 1998, la coalition gouvernementale SPD-Les Verts, ou « Alliance Vert-Rouge », a amendé la loi relative à la constitution des comités d'entreprise (cf. encadré 1). Cette réforme vise essentiellement à faciliter les élections dans les petites et moyennes entreprises et à y promouvoir les comités d'entreprise.

L'organisation formelle de la négociation collective ne dépend pas seulement du cadre juridique mais elle est également déterminée par la structure des syndicats et des organisations patronales. Les syndicats allemands sont des syndicats unitaires de branche. Plus de 85 % des salariés syndiqués sont affiliés à un syndicat membre de la DGB (confédération générale des syndicats allemands). Les syndicats membres de la DGB regroupent environ 7,7 millions de travailleurs au total. Le taux de syndicalisation est d'environ 27 % (BISPINCK *et al.* 2001, p. 244). L'une des responsabilités de la DGB consiste à parvenir à un accord relatif à la délimitation de la sphère d'influence des syndicats qui lui sont affiliés dans chaque branche d'activité afin d'éviter qu'ils n'entrent en concurrence dans une même branche ou une même entreprise. La structure des organisations patronales

Encadré 1

Principaux amendements de la nouvelle loi de 2001 relative à la constitution des comités d'entreprise

- *Simplification des procédures électorales* : l'élection des membres d'un comité d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises peut désormais se dérouler lors d'une réunion de l'ensemble des employés et non plus seulement au cours d'une élection formelle précédée d'une campagne électorale. Le laps de temps entre la proposition initiale de création d'un comité d'entreprise et la session électorale est d'une semaine seulement. Les employés proposant les élections bénéficient d'une meilleure protection face à un éventuel licenciement.
- *Amélioration des conditions de travail des membres du comité d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises* : dans les entreprises de plus de 200 employés (300 auparavant), un membre du conseil d'entreprise bénéficie d'un temps de délégation ; dans les entreprises plus petites, les membres du comité d'entreprise bénéficient de plus de temps de délégation pour exercer leur fonction de conseiller et ils ont le droit d'utiliser les technologies de l'information à cet effet (courrier électronique, intranet, etc.).
- *Meilleure représentation des travailleurs externes à l'entreprise* : les membres du comité d'entreprise sont habilités à représenter les télé-travailleurs et les travailleurs intérimaires.
- *Politique de parité* : les femmes doivent être représentées au sein du comité d'entreprise proportionnellement à leur nombre total dans la main-d'œuvre de l'entreprise, les membres du comité d'entreprise ont un droit de regard accru sur le recrutement et sur la promotion des femmes.

est souvent le reflet de celle des syndicats. Le patronat a constitué des organisations spécifiques comme par exemple *Gesamtmetall*, leur permettant de négocier à l'échelle d'une branche.

Seuls les syndicats membres de la DGB sont habilités à signer des conventions collectives. Ce droit ne peut être délégué à la DGB. Les associations patronales sont généralement plus décentralisées encore. Communément, seules les organisations patronales régionales sont habilitées à négocier. Il peut arriver que ce droit soit délégué à l'organisation centrale, mais ce droit peut lui être retiré à tout moment (comme par exemple dans le secteur de la construction). Il arrive aussi que l'organisation centrale ne soit pas habilitée à signer des conventions et qu'elle tente de coordonner les différentes négociations régionales (dans la branche de la métallurgie par exemple). Le cadre dominant de la négociation est donc la branche, elle-même subdivisée en régions. *IG Metall* donne le ton en matière de négociation des salaires par le biais d'un accord régional « de référence ». Celui du Bade-Wurtemberg a en l'occurrence joué ce rôle au cours des dernières décennies.

Les fédérations syndicales et les organisations patronales fédérales ne peuvent ni les unes ni les autres consentir de façon contraignante à la réglementation nationale. Nous verrons que ce consentement ne peut se décliner que sous la forme de déclarations d'intention politique ou d'obligations morales. Néanmoins, la négociation tripartite est institutionnalisée dans d'autres domaines. Les partenaires sociaux participent à la réglementation dans les domaines des retraites, de la santé et de l'assurance chômage. Leur influence est toutefois limitée puisque l'État régit cette réglementation dans ces mêmes domaines ainsi qu'en

matière d'assurance sociale par le biais du budget. Ils peuvent néanmoins influencer sur la mise pratique de la législation et du budget. Seul le système dual de la formation professionnelle relève pleinement et indépendamment du domaine des partenaires sociaux. Ils sont les décideurs exclusifs en matière de modernisation d'anciens profils de postes et de la création de nouveaux profils de poste. L'État les soutient dans ce rôle en fournissant des ressources, essentiellement par le biais du financement de l'Institut fédéral de la formation professionnelle (BiBB) (Bosch, 2000a).

Données statistiques relatives à la négociation collective

A la fin de l'année 2001, le Registre national des conventions collectives compilé par le Ministère fédéral du travail faisait état d'un total de 57 595 conventions, dont 60 % de conventions par branche et environ 40 % de conventions d'entreprise. Les conventions collectives concernent les bas salaires, notamment dans la branche des services, comme par exemple dans le commerce de détail (BISPINCK *et al.*, 2001). Le nombre des conventions d'entreprise a substantiellement augmenté au cours de la dernière décennie (passant de 2550 en 1990 à 6802 en 2001). Dans certaines branches, par exemple dans la métallurgie, il existe de nombreuses conventions collectives de branche régionales, tandis que dans d'autres secteurs, comme dans les services publics, dans le BTP ou les assurances, prévaut la législation nationale pour l'ensemble de la branche d'activité. Au total, 534 conventions ont été déclarées comme ayant un caractère obligatoire général, ce qui permet d'étendre la protection légale à environ 1 million

d'employés jusque-là non couverts. Depuis 1991, le manque à gagner en terme de réglemets nationaux de portée générale est de 88 (Ministère fédéral du travail, BMA 2001). Dans certains secteurs, par exemple dans le commerce de détail, les représentants d'employeurs dans les comités de négociation collective refusent désormais, de se plier au caractère obligatoire des conventions collectives comme il était d'usage auparavant.

La couverture conventionnelle

Les données sur le nombre de salariés couverts par les conventions collectives, extraites d'une enquête menée sur un panel de 9000 entreprises (questionnaires en cours de réalisation), sont disponibles auprès de l'Institut de recherche sur l'emploi et les qualifications (*Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB*) pour les années 1995, 1998 et 2000. Les principales conclusions de cette étude sont les suivantes (KOHOUT/SCHNABEL, 1999, KOHAUT/SCHNABEL, 2001) :

- en 2001, respectivement 70,1 % des employés de l'Allemagne l'Ouest et 55,4 % des employés de l'Allemagne de l'Est sont couverts par une convention collective de branche ou par une convention collective d'entreprise. Il existe, en Allemagne de l'Ouest, des différences de couverture considérables entre les branches d'activité puisque l'on passe de 96,4 % dans le secteur minier et l'énergie à 40,7 % dans les services commerciaux ;
- la couverture est proportionnelle à la taille de l'entreprise. Au cours de l'année 2000, elle se situe entre 36,6 % (18,4 % en Allemagne de l'Est) dans les entreprises de 1 à 4 employés et 93,9 % (93,9 % en Allemagne de l'Est) dans les entreprises de plus de 1000 employés ;
- les entreprises nouvellement créées sont moins susceptibles d'être couvertes que les plus anciennes. En 1998, en Allemagne de l'Ouest, 39,4 % des entreprises créées après 1992 étaient couvertes, ce pourcentage atteignant 49,9 % pour les entreprises plus anciennes (respectivement 22,5 % et 27,5 % en Allemagne de l'Est) ;
- le nombre d'entreprises signataires de conventions collectives de branche a diminué entre 1996 et 2000. Le nombre d'employés couverts a chuté de 6,4 % en Allemagne de l'Ouest et de 10,8 % en Allemagne de l'Est ;
- il est fréquent que les entreprises non signataires de conventions collectives recourent au référentiel réglementaire correspondant. Ceci s'applique respectivement à 15 % de l'ensemble des salariés en Allemagne de l'Ouest et à 24 % d'entre eux en Allemagne de l'Est ;

- si l'on cumule les conventions collectives de branche, les conventions d'entreprise et le référentiel réglementaire de portée générale, on constate que respectivement 15 % des employés en Allemagne de l'Ouest et 21 % en Allemagne de l'Est ne sont pas couverts par des conventions collectives ;
- un nombre substantiel d'entreprises a préféré opter pour les conventions d'entreprise ou les contrats individuels plutôt que de signer une convention collective de branche et *vice versa*. L'existence de comités d'entreprise freine considérablement le taux de désistement des conventions collectives de branche. L'une des raisons pour lesquelles une entreprise décide de signer de nouveau une convention collective de branche peut être l'introduction de clauses dérogatoires. Des difficultés inattendues ou des déconvenues avec les conventions d'entreprise (négociations difficiles avec les syndicats sans la caution apportée par l'adhésion à une organisation patronale) sont autant de raisons pouvant conduire les entreprises à redevenir signataires de conventions collectives de branche.

Les négociations d'entreprise

Les données statistiques relatives aux négociations d'entreprise sont disponibles auprès de la commission des comités d'entreprise de l'Institut de recherche économique et sociale des syndicats (WSI) (BISPINCK, 2001). Cette étude ne concerne cependant que les entreprises de plus de 20 employés dans lesquelles existe un comité d'entreprise (SEIFERT, 2000). Les principaux résultats de cette étude (environ 2500 réponses de comités d'entreprise) sont les suivants :

- 87 % des entreprises sont couvertes d'une convention collective (89 % à l'Ouest, 81 % à l'Est) ;
- 42 % des entreprises non couvertes d'une convention collective s'y réfèrent néanmoins (46 % à l'Ouest, 30 % à l'Est) ;
- 15 % des accords conclus dans le cadre de la convention ne sont pas respectés (12 % à l'Ouest, 26 % à l'Est) ;
- dans 20 % des entreprises, les clauses dérogatoires ont permis de déroger aux accords conclus (20 % à l'Ouest, 30 % à l'Est). Le recours aux clauses dérogatoires a principalement été utilisé en vue d'augmenter les horaires de travail, mais aussi pour introduire des débrayages temporaires et, enfin, pour baisser les salaires des nouvelles recrues. 25 % des membres de comités d'entreprise pensent que la négociation collective décentralisée permet une meilleure adaptation de la réglementation aux conditions spécifiques de l'entreprise, 19 % d'entre eux pensent qu'elle augmente l'influence des membres des comités d'entreprise,

72 % déclarent qu'elle renforce la position du patronat et 30 % qu'elle n'améliore pas le pouvoir de négociation des comités d'entreprise.

La Commission des comités d'entreprise a également enquêté sur l'étendue et le contenu d'un nouveau type de négociation au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire sur les fameux « Pactes d'entreprises pour l'emploi et pour l'amélioration de la compétitivité ». De nombreuses entreprises cherchent aujourd'hui à modifier l'intégralité de leur système d'organisation du travail plutôt que de procéder par « retouches », par exemple en modifiant les salaires ou encore la durée du temps de travail. Dans le mécanisme allemand de concertation sociale où les comités d'entreprise jouent un rôle important, de telles modifications requièrent la négociation de « paquets » dans lesquels les deux parties peuvent trouver leur avantage. On assiste ainsi au développement de ce type de pactes visant, précisément, la négociation de « paquets ». Certains d'entre eux sont basés sur les clauses dérogatoires ou sur les clauses de force majeure stipulées dans les conventions de branche. D'autres sont des alliances anticipatives entre la direction et le comité d'entreprise et visent l'amélioration durable de la compétitivité sans que la pression économique ne soit trop forte (MAUER/SEIFERT, 2001, p. 490).

D'après l'étude de la commission des comités d'entreprises, environ 30 % de l'ensemble des comités d'entreprise ont signé des accords de ce type (SEIFERT, 2000 ; MAURER/SEIFERT, 2001). Dans seulement 6 % des cas, les accords ne sont pas contraignants pour la direction de l'entreprise. Il apparaît cependant dans certaines études de cas que les concessions faites par les comités d'entreprise sont souvent plus importantes que les nouvelles obligations contractées par la direction. En ce qui concerne le résultat des accords signés après 1998, l'étude montre que la rentabilité de l'entreprise est considérée comme bonne ou très bonne dans 39 % des cas, comme satisfaisante dans 32 % des cas et respectivement comme mauvaise et très mauvaise dans 20 % et 7 % des cas. Ces chiffres prouvent que l'approche anticipative est prépondérante. La donne est différente selon la situation économique de l'entreprise en question. Dans les entreprises de faible ou très faible

rentabilité, les réductions temporaires du temps de travail et le développement de la flexibilité interne (par exemple en matière d'aménagement du temps de travail et de multifonctionnalité) sont la contrepartie d'une garantie de maintien de l'emploi. Les comités d'entreprise sont souvent contraints d'accepter des baisses de salaires. Dans les entreprises plus florissantes, les augmentations de la durée d'utilisation des équipements et les garanties de contrats de travail à durée indéterminée constituent des avancées importantes. La direction est aussi plus susceptible d'embaucher du personnel.

Les pactes d'entreprises ne sont plus exceptionnels et semblent être devenus un référentiel dans la promotion de la restructuration de l'organisation du travail sur le lieu du travail. Les deux parties semblent d'accord sur le fait que la modernisation sera d'autant mieux acceptée par les employés qu'elle sera négociée et non imposée. Simultanément cependant, les pactes d'entreprises, de la même manière que les clauses dérogatoires stipulées dans les conventions collectives qui permettent à la direction des débrayages temporaires, accroissent la flexibilité (voir encadré 2) et renforcent le mécanisme allemand traditionnel de concertation sociale, sur la base de relations de travail à long terme. De nombreux chefs d'entreprise semblent même tenir ce système en plus haute estime que dans le passé puisqu'ils sont disposés à investir davantage dans la formation professionnelle de leurs employés et qu'ils souhaitent un retour sur investissement.

La négociation collective de branche reste la forme prépondérante de négociation en Allemagne. Il est clair cependant que, en comparaison aux années antérieures, le nombre d'employés couverts aujourd'hui par une convention a diminué et que les conventions d'entreprise, les négociations avec les comités d'entreprise et les contrats individuels ont tous sensiblement augmenté. La négociation de la branche constitue toujours le référentiel principal pour la plupart des négociations décentralisées. Du fait qu'il n'est pas possible de se retirer d'une convention collective de branche sans en payer les frais puisqu'elle reste en vigueur jusqu'à ce qu'elle ait été remplacée par un autre accord et au vu des forts pouvoirs co-décisionnels

Encadré 2

Flexibilité interne en Allemagne

La flexibilité interne est beaucoup plus répandue en Allemagne que dans les autres pays de l'UE. Dans les industries manufacturières, 84 % des entreprises réagissent aux évolutions de l'utilisation de leur capacité en modifiant les horaires de travail. La moyenne est de 70 % en Europe. 35 % seulement des entreprises s'adaptent en jouant sur l'emploi, la moyenne européenne étant de 40 % (Commission européenne 2001: 155-6). Un chef d'entreprise allemand a défini le concept d'adaptation interne en ces termes : « *Nous licencions des heures de travail, pas la main-d'oeuvre* ».

dont bénéficient par ailleurs les comités d'entreprise, le développement de la décentralisation ne signifie pas nécessairement une perte quelconque de pouvoir des syndicats et des comités d'entreprise. La tendance générale à la décentralisation de la négociation collective occulte un certain nombre d'évolutions très différentes qui nécessitent des éclaircissements approfondis. De plus, outre cette tendance générale, on ne peut ignorer les différences existant entre l'Allemagne de l'Ouest et l'Allemagne de l'Est. Les tentatives évidentes de transposition du système de négociation collective ouest-allemand en Allemagne de l'Est ne représentent à ce jour qu'une réussite partielle.

Les raisons de la décentralisation de la négociation collective

L'évolution vers la décentralisation de la négociation collective en Allemagne est plutôt difficile à comprendre en raison de la diversité des leviers qui la commandent. Parmi les plus importants figurent notamment le fort taux de chômage induit par la réunification allemande, la mondialisation des marchés des produits et de la main-d'œuvre, les restructurations industrielles, la flexibilité du temps de travail et l'introduction de nouveaux systèmes de production et l'immobilisme du processus de réforme de la négociation. Si l'unification et ses conséquences sont un problème spécifique à l'Allemagne, tous les pays industrialisés sont confrontés aux défis engendrés par la mondialisation, la flexibilité et les restructurations industrielles. L'Allemagne n'est pas non plus le seul pays où le processus de réformes est au point mort. Cependant, il ne sert pas à grand chose de déterminer dans quelle mesure ces tendances sont spécifiquement allemandes ou bien universelles et il apparaît bien plus constructif d'analyser les modalités de ces évolutions dans le contexte de la concertation sociale spécifique à l'Allemagne. Il est évident que le processus de restructuration industrielle dans un pays où existent des conventions collectives de branche a une portée complètement différente de celui mis en place dans les pays où prédomine la négociation collective nationale ou la négociation d'entreprise.

Le fort taux de chômage induit par la réunification allemande

À la suite de la réunification allemande, les partenaires ont décidé d'aligner aussi rapidement que possible les normes est-allemandes sur les normes en vigueur en Allemagne de l'Ouest. Cet ajustement n'est pas encore complètement terminé en raison,

d'une part, de différences drastiques de niveau de la productivité de l'économie est-allemande et d'une sous-capacité d'utilisation et, d'autre part, en raison de retards dans les domaines de l'organisation et de la technologie. Il est vrai cependant qu'en 2001⁽²⁾, le niveau moyen des salaires négociés dans le cadre de négociations collectives passera de 60 % en 1990 à 91,5 % par rapport au niveau ouest-allemand. Il n'en reste pas moins que le niveau réel des salaires en Allemagne de l'Est est considérablement inférieur à celui des salaires négociés collectivement. Au début de 2001, leur niveau se situe à environ 75 % seulement du niveau des salaires ouest-allemands (Ministère du travail, BMA 2001). Cette infériorité du niveau des salaires en Allemagne de l'Est provient du fait qu'un plus grand nombre d'entreprises ne sont pas couvertes par une convention collective, qu'elles sont bien peu nombreuses à offrir une rémunération supérieure aux normes en vigueur et que, finalement, seul un nombre limité d'entre elles est signataire d'une convention collective. Il arrive très souvent que les comités d'entreprise acceptent des salaires inférieurs à la convention collective afin de préserver la survie de l'entreprise, et, compte tenu du fort taux de chômage et du très faible niveau des salaires dans les entreprises non signataires de conventions collectives, ils n'ont pas le choix. De ce fait, le non respect des accords conclus se généralise et ce procédé sera même encouragé publiquement par d'importants délégués d'organisations patronales (BISPINCK, 1998, p. 13). Afin d'endiguer le flux d'entreprises se retirant des conventions collectives, les syndicats consentiront aux clauses dites de « force majeure » (voir encadré 3), qui permettent aux entreprises en difficultés de se soustraire aux conventions collectives et de baisser les salaires.

L'effondrement de l'économie est-allemande provoquera la perte d'environ 3,5 millions d'emplois sur un total de 9,5 millions de salariés et affectera le marché du travail de l'Allemagne tout entière. L'important flux migratoire est-ouest qui s'ensuit répandra le chômage dans tout le pays et le record d'après-guerre sera atteint avec plus de 4 millions de chômeurs. En Allemagne de l'Ouest, la profonde récession de 1993-1994 qui suit la lune de miel de l'après-réunification modifiera la configuration de la négociation collective. Pour la première fois depuis la Seconde Guerre Mondiale, les syndicats accepteront de nombreuses formes de baisse du salaire (suppression, par exemple, du 13^{ème} mois). Dans certains secteurs, ils accepteront également les clauses de « force majeure ». Il apparaît alors clairement que le cadre général de la négociation salariale subit une mutation fondamentale. La claire définition du partage des rôles entre,

2. Les salaires dépendants des conventions tarifaires se situent quelque peu au-dessous de ce niveau, puisque les compléments de salaire comme les congés payés et le 13^{ème} mois sont inférieurs. En outre, la

durée de travail conventionnelle est en moyenne supérieure de 1,7 heure qu'à l'ouest (Ministère du travail, BMA, 2001: 21-24).

Encadré 3

Clauses dérogatoires et clauses de force majeure dans les conventions collectives

Aujourd'hui, la plupart des conventions de branche incluent des clauses dérogatoires ou des clauses de force majeure. Elles diffèrent de manière substantielle de branche à branche par leur contenu et par leurs procédures (BISPINCK et Archives tarifaires du WSI, 1999) :

• **Exemples de différences de contenu :**

- différences de durée du travail : dans le secteur chimique la durée du travail peut varier de 35 à 40 heures ;
- réductions temporaires de la durée du travail pour éviter des licenciements : de 39 à 31 heures dans le secteur bancaire et de 35 à 30 heures dans la métallurgie ;
- baisses de salaire : de 10 % dans le BTP est-allemand et dans le secteur chimique ouest-allemand pour sauver les emplois et améliorer la compétitivité ;
- non respect des augmentations de salaires négociées : entreprises en difficulté dans la métallurgie est-allemande et l'industrie textile ouest-allemande ;
- variations des augmentations de salaire en fonction de la taille de l'entreprise : augmentations moindres dans le commerce de détail est-allemand dans les entreprises de moins de 15 employés ;
- salaires moins élevés pour les nouvelles recrues : dans la branche chimie ouest-allemande, les tarifs sont respectivement de 90 % et 95 % des tarifs en vigueur pour les chômeurs de longue durée embauchés et les nouvelles recrues.

• **Exemples de différences de procédures :**

- dans l'industrie métallurgique est-allemande, la procédure ne peut être engagée que sous réserve de la preuve de difficultés économiques ;
- dans l'industrie chimique ouest-allemande, la procédure ne peut être introduite qu'avec le consentement des syndicats ;
- dans l'industrie textile ouest-allemande, l'introduction de la procédure est soumise à la garantie du maintien des emplois ;
- dans le secteur de la construction est-allemand, l'introduction d'une procédure est négociée au sein de l'entreprise ;
- les modifications de procédures standards sont temporaires dans l'industrie chimique ouest-allemande et peuvent être définitives dans le secteur de la construction est-allemand.

• **Deux exemples concrets :**

- secteur de la construction est-allemand : toutes les entreprises ayant respecté les tarifs négociés ont profité de l'opportunité pour baisser les salaires de 10 %. Nombre d'entre elles n'avaient pas respecté les conventions collectives auparavant et avaient déjà baissé les salaires. La baisse de salaire est définitive. (BOSCH/ZÜHLKE-ROBINET, 2000) ;
- secteur de l'industrie chimique ouest-allemand : la convention concerne 1600 entreprises et un total de 600 000 employés. Dans 37 entreprises employant 11 475 salariés en tout, la durée du travail excède la norme hebdomadaire de 37,5 heures ; dans 14 entreprises employant 3455 salariés, la durée du travail se situe au-dessous de la norme. Les réductions temporaires de la durée de travail ont été approuvées afin d'éviter des licenciements et les augmentations de la durée du travail ont été approuvées afin d'éviter des goulots d'étranglement dans la production. Dans 31 entreprises employant un total de 9 576 salariés, les salaires se situent au-dessous des tarifs en vigueur, essentiellement afin d'éviter la sous-traitance ou des investissements hors couverture de la convention. Toutes les dérogations sont temporaires. S'il n'y a pas de renégociation, les tarifs préalables sont rétablis. (FÖRSTER/HAUSMANN, 2001).

Conclusion : en règle générale, les clauses dérogatoires n'affaiblissent pas la négociation collective de branche. Dans certains cas, toutes les dérogations sont négociées avec les syndicats et peuvent être, de fait, un élément de stabilisation dans le secteur concerné dans la mesure où elles évitent la démission de nouvelles entreprises.

d'une part, les syndicats comme partie revendicatrice et d'autre part, le patronat qui, après une résistance têtue, devra faire des concessions plus ou moins importantes, s'est évanouie. Dès lors, les organisations patronales feront progressivement leurs propres propositions, qui ne relèvent pas seulement de visées stratégiques, mais d'une ferme intention de les mettre réellement en pratique » (BISPINCK, 1998, p. 13-14). Cependant, les clauses dérogatoires consenties dans les conventions collectives au cours de la crise économique ne doivent pas toutes être considérées

comme des concessions de la part des syndicats, dans la mesure où certaines ont été revendiquées par les syndicats eux-mêmes dans le but de sauvegarder les emplois. C'est ainsi qu'ils consentiront à des réductions temporaires du temps de travail afin d'éviter des licenciements. Leur objectif consiste à généraliser le modèle Volkswagen qui a permis, grâce à la réduction de la durée du temps de travail hebdomadaire de 35 à 28,8 heures, d'éviter le licenciement de 30 000 employés. La plupart des conventions collectives allemandes incluent

aujourd'hui des dispositions concernant les réductions temporaires de la durée du travail.

La mondialisation des marchés des marchandises et des marchés du travail

La mondialisation des marchés des produits et du marché du travail a eu un impact équivalent sur la négociation collective. La mondialisation de ces marchés n'est en réalité pas un phénomène nouveau. Pendant longtemps, l'Allemagne sera l'un des principaux pays exportateurs et, depuis les années cinquante, elle est devenue un pays d'immigration. Néanmoins, le système allemand de négociation collective s'est assez bien accommodé des formes antérieures de la mondialisation et le souci de compétitivité économique sera en permanence au cœur des négociations collectives nationales, que ce soit de la part du patronat ou des syndicats. La capacité durable de l'économie allemande à exporter montre que les négociateurs syndicaux ont placé le niveau de leurs revendications en matière de salaires à un niveau raisonnable, ce qui a toujours été considéré comme l'une des forces de la politique de négociation syndicale collective. De même, après l'abrogation de certaines dispositions discriminatoires, les travailleurs étrangers recevront les mêmes salaires que les Allemands. Les conventions collectives s'appliquent à tous les travailleurs d'une même région, quelle que soit leur nationalité (encadré 4).

Aujourd'hui, toutefois, le système allemand de convention collective de branche est remis en cause par deux nouveaux aspects de la mondialisation : le coût de la concurrence internationale en matière de projets d'investissement et la fameuse liberté de circulation des services. Au début des années quatre-vingt-dix, les grandes sociétés allemandes comme Daimler ou BMW sont des acteurs principalement ancrés sur le sol national. Bien qu'elles exportent, leurs sites de production sont essentiellement localisés en Allemagne. Les firmes multinationales allemandes ne profitent pas de leurs projets d'investissements pour renégocier la réglementation, comme le font les grandes firmes multinationales nord-américaines telles que GM ou Ford. Ces conditions

changent complètement dans la seconde moitié de la décennie quatre-vingt-dix. Les grands projets d'investissement des firmes allemandes ou étrangères deviennent prétexte à l'obtention de concessions par rapport aux normes établies. Si les concessions obtenues sont jugées insuffisantes, la société menace alors d'investir dans un autre pays. Ces menaces sont à prendre d'autant plus au sérieux que, généralement, plusieurs sites de production, en Allemagne et à l'étranger, sont en concurrence pour le projet. Daimler obtiendra ainsi une grande flexibilité du temps de travail sur l'ensemble du cycle de production dans l'usine de Rastatt et BMW fera la même chose dans sa nouvelle usine de Leipzig. Un cas d'école des plus édifiants et d'une portée considérable est représenté par la construction du modèle automobile 5000x5000 de Volkswagen (voir encadré 5). Les syndicats seront amenés à faire des concessions exceptionnelles et certains d'entre eux enfreindront même les conventions collectives. Il est évident que d'autres sociétés exigeront les mêmes concessions, ce qui conduira inévitablement à un nombre croissant de dérogations aux conventions collectives.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, les entreprises, en particulier dans le secteur de la construction, ont tendance à user, dans le cadre de la législation européenne, de leur droit d'offrir leurs services dans les autres pays membres. La législation européenne stipule que tout travailleur originaire d'un état membre de l'UE peut être contractuellement envoyé, ou « détaché », en Allemagne. En outre, en vertu des termes d'accords bilatéraux entre l'Allemagne et treize pays d'Europe centrale et orientale, les travailleurs du secteur de la construction originaires de ces pays peuvent être temporairement détachés en Allemagne. Le principe territorial qui régissait la mise en œuvre des conventions collectives ne s'applique plus. Puisque les travailleurs étrangers temporairement détachés en Allemagne restent employés par l'entreprise de leur pays d'origine, les termes et conditions de leur contrat de travail sont ceux qui prévalent dans leur pays d'origine (encadré 4). Ces expatriations de main-d'œuvre par les pays étrangers sont particulièrement courantes dans le secteur de la construction et elles ont pour

Encadré 4

Réglementation du recours aux travailleurs étrangers

Forme	Réglementation des conditions de travail
Immigration individuelle	Loi du sol
Détachement temporaire sous contrat	Loi du pays d'origine

Source: BOSCH/ZÜHLKE-ROBINET, 2000, p. 215

Encadré 5

Le modèle automobile Volkswagen 5000x5000

En 1999, Volkswagen annonce la construction d'un nouveau modèle de mini-bus en Allemagne, à condition que les coûts de main-d'œuvre soient inférieurs aux tarifs négociés dans le cadre d'accords d'entreprise. La société se déclare prête à embaucher 5000 chômeurs et offre un salaire mensuel de 5000 DM (2556 euros). Ce salaire repose sur un certain quota de production et non plus sur un nombre déterminé d'heures de travail. Faute d'atteindre l'objectif, les travailleurs devront travailler jusqu'à 48 heures hebdomadaires afin de combler le retard. Aucune prime n'est dûe, que ce soit en paiement d'heures supplémentaires, du travail de nuit ou pendant les week-ends. Désireux que le projet soit réalisé en Allemagne, les comités d'entreprise et les syndicats (IG Metall) se déclareront prêts à négocier, mais n'entendent pas accepter la semaine de travail de 48 heures, arguant du fait qu'elle représente une régression par rapport à la norme courante de 35 heures hebdomadaires dans la métallurgie allemande et par rapport à la semaine de 28,8 heures négociée dans le cadre des accords de VW.

Syndicats, comités d'entreprise et direction de VW négocieront pendant presque deux années. En mai 2001, VW modère ses exigences et propose de limiter la durée hebdomadaire du travail à 42,5 heures, offre que les syndicats ne peuvent toujours pas accepter. Les négociations échouent. Un accord sera finalement signé en août 2001.

Les points principaux de cet accord sont les suivants (IGM 2001) :

- constitution d'une nouvelle entreprise VW (Auto 5000 GmbH) ;
- cette société embauchera 5000 chômeurs ;
- la durée hebdomadaire de travail « productive de valeur ajoutée » sera de 35 heures ;
- le salaire mensuel s'élève à 4500 DM (2301 euros) ;
- le bonus annuel minimal sera de 6000 DM (3068 euros) dont 2000 DM (1023 euros) en primes de travail de nuit et de dimanche ouvrés. Ce bonus peut être augmenté proportionnellement à la performance individuelle des travailleurs (y compris la flexibilité du temps de travail individuel) et aux profits ;
- les chômeurs embauchés bénéficieront d'une période de formation de 3 mois rémunérée par l'ANPE avant d'intégrer l'entreprise. Ils suivront également une formation au cours des 6 premiers mois de leur embauche. Au cours de cette période, ils recevront un salaire mensuel de 4000 DM (2045 euros). Après cette période, la durée de la formation sera de 3 heures hebdomadaires, à demi sur leur temps libre et à demi rémunérée par l'employeur. Les qualifications acquises au cours de cette formation seront certifiées ;
- la durée de travail hebdomadaire maximale sera de 42 heures (samedi matin inclus). Chaque employé devra travailler 10 samedis dans l'année. Les heures supplémentaires seront comptabilisées sur un compte horaire. Les heures supplémentaires seront payées en temps libre sur site ; sinon, la bonification sera de 25 % par heure supplémentaire. Dimanche et jours fériés sont bonifiés respectivement au taux de 50 % et 100 % ;
- le travail sera organisé en trois niveaux (hiérarchie horizontale) et tous les employés travailleront en équipe ;
- chaque équipe est rendue responsable d'atteindre les quotas de production fixés, aux normes de qualité requises. Si les objectifs ne sont pas atteints, le temps de travail sera prolongé. Si l'employeur décide d'interrompre la production ou si cette interruption constitue un cas de force majeure, chaque heure supplémentaire sera rémunérée ;
- les objectifs de production seront négociés conjointement par la direction et les comités d'entreprise. Ils seront définis en fonction des critères tels que la durée hebdomadaire de travail négociée et des normes ergonomiques. Si les comités d'entreprise les considèrent comme inacceptables, ils peuvent les refuser et demander des amendements ;
- Volkswagen AG s'engage à ne pas recruter les salariés de Auto 5000 GmbH.

Conclusion : c'est la première fois que le terme de temps productif de « valeur ajoutée » est mentionné dans une convention collective. Certains éléments du risque de ne pas atteindre les objectifs de production et de ne pas satisfaire aux normes de qualité sont déplacés sur les employés. La direction s'engage à former professionnellement les travailleurs et à moderniser l'organisation du travail. Une des concessions des syndicats consiste à avoir accepté que les employés consacrent 15 heures de leur temps libre à la formation professionnelle. Les niveaux de salaires sont inférieurs à ceux de Volkswagen AG mais sont identiques à ceux qui ont été négociés dans le cadre de la convention collective de la branche métallurgie et ingénierie de la région de Basse-Saxe.

effet de saper les accords en vigueur conclus dans le cadre des conventions collectives de la branche. La loi de 1996 relative au détachement de main-d'œuvre étrangère permet aux partenaires sociaux de négocier des salaires minima pour ce type de travailleurs (cf. encadré 6) rétablissant ainsi le principe de la loi du sol.

La restructuration industrielle

Le mouvement considérable de restructuration économique qui s'est développé au cours de la période d'après-guerre ne remettra pas en question la prévalence des conventions collectives de branche,

Encadré 6

Les travailleurs étrangers temporairement détachés en Allemagne : l'exemple du secteur allemand de la construction

- Le secteur allemand de la construction est fortement règlementé. Il existe un accord entre partenaires sociaux en ce qui concerne les assurances sociales qui représentent environ 20 % du salaire brut de cette catégorie de main-d'oeuvre. Elles comprennent aussi les congés payés et les retraites complémentaires, une partie du salaire des ouvriers en période de chômage dû au mauvais temps ainsi que leur formation professionnelle. Cet accord est contraignant pour l'ensemble de la branche.
- Au début des années quatre-vingt-dix, le gouvernement fédéral a conclu avec 13 pays d'Europe centrale et orientale des accords bilatéraux régissant le détachement temporaire de travailleurs originaires de ces pays. Chaque accord bilatéral stipule un quota différent de travailleurs susceptibles d'être détachés en Allemagne. Les accords stipulent également que les travailleurs seront rémunérés sur une base horaire définie par les conventions collectives en vigueur en Allemagne, mais que la durée et le paiement des congés payés ainsi que l'assurance maladie seront définis en fonction de la réglementation du pays d'origine.
- Le nombre de travailleurs étrangers munis d'un contrat de détachement temporaire atteindra un pic de 188 000 (116 000 en 1992 et 138 000 en 2000). Cependant, face à la montée du chômage dans le secteur de la construction, le quota de travailleurs originaires d'Europe de l'Est sera considérablement réduit. Toutefois, en vertu du droit européen fondamental de liberté de prestation de services, il ne sera pas possible de réguler le détachement de travailleurs originaires de pays membres de l'UE.
- Le recours à la main-d'oeuvre étrangère a été considérablement accéléré par le développement des contrats de détachement. Les entreprises qui continuent d'embaucher seulement des travailleurs allemands ne sont plus compétitives et sont amenées à sous-traiter une partie de leurs commandes. Les salaires des travailleurs étrangers sont largement inférieurs à ceux de la main-d'oeuvre allemande et, dans certains cas, il est bien inférieur à 5 euros de l'heure même si le « tarif horaire en vigueur » excède 10 euros. De nombreux travailleurs allemands ont été licenciés et remplacés par de la main-d'oeuvre étrangère temporairement détachée ou par des travailleurs illégaux.
- La loi de 1996 relative au détachement de main-d'oeuvre étrangère permettra de donner force de loi aux salaires minimaux négociés en conventions collectives pour la main-d'oeuvre détachée dans le secteur de la construction. Ces tarifs minimaux négociés par les partenaires sociaux dans le secteur de la construction sont de l'ordre de 9,30 euros en Allemagne de l'ouest et de 8,50 euros en Allemagne de l'Est. Les délégués de la confédération patronale (*Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, BDA*) membres du comité de négociation collective au niveau de la branche n'en déclareront pas moins refuser ces tarifs salariaux minima. La fédération patronale du secteur de la construction menacera de démissionner du BDA en cas d'impossibilité d'accord. A la suite d'un débat interminable, le BDA acceptera le salaire minimum de 8,50 euros, tarif qui passera à 8 euros en 1997 (7,60 euros en Allemagne de l'Est). En septembre 1999, le salaire minimum sera réévalué à 9,25 euros à l'Ouest et à 8,10 euros à l'Est. Cette hausse substantielle est subséquente à l'arrivée au pouvoir de la nouvelle coalition SPD-Les Verts et à l'abrogation des modalités d'extention du caractère obligatoire des conventions collectives à l'ensemble de cette branche. Le Ministère fédéral du travail est aujourd'hui habilité à décréter par ordonnance dans quelle mesure une convention collective salariale est contraignante pour l'ensemble de la branche.
- Contrairement au Danemark, les accords relatifs aux tarifs salariaux minima sont souvent enfreints. Au Danemark, du fait de leur forte représentativité, les syndicats appellent à la grève si la rémunération des travailleurs étrangers détachés n'est pas alignée sur celle des travailleurs danois. Les syndicats allemands ont perdu ce pouvoir de pression sur les chantiers.

Source : BOSCH/ZÜLKE-ROBINET 2000 and 2002

même s'il entraînera de très importants glissements de pouvoir au sein des syndicats. Les syndicats du textile et du secteur minier, jadis très influents, perdront tellement de membres qu'ils seront absorbés par d'autres syndicats. Contrairement à ce qui prévalait auparavant, la notion d'unité de branche, longtemps utilisée comme socle de la démarcation des

sphères d'influence des syndicats affiliés à la DGB, est aujourd'hui de plus en plus fragile. Il existe plusieurs raisons à cela :

- a) Les entreprises allemandes ont traditionnellement tendance à l'intégration, à la fois verticale et horizontale⁽³⁾. A l'inverse, elles cherchent aujourd'hui à réduire leur degré d'intégration et à sous-traiter

3. Les entreprises allemandes recourent moins à la sous-traitance que leurs homologues nord-américaines. Comparativement aux USA, où 37 % seulement des employés du secteur manufacturier sont impliqués

dans des activités de service, ils sont 48 % en Allemagne (WAGNER, 1998).

de plus en plus d'activités. L'une des raisons de cette tendance est que les entreprises se concentrent de plus en plus sur leur cœur de métier. Une autre motivation consiste à réduire la facture salariale. Les entreprises comparent les tarifs salariaux en vigueur dans différentes branches d'activité et recrutent leur main-d'œuvre dans celle qui leur est le plus favorable. Il en résulte d'inévitables « concours de beauté » entre conventions collectives de branche, ce que le principe d'unité de branche tente d'ailleurs d'éviter actuellement. Il est possible de baisser substantiellement les salaires de la main-d'œuvre peu qualifiée, en particulier dans le domaine de services comme le nettoyage, la restauration etc., en se référant à une autre convention collective ou en établissant des contrats de travail individuels. Cependant, étant donné que les tarifs préalablement négociés restent en vigueur jusqu'à ce que de nouveaux accords soient conclus, les entreprises n'obtiennent pas toujours immédiatement les résultats escomptés. Dans le cadre de l'étude sur un panel de comités d'entreprises, il leur a été demandé quelle est l'incidence de cette procédure sur les conventions collectives. D'après les réponses, dans 32 % des cas, l'accord préalable reste valide, il est rompu dans 20 % des cas, il est remplacé par un nouvel accord dans 27 % des cas et, dans 24 % des cas, les personnes interrogées ne disposent d'aucune information (BISPINCK, 2001). Dans certains cas assez rares, comme chez Volkswagen (voir encadré 7), les syndicats parviennent à négocier de nouveaux accords salariaux d'un niveau acceptable pour les services.

b) La Commission européenne a libéralisé de nombreux services publics, notamment les télécommunications, les transports, l'énergie et l'eau. Lorsque ces services étaient des monopoles publics, la libéralisation a permis à des concurrents privés de pénétrer le marché, par exemple dans le domaine des télécommunications, des chemins de fer, de l'énergie, de la distribution de l'eau et dans les transports locaux. Lorsqu'il s'agit de régies subventionnées par l'État, comme les transports, un appel d'offres est obligatoire. La licence et des subventions pour une période de 5 ans sont accordées au devis dans lequel le niveau de subventions requises est le plus bas. En Allemagne, la plupart des services de base étaient jusqu'ici le fait de monopoles⁽⁴⁾ de l'État (fédéral ou local). Ces domaines étaient massivement couverts par des conventions collectives, que ce soit par un accord fédéral dans le cas du secteur public ou par des conventions collectives de branche dans le secteur des postes et télécommunications. La privatisation a entraîné l'éclatement de cette branche d'activités composée d'un groupe d'entreprises bien définies. Les entreprises privées sont aujourd'hui autorisées à offrir leurs services dans des domaines jadis réservés. Dans le secteur des transports, les entreprises publiques doivent aujourd'hui faire face à la concurrence de sociétés privées offrant des salaires d'environ 30 % inférieurs aux leurs. Les entreprises publiques sont maintenant devenues des sous-traitants, louant bus et conducteurs aux sociétés privées ou bien achetant les sociétés privées afin de baisser le niveau des salaires. Afin de sauvegarder les conventions collectives dans ces services,

Encadré 7

L'accord salarial de 2000 en matière de services entre la ville de Wolfsburg et Volkswagen

En partenariat avec la ville de Wolfsburg, Volkswagen a installé un nouveau parc de loisirs dans cette ville, avec hôtels, restaurants et un musée automobile. Les clients viennent prendre possession de leur nouvelle voiture et on espère qu'ils séjourneront sur place un ou deux jours. Il est prévu de créer environ 2800 emplois. Le syndicat IG Metall désireux de représenter les employés a consenti à la signature d'un accord sur les services.

Les éléments-clés de cet accord sont les suivants :

- la durée hebdomadaire de travail est de 38 heures et sera réduite à 35 heures en 2002 ;
- en raison de la fonction touristique du parc, les samedis et les dimanches sont des jours ouvrables. Aucun supplément de salaire ne sera versé ;
- Les horaires de travail sont flexibles (la durée de travail ne peut excéder 10 heures par jour et 48 heures par semaine) ;
- le salaire mensuel varie de 2 250 à 7 000 DM (de 1150 à 3579 €). Le salaire moyen s'élève à 4 000 DM (2045 €).

4. La situation est très différente dans d'autres pays. En France, par exemple, les municipalités ne disposent pas d'entreprises de distribution d'eau, de transport ou d'énergie comme en Allemagne. Ces ser-

vices sont fournis par de grandes entreprises privées comme l'ex-Générale des Eaux, la Lyonnaise des Eaux et Électricité de France (EDF).

les syndicats ont, par exemple, signé un nouvel accord concernant les salariés des services de transports locaux et établissant un système dualiste. Les normes en vigueur pour les anciens salariés sont garanties, mais les salaires des nouvelles recrues sont inférieurs.

- c) En raison de la ramification universelle des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les activités développées dans ce domaine chevauchent souvent plusieurs branches. Par ailleurs, les entreprises opérant dans des branches très différentes sous-traitent leur système d'information et de communication ou investissent dans de nouvelles activités. Plusieurs syndicats ont revendiqué ce domaine d'activité comme leur sphère d'influence (cf. encadrés 8 et 9).

Flexibilité du travail et nouveaux systèmes de production

Les réductions du temps de travail établies dans les décennies quatre-vingt et quatre-vingt-dix (de 40 à 37 heures en moyenne pour tous les salariés et de 40 à 35 heures dans la métallurgie) n'ont pu être mises en œuvre qu'en échange d'une plus grande liberté d'action des entreprises en matière de flexibilité et d'aménagement du temps de travail (BOSCH/LALLEMENT, 1991). L'organisation du temps de travail est

aujourd'hui au cœur de la négociation collective entre direction et comités d'entreprise. Pratiquement toutes les conventions collectives allemandes actuelles prévoient des aménagements du temps de travail sur une année ou même sur de plus longues périodes afin d'adapter le travail aux fluctuations de la demande (BOSCH, 1997). Certains accords prévoient des aménagements personnalisés du temps de travail. Dans le secteur de la métallurgie par exemple, jusqu'à 18 % des salariés peuvent travailler jusqu'à 40 heures par semaine sans compensation. De nombreux accords prévoient l'allongement des heures d'utilisation des machines, y compris les samedis et les dimanches. Jusqu'à présent sujette à réglementation, l'annualisation du temps de travail est désormais également prévue. La flexibilité du temps de travail a conduit de nombreuses entreprises à restructurer l'intégralité de l'organisation de leur système de production. Une flexibilité réelle du temps de travail suppose en effet que les employés puissent se remplacer les uns les autres et ils doivent par conséquent être formés à cet effet. En outre, il s'est avéré avantageux pour les entreprises de décentraliser le management de leurs systèmes complexes d'organisation du temps de travail.

La flexibilité du temps de travail constitue en Allemagne le fer de lance de l'introduction de formes d'organisation du travail post-tayloristes comme le travail en équipe, la hiérarchie horizontale et la

Encadré 8

Le concept de branche devient flou : le cas du secteur des technologies de l'information

La ligne de démarcation de la sphère d'influence des divers syndicats dans le secteur des technologies de l'information était jusqu'ici parfaitement définie. *IG Metall*, le syndicat des travailleurs de la métallurgie, représentait traditionnellement les ouvriers des fabriques de matériel, *IG Medien* représentait les salariés de la presse écrite, de la radio et de la télévision ; *Deutsche Postgewerkschaft* ou DPG (syndicat des employés de la Poste allemande) représentait les employés de Deutsche Telekom, l'ancien monopole allemand des télécommunications ; HBV, le syndicat des employés du secteur de la distribution, de la banque et de l'assurance, représentait les salariés des entreprises du secteur des services comme les développeurs de logiciels ou les fournisseurs de services en matière de technologies de l'information. Cette définition claire de la ligne de partage n'existe plus aujourd'hui pour deux raisons.

Primo, on voit émerger constamment de nouvelles activités ne correspondant plus à aucune classification type traditionnelle, comme c'est le cas par exemple des services de téléphonie mobile. En second lieu, la fourniture de services de logiciels chevauche toutes les frontières sectorielles. C'est ainsi que, par exemple, les services autrefois responsables du traitement des données internes et chargés des logiciels se séparent des entreprises qui fournissaient le matériel pour constituer elles-mêmes des sociétés indépendantes dans ce domaine. Le principe fondateur de l'organisation de la confédération syndicale allemande – « un syndicat par branche d'activité » – a vécu. Dans le secteur de la nouvelle économie et dans les services de fourniture de logiciels, le principe d'origine est substitué au principe de la branche. Si les entreprises de logiciels dérivent du secteur de l'ingénierie, leurs employés sont alors représentés par *IG Metall* ; ceci s'applique également lorsque la société mère a investi dans le nouveau secteur. La segmentation syndicale apparaît clairement dans le secteur de la téléphonie (encadré 9), où, du fait du principe d'origine, il n'existe pas moins de quatre syndicats affiliés à la DGB. Aucun syndicat n'a pu s'implanter dans deux sociétés nouvelles, Mobilcom et Talkline. Il s'est jusqu'ici avéré impossible de parvenir à un accord collectif pour l'ensemble de la branche. Au contraire, le nombre de conventions d'entreprise conclues dans ce secteur menace d'instaurer un système de concertation sociale « à la japonaise ».

Encadré 9

Conventions collectives et sphères d'influence des syndicats dans le secteur de la téléphonie

Entreprise	Syndicat responsable	Convention collective
TELEKOM D1	DPG (VER.DI)	Oui
VODAFONE D2	IGM	Oui
VIAG – INTERCOM	IGBCE	Oui
E-PLUS	IGM/DPG (VER.DI)	Non
ARCOR	Transnet	Oui

DPG: *Deutsche Postgewerkschaft* (syndicat de la Poste allemande)

Transnet: *Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands* (syndicat des cheminots allemands)

IGBCE: *Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie* (syndicat des mines, de la chimie et de l'énergie)

IGM : *Industriegewerkschaft Metall* (syndicat de la métallurgie)

VER.DI: *Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft* (Union des syndicats des services)

reponsabilisation accrue des employés. La littérature relative au management ne reflète que bien peu jusqu'à présent cette problématique et se concentre essentiellement sur le rôle des équipes de travail en matière de contrôle de la qualité et d'autogestion de la répartition du travail. Les entreprises expérimentent et sont à la recherche de nouvelles formes d'organisation du travail, ce qui requiert une plus grande marge de manœuvre que par le passé dans le cadre de la négociation décentralisée. Ceci ne s'applique pas d'ailleurs seulement aux modalités post-tayloristes d'organisation du travail. Contrairement à une opinion largement répandue, le taylorisme est loin d'avoir disparu des lieux de travail allemands. Le pourcentage d'entreprises recourant aux traditionnelles modalités tayloristes d'organisation du travail augmente dans les mêmes proportions que celles qui introduisent l'organisation post-tayloriste. Le groupe intermédiaire (organisation hiérarchique basée sur les compétences) est en perte de vitesse. Dans la mesure où l'organisation du travail se polarise, la négociation de branche deviendra de plus en plus complexe. Ce ne sont d'ailleurs pas les entreprises recourant aux modalités post-tayloristes d'organisation du travail qui exercent la pression la plus forte sur les conventions collectives de branche. Cette catégorie d'entreprises tend plutôt en effet à rémunérer les salariés à un tarif supérieur aux accords négociés, ce qui leur confère une marge de manœuvre suffisante pour imposer leurs propres propositions. Les entreprises du secteur des services à bas salaires, adeptes du système tayloriste d'organisation du travail, sont les plus désireuses de se retirer des conventions collectives puisque leur objectif est de saper les accords tarifaires.

La réforme du processus de négociation collective au point mort

Certains systèmes de classification des emplois et des rémunérations dans les conventions collectives datent du début des années cinquante et reflètent en cela les modes d'organisation du travail et d'ascension sociale de l'époque. A ce moment-là, l'ancienneté était encore un critère d'augmentation du salaire dans les services publics. Le principe de l'ascension sociale par ancienneté prenait tout son sens à une époque où les employés travaillaient toute leur vie dans le service public et où les employeurs désiraient les retenir. Or, on constate actuellement une mobilité croissante entre secteur public et secteur privé et les salaires liés à l'ancienneté sont devenus un frein à la mobilité, en particulier en ce qui concerne les travailleurs les plus âgés. La plupart des accords établissent encore une classification différente pour les ouvriers (« cols bleus ») et pour les employés (« cols blancs ») et se réfèrent toujours aux catégories hiérarchiques conventionnelles des années cinquante. Dans les systèmes actuels d'organisation du travail cependant, la distinction entre ouvriers et employés devient progressivement obsolète et elle est remplacée par des systèmes de hiérarchie horizontale et par le travail en équipe. S'il arrive que les conventions collectives ne disposent pas de cadre conséquent pour ce type d'organisation du travail, les entreprises recherchent alors leurs propres solutions hors convention collective. Dans certaines branches comme l'industrie chimique, les accords signés en 1987 sont identiques pour les ouvriers et pour les employés. Dans d'autres branches y compris la métallurgie, les syndicats et les employeurs négocient depuis plus de 20 ans sur ce sujet. Les employeurs ont tendance à marquer le pas vis-à-vis de ce type de négociations

puisque le problème se trouve de plus en plus souvent résolu dans le cadre spécifique de l'entreprise. Entretemps, les organisations patronales et les syndicats de certaines branches ont pris conscience que l'unique solution pour pérenniser la négociation collective de branche consiste à innover. Dans les régions de Rhénanie-du-Nord-Westphalie et du Bade-Wurtemberg, les partenaires sociaux ont signé un accord relatif à une nouvelle classification des emplois pour toutes les catégories de salariés (cf. encadré 10). Dans d'autres branches par contre, le processus de réforme est au point mort en raison de l'affaiblissement des syndicats et d'une distribution inégale du pouvoir entre les parties prenantes aux négociations. Dans le secteur de la distribution de détail, les syndicats allemands jugent eux-mêmes obsolètes les conventions collectives auxquelles ils s'accrochent pourtant, car elles leur permettent d'éviter des négociations au cours desquelles ils devraient accepter des conditions bien plus désavantageuses.

On constate donc l'existence de forts courants divergents, moteurs de la décentralisation de la négociation ou, du moins, générateurs d'un nouveau partage des tâches en matière de négociation de branche et de négociation d'entreprise. L'extrême diversité de ces courants rend toute solution classique impossible. Même si les conséquences de la réunification allemande ne seront ressenties que pendant un temps limité, leur portée est d'une telle ampleur qu'elles sont devenues le facteur potentiellement le plus puissant de la mutation drastique et durable du système allemand de négociation collective.

Les réactions des syndicats, du patronat et de l'État

Les différents acteurs sociaux ont réagi de bien des manières aux diverses tendances vers une décentralisation de la négociation. L'État a favorisé la constitution de comités d'entreprise, en particulier dans les petites et moyennes entreprises, ce qui a renforcé non seulement le pouvoir de négociation décentralisée de ces derniers mais également celui des entités chargées, sur le terrain, de contrôler la mise en œuvre des accords signés. Il se peut donc que les petites et moyennes entreprises retrouvent de l'intérêt à adhérer à une organisation patronale de leur branche, dans la mesure où elles sont de toute façon tenues de respecter les accords de branche. La fidélité des entrepreneurs vis-à-vis de leur organisation patronale, analysée en 1996 par SCHROEDER and RUPPERT (1996) comme leur « talon d'Achille » dans les conventions collectives de branche, pourrait s'en trouver renforcée. La conclusion des analyses de SCHROEDER et RUPPERT et celle d'autres auteurs (ETTL et HEIKENROTH, 1996 ; SCHNABEL et WAGNER, 1996) montrent

que le nombre d'adhésions aux organisations patronales a diminué au cours des dernières décennies, en particulier parmi les petites et moyennes entreprises.

En 2001, confronté à une forte pression syndicale, le parlement allemand vote une loi obligeant les appels d'offres dans le secteur public à être en adéquation avec les conventions collectives. Les entreprises répondant à un appel d'offres public dans le secteur de la construction et des transports publics doivent baser leur soumission sur les tarifs salariaux établis localement. Cette loi offre aux syndicats l'opportunité de s'implanter et de mener des négociations collectives dans un secteur majoritairement privatisé, les transports locaux. De plus, cette nouvelle loi, combinée aux accords de branche relatifs au salaire minimum obligatoire (encadré 6) peut concourir à la pérennisation des conventions collectives dans un secteur-clé, celui de la construction, en danger face à la législation européenne qui autorise la libre circulation des services dans tous les pays membres. En 2002, le *Bundesrat*, (conseil fédéral), dans lequel les conservateurs sont majoritaires, suspendra l'application de la loi.

L'attachement des entreprises à la négociation de branche

L'ouverture des conventions collectives de branche à des négociations à une échelle plus locale par le biais des clauses dérogatoires (encadré 3) a sans aucun doute contribué à rendre ces dernières plus acceptables aux yeux des employeurs. L'introduction de ces clauses a convaincu de nombreuses entreprises de ne pas se retirer de l'organisation patronale, dès lors qu'elles disposent, selon leur souhait, d'une marge de manœuvre plus importante. De nombreux employeurs et les délégués d'importantes organisations patronales ont déclaré haut et fort leur fidélité aux conventions collectives et ont souvent répliqué avec véhémence aux critiques provenant de leurs propres rangs. Pour Dieter HUNDT, président de la *Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände* ou BDA (Confédération nationale des syndicats patronaux), le futur dépend d'une réforme des conventions collectives de branche, ce qui suppose l'inclusion de clauses dérogatoires et l'élargissement du champ des négociations. Il souligne que la plupart des entreprises signataires de conventions collectives disposent d'un comité d'entreprise dont la politique salariale n'est pas différente de celle des syndicats. Si les conventions collectives de branche sont supprimées, alors, en vertu de la législation allemande, les comités d'entreprise seront dans ce cas immanquablement habilités à appeler à la grève, ce qui internationaliserait les litiges sociaux (HUNDT, 1998). De son côté, le président de la confédération fédérale patronale de l'industrie chimique, K. MOLITOR, prône une

Encadré 10

Nouvelle classification des emplois dans la branche métallurgie dans les régions du Bade-Wurtemberg et Rhénanie-Nord-Westphalie en 2002

- Dans les conventions collectives de la branche métallurgie en Allemagne, les emplois sont classés en quatre catégories: les employés, les cadres, les techniciens et les commerciaux.
- Cette classification des emplois date des années cinquante. Elle reflète la traditionnelle distinction entre employés et ouvriers ainsi que l'organisation hiérarchique et rigide du travail de l'époque.
- Cette classification des emplois est ensuite progressivement devenue un obstacle à la nouvelle organisation du travail. Les différentiels de salaire, qui pouvaient atteindre jusqu'à quelques centaines d'euros entre ouvriers et employés d'un même niveau de qualification, ne se justifient plus. Aujourd'hui, ces deux catégories de salariés travaillent conjointement et avec le même niveau de responsabilité sur les mêmes projets. De plus en plus d'ouvriers opèrent sur des machines très coûteuses et leur haut niveau de qualification est récompensé. En outre, autrefois, le travail en équipe, l'adaptation à la flexibilité des horaires de travail et la formation continue n'étaient pas valorisés.
- La nouvelle classification sera introduite dans toutes les entreprises d'ici 2008. La hausse de salaires induite par cette mesure générera des coûts additionnels de 2,79 % au cours des années à venir.
- En Rhénanie-Nord-Westphalie la nouvelle classification est basée sur un système de points. On évalue le poste de travail de chaque salarié. Cette évaluation est conduite sur la base de cinq critères: (1) les qualifications nécessaires (*Können*) (de 6 à 108 points), (2) l'expérience (*Berufserfahrung*) (de 6 à 12 points), (3) l'étendue du champ décisionnel et opérationnel (*Handlungs- und Entscheidungsspielraum*) (de 2 à 40 points), (4) la coopération (*Kooperation*) (de 2 à 20 points), (5) le management (*Führung*) (de 0 à 20 points).
- Les nouveaux déterminants de l'emploi encouragent le travail en équipe et les hiérarchies horizontales (3) et (5). L'ouverture de l'échelle des salaires facilite une promotion plus rapide des ouvriers qu'auparavant. Ce type d'organisation désavantage les salariés ne travaillant pas en équipe, ceux dont le champ de décision et d'action est restreint ainsi ceux qui n'ont pas de poste de management. Ces inconvénients seront toutefois atténués du fait de la progressivité de l'introduction de ce système sur une période de six ans et de la garantie que les salaires des "perdants" ne seront pas diminués mais que les hausses seront moindres.

décentralisation contrôlée, comme cela a déjà été mentionné (MOLITOR, 1998).

L'adhésion des entreprises à une organisation patronale ne dépend toutefois pas uniquement de la qualité des conventions collectives, mais aussi et surtout du pouvoir des syndicats. Certaines entreprises adhèrent encore aux organisations patronales pour être protégées. Dans les principales industries manufacturières, les syndicats, et notamment *IG Metall*, ont pu démontrer leur pouvoir. Récemment il est arrivé souvent, que les employeurs recherchent le conflit et qu'ils essuient de sévères revers. En Bavière, l'échec du patronat face à la grève de 1995 entraînera des changements à la tête de l'organisation patronale et le remplacement des « faucons » par des partisans de la paix sociale (TURNER, 1998 ; THELEN, 2000). Nous avons personnellement assisté à une conférence de la Fondation Bertelsmann au cours de laquelle HUNDT a défendu sa conception de la paix sociale face aux chantres du néolibéralisme. Il a déclaré : « *Aussi longtemps que je serais actif, je ne pourrai me passer du pouvoir de IG Metall* ».

La redéfinition des frontières syndicales et professionnelles

Cette conception ne reflète cependant pas celle de toutes les branches. L'incapacité des syndicats à s'implanter durablement dans les nouvelles entreprises, le flou de la ligne de partage entre les branches en raison de la privatisation et du recours à la sous-traitance, sans oublier la concurrence de plus en plus féroce entre les syndicats membres de la DGB en matière de recrutement de nouveaux adhérents, ont conféré un nouvel élan à la coopération inter-syndicale. Les conditions de travail, habituellement hors du champ de bataille du fait des conventions collectives de branche, sont aujourd'hui un facteur névralgique, non seulement dans la concurrence inter-entreprises mais entre conventions collectives. En 1997, afin de mieux résoudre ces problèmes, cinq syndicats du secteur des services décident de fusionner et de constituer la Confédération syndicale des services (*Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft*), également connue sous le doux nom de Ver.di. Le nouveau syndicat compte environ 3 millions d'adhérents. Les membres de la confédération

sont les suivants (nombre d'adhérents en millions): *Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr* ou ÖTV (syndicat des services et transports publics, 1,64 million), *Handel Banken und Versicherungen* ou HBV (syndicat du commerce, de la banque et de l'assurance, 0,49 million), *Deutsche Postgewerkschaft* ou DPG (syndicat de la Poste, 0,49 million), *Deutsche Angestellten Gewerkschaft* ou DAG (syndicat des employés allemands, 0,48 million) et *Industrie Gewerkschaft Medien* (syndicat des médias, 0,19 million). L'engagement du DAG, autrefois non signataire de la DGB et concurrent des autres syndicats en matière de recrutement d'adhérents, jugé comme apolitique et conservateur, est particulièrement remarquable. La fusion des cinq syndicats sera effective en 2001. Pour parvenir à gérer ce nouveau méga-syndicat, 13 sections spécialisées ont été créées et elles incorporent des activités jusque là éclatées (encadré 11). Ainsi, la nouvelle section financière regroupe tous les domaines de la finance, y compris les sections banque et assurance du syndicat HBV ainsi que les sections banques publiques mutualistes et d'épargne du syndicat ÖTV. Cette fusion vise à éradiquer la concurrence intersyndicale, à maximiser l'utilisation des moyens et à accroître le pouvoir effectif des syndicats en matière d'action politique

Parallèlement à la fusion, les syndicats membres du DGB ont signé des accords relatifs au secteur des médias et de la communication, dans lequel la concurrence inter-syndicale est particulièrement intense. Ces accords sont les suivants :

- lorsque plusieurs syndicats possèdent des adhérents dans la même branche, un groupe de travail sera constitué afin de coordonner les adhésions et

la politique suivie dans le cadre des négociations collectives dans ce secteur. L'un des syndicats sera chargé de constituer l'équipe de travail ;

- avec la création de Ver.di, les cinq syndicats membres de la confédération s'engagent à ne plus recruter d'adhérents hors des limites de leur ancienne sphère d'influence ;
- la DGB jouera le rôle de médiateur en cas de litige et gèrera en outre un registre des sphères d'influence de chaque syndicat.

A court terme, l'objectif de cet accord est de réduire les conflits entre les syndicats membres de la DGB ; à long terme, les groupes de travail par branche sont censés être les fers de lance de la mise en place d'une politique de coordination des recrutements et de négociations collectives. Plus spécifiquement, la fédération vise à instituer un syndicat dans les entreprises où il n'en existe pas. S'il est concluant, cet accord, considéré comme un test de la capacité des syndicats à coopérer, sera élargi à d'autres secteurs (comme les transports et la logistique). Parallèlement, les organisations patronales se sont également réorganisées. Ainsi, en 2000, les sections spécialisées de plusieurs organisations patronales ont été regroupées pour constituer le « Bitkom », *Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien*, (Confédération des syndicats des technologies de l'information, des télécommunications et de la nouvelle économie). Cette organisation, qui compte environ 1200 entreprises adhérentes et un total de 700 000 salariés représente les fabricants de matériel informatique et de logiciels. Elle n'est pas habilitée à participer aux négociations collectives salariales, mais elle participe d'ores et déjà à des négociations syndicales dans

Encadré 11

Les sections spécialisées de Ver.di

- Finance
- Services et traitement des déchets
- Santé, services sociaux, humanitaires et églises
- Sécurité sociale
- Education, science et recherche
- Gouvernement régional et fédéral
- Autorités locales
- Art et culture, média, imprimerie et presse écrite, services industriels et manufacturiers
- Télécommunications, technologie de l'information, informatique
- Logistique et services postaux
- Transport
- Distribution
- Services spécifiques

d'autres domaines, comme le développement de profils de poste ou la réglementation de la formation continue. Les organisations patronales ont également pris des mesures afin d'améliorer la mutualisation de leurs informations dans les branches en voie de re-composition. C'est le cas, par exemple des associations entre entreprises publiques de transport et opérateurs privés de bus. En ce qui concerne la négociation d'une nouvelle convention collective de branche, de nouvelles alliances en matière de négociation collective ne tarderont pas à émerger ou de nouvelles fusions pourront être envisagées.

La modernisation des conventions collectives

Syndicats et organisations patronales sont également conscients qu'ils doivent moderniser les conventions collectives. A leurs yeux, moderniser signifie qu'ils doivent s'adapter aux nouvelles exigences en matière de gestion des ressources humaines (notamment des femmes et des employés hautement qualifiés) et aux nouveaux modes d'organisation du travail. Les syndicats revendiquent également plus de droits individuels et plus de choix en matière de formation continue et de départ à la retraite. Dans certaines branches, ils sont parvenus à négocier le droit au congé parental non rémunéré. En 2001, un accord-phare en matière de formation continue a été signé dans le secteur de la métallurgie (encadré 12).

Les syndicats allemands ont par ailleurs commencé à tisser des liens avec leurs homologues des

pays voisins. Dans ladite « Déclaration Doorn », les syndicats belges, néerlandais, luxembourgeois et allemands ont décidé de coordonner leurs négociations collectives. Afin d'éviter une concurrence déloyale et des pratiques égoïstes, ils ont conclu un accord en vertu duquel les revendications en matière de salaire seront fixées selon la formule taux d'inflation + augmentation horaire de la productivité du travail. Néanmoins, les syndicats allemands étant le fer de lance en matière de négociations salariales, les syndicats des pays voisins, plus petits, ont tendance à attendre la fin du cycle de négociations allemandes, ce qui diminue d'autant l'impact de la déclaration Doorn sur les négociations collectives de ces pays. Ce processus n'en marque pas moins le début d'une coopération plus étroite entre pays voisins.

Par contre, les accords conclus dans le secteur de la construction sont une bonne illustration des possibilités d'élargissement de la coopération internationale. En Belgique et aux Pays-Bas, les syndicats et les organisations patronales de branche ont passé des accords avec les caisses d'assurances sociales. Les travailleurs étrangers détachés temporaires sont exemptés du paiement des cotisations sociales dans le pays d'accueil s'ils peuvent prouver qu'ils paient déjà ces cotisations dans leur pays d'origine. Les caisses d'assurances échangent des informations sur ce sujet.

La seule amélioration de la coopération intersyndicale ne suffira pourtant pas à pérenniser les conventions collectives de branche. Pour ce faire, un soutien politique est nécessaire dans chaque pays et, de plus

Encadré 12

La convention collective de 2001 en matière de formation continue dans la branche métallurgie dans le Bade-Wurtemberg

Les éléments clés de cette convention sont les suivants :

- Les partenaires sociaux constatent d'un commun accord que la formation continue tout au long de la vie est l'un des facteurs-clés de la compétitivité de l'entreprise et l'employabilité des salariés.
- Tout(e) salarié(e) a le droit de discuter régulièrement avec son employeur de ses besoins personnels en formation.
- Les salariés en congé parental ont également le droit à ce type de discussion.
- Si une formation s'avère nécessaire, un programme individuel de formation sera négocié.
- Si aucun accord n'est trouvé, les employeurs et les comités d'entreprise ou, dans les entreprises de plus de 300 salariés, une commission paritaire (égalité des sièges), essaieront de parvenir à un accord.
- Si aucun accord n'est conclu, un délégué de la nouvelle « Agence pour la promotion de la formation continue » siègera à la commission et aura droit de vote.
- La formation continue est à la charge de l'employeur.
- Après avoir terminé avec succès leur formation, les salariés peuvent exiger d'exercer leurs nouvelles qualifications.
- Les partenaires sociaux devront constituer une « Agence pour la promotion de la formation continue ». Cette agence devra :
 - consulter les entreprises,
 - développer des programmes de formation pour les travailleurs non ou peu qualifiés,
 - observer les changements structurels dans la branche et mettre au point des programmes de formation.
- Tout salarié ayant 5 ans d'ancienneté est habilité à prendre un congé sans solde de 3 ans pour suivre une formation professionnelle.

en plus, à l'échelle de l'UE. Les normes européennes minima, telles que la limitation de la durée maximale du temps de travail ou le droit à des congés payés d'une durée minimale de quatre semaines, promues en 1993 par la Directive sur la durée du travail, devraient être des instruments de régulation de la pression exercée par la mondialisation sur les réglementations nationales. Sans réaction appropriée, la dérèglementation des marchés et l'instauration d'une nouvelle réglementation inadéquate par le biais des politiques sociales à l'échelle de l'UE menacent de détruire la quintessence du modèle allemand. Il n'en reste pas moins que les États-nations disposent encore d'une marge de manœuvre considérable comme l'a prouvé l'Allemagne au cours des dernières années. Il reste encore beaucoup de champ libre à chaque pays pour pouvoir définir sa propre voie de développement.

L'Alliance pour l'emploi : un nouveau forum tripartite de négociations

Jusqu'à il y a encore relativement peu de temps en Allemagne, toutes les initiatives en faveur de la centralisation des négociations salariales sont venues des gouvernements qui cherchent à élargir leur assise économique, en mettant en oeuvre une politique salariale. Les syndicats de branche, en particulier, refuseront toute directive en matière de salaires, qu'ils considèrent comme une restriction injustifiée de leur droit de libre négociation collective. La surprise sera d'autant plus grande lorsque le Président du Syndicat des travailleurs de la métallurgie et de la construction électrique, Klaus ZWICKEL, marchandera un blocage des salaires contre la garantie de maintien des emplois et de l'augmentation des embauches dans la métallurgie. Les employeurs accueilleront cette proposition avec une relative froideur, déclarant qu'ils ne peuvent engager leurs membres dans des mesures politiques personnelles.

Peu après son arrivée au pouvoir en 1998, la coalition SPD-Les Verts reprendra la proposition de ZWICKEL et instituera le Pacte national pour l'emploi. Après de nombreuses années de confrontation entre gouvernement et syndicats ainsi qu'entre partenaires sociaux, ce pacte vise la promotion du dialogue social. Les Pays-Bas servent de modèle : dans ce pays en effet, outre des ententes sur la modération des salaires, des accords ont également été conclus sur un certain nombre d'autres questions, comme, par exemple, l'augmentation de la flexibilité du temps de travail et une meilleure protection des salariés temporaires. Ces pratiques ont suscité l'émergence d'une nouvelle culture basée sur la coopération et une approche pragmatique des questions conflictuelles. Les programmes allemands ont la même ambition.

Le comité de pilotage chargé de superviser les travaux de l'Alliance pour l'emploi est composé des présidents des organisations patronales et syndicales et de la moitié du gouvernement allemand. Des sujets spécifiques comme la durée du temps de travail ou la formation professionnelle sont discutés au sein de sous-groupes de travail institués à cet effet. Les partenaires sociaux membres du comité de pilotage ont déclaré soutenir l'approche selon laquelle « *la création d'emplois est au cœur de la négociation* ». Mais les deux parties ont une interprétation différente de cette approche. Les employeurs l'interprètent dans le sens d'une limitation des salaires et les syndicats comme un partage du travail. Pour les syndicats, il n'est même pas question que la négociation collective soit sujette à débat au sein de l'Alliance pour l'emploi. De leur côté, les employeurs ne voient pas l'intérêt d'un tel pacte s'il ne permet pas de limiter les salaires et ils jugent l'augmentation modérée de l'année 2000 comme un succès. Le président de l'organisation patronale déclarera : « *la négociation collective redevient agréable* » (BISPINCK und TARIFARCHIV, 2001, p. 35). Pour leur part, les syndicats considèrent que les succès du Pacte concernent d'autres domaines, comme l'engagement du patronat à développer la formation professionnelle, les accords visant la formation d'un plus grand nombre de spécialistes dans le domaine des nouvelles technologies de l'information ou la loi de 2001 relative au temps partiel, en vertu de laquelle tout salarié à plein temps peut prétendre à travailler à temps partiel (LANG, 2001).

Après la première vague d'enthousiasme et quelques succès, l'Alliance pour l'emploi a quelque peu perdu de son élan au cours de la campagne 2002 pour les législatives. Le patronat joue l'immobilisme, considérant que seule une politique de limitation des salaires pourrait être considérée comme un critère de succès du pacte. Craignant que tout refus du patronat ne soit politiquement récupéré, le gouvernement cherche à éviter quelque controverse que ce soit au sein du Pacte avant les élections. Certaines questions politiques, comme la réforme de la réglementation du marché du travail n'entrent pas dans le champ des attributions de l'Alliance et c'est un comité d'experts (Hartz-Kommission), dans lequel les syndicats ne sont que marginalement représentés, qui est chargé d'élaborer une avant-proposition de réforme. S'il veut répondre aux impératifs budgétaires, le gouvernement a intérêt à ce que les augmentations de salaires restent modérées, dans le secteur public aussi, et il cherche par conséquent à utiliser l'Alliance pour engager les syndicats dans cette voie. Après des années de faible augmentation des salaires, les syndicats subissent la pression de leurs adhérents et ne sont pas prêts à accepter quelque entente nationale que ce soit dans ce domaine. Fin 2001, le syndicat *IG Metall* refusera de participer à une réunion du Pacte

convoquée à l'initiative du gouvernement pour la simple raison que les revendications salariales pour le cycle de négociations de 2002 étaient précisément formulées à ce moment-là.

Depuis la fin de l'année 2001, toutes les parties concernées ont en privé exprimé une certaine perplexité quant à l'avenir du Pacte pour l'emploi. Certains commentateurs (i.e. HASSEL, 2002) rendent les syndicats responsables de son immobilisme, puisqu'ils refusent notoirement de signer tout accord salarial. Cependant, la propension de certaines personnes à la critique unilatérale et sententiveuse tend à masquer la complexité des intérêts des différents acteurs, le champ limité de l'action à l'échelle nationale tant pour les employeurs que pour les syndicats et les carences inhérentes au pacte. C'est le gouvernement qui, récemment, a pris l'initiative de remettre toutes les questions à l'ordre du jour. Les présidents des syndicats ne sont pas en position de s'engager dans quelque accord salarial que ce soit sans consultation préalable de leur base et le patronat souligne depuis toujours qu'il n'est pas habilité à signer des accords contraignants à l'échelle nationale. De leur côté, les partenaires sociaux n'ont mis en avant aucun autre sujet de discussion et n'ont fait aucune proposition, contrairement à leurs homologues néerlandais et leur « *Stichting van de arbeid* ». Un sous-groupe constitutif de l'Alliance, appelé groupe de référence, majoritairement composé d'universitaires, était censé à l'origine fonder intellectuellement les travaux de l'Alliance et proposer des thèmes de discussions. Mais il existe des divergences d'opinion au sein du groupe. Les intellectuels, à l'instar de Wolfgang STREECK, qui ont chanté pendant des décennies les louanges du modèle allemand, ne considèrent plus désormais ce modèle comme susceptible d'offrir une base de rénovation. Ils le considèrent plutôt, du fait de son égalitarisme en matière de salaire, comme un obstacle au développement de l'emploi dans le secteur des services. Ils prônent de ce fait la constitution d'un secteur à bas salaires en Allemagne et leur argumentaire, exprimé en des termes extrêmement polémiques, a été publié dans l'hebdomadaire allemand *Der Spiegel* avant même que les partenaires sociaux n'aient été consultés (STREECK/HEINZE, 1999). Le contraste n'aurait pu être plus frappant avec la méthode néerlandaise, en vertu de laquelle les sujets controversés sont d'abord discutés à huis clos sans être soumis à la vindicte publique.

L'Alliance pour l'emploi a, quoiqu'il en soit, entériné de nombreux arrangements fonctionnels et corporatistes prévalents à l'échelle nationale. Ainsi, au cours des dernières années, les partenaires sociaux ont conjointement modernisé de nombreux profils de poste et développé des systèmes de formation professionnelle, par exemple dans le domaine des technologies de l'information, processus qui suscitera maints

marchandages habiles. En effet, lorsque le soutien de l'Alliance paraissait opportun, les acteurs sociaux en question ont alors soumis des propositions à discussion, et si, au contraire, ils n'avaient aucun intérêt à travailler avec lui, ils se sont simplement tournés vers d'autres forums. Néanmoins, étant donné l'importance des enjeux politiques et l'insécurité qu'ils sous-tendent, les partenaires sociaux ont procédé avec beaucoup de prudence vis-à-vis de l'Alliance, de peur de ne plus bénéficier de compromis établis de longue date.

*
* *

Il résulte de cette étude que la négociation collective de branche en Allemagne perdure largement. Nonostante une tendance à la baisse, la majeure partie des salariés sont couverts par une convention collective de branche. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les conventions collectives sont de moins en moins contraignantes. Si l'on excepte la mondialisation et la réunification allemande, les principaux leviers de cette tendance sont représentés par la désintégration des branches traditionnelles et l'émergence de la nouvelle économie, par l'introduction de nouveaux systèmes de production ainsi que par la flexibilité du temps de travail et l'immobilisme du processus de réforme en matière de négociation collective. Les partenaires sociaux et l'État réagissent de manière très différente face à ces évolutions, parfois par la connivence, parfois par la confrontation. La recomposition sociale des branches d'activité constitue un des points fondamentaux sur lesquels les approches ont été très différentes. Les partenaires sociaux, d'abord et surtout les syndicats, tentent d'adapter leurs structures organisationnelles internes à la nouvelle donne économique afin de regagner leur pouvoir d'action. Un autre élément majeur de reconquête de leur pouvoir d'action consiste à inclure les *outsiders* non liés par des conventions collectives de branche dans le giron des conventions de branche, en y instaurant par exemple le salaire minimum pour les travailleurs étrangers détachés et la réglementation concernant les dispositions des conventions collectives dans le domaine des appels d'offre publics. La légitimité des conventions collectives centralisées, remise en question par l'immense gouffre économique entre l'Allemagne de l'Ouest et l'Allemagne de l'Est ainsi que par les nouveaux systèmes de production, s'est trouvée valorisée du fait de l'introduction de clauses dérogoratoires et la modernisation des conventions collectives. Les premiers effets du succès des efforts de pérennisation des conventions collectives de branche se font sentir. Il est toutefois impossible d'évaluer l'incidence à long terme des mesures qui ont été prises, essentiellement parce qu'elles dépendent également d'autres facteurs, en particulier de l'évolution économique de l'Allemagne de l'Est.

La raison essentielle de l'attachement des partenaires sociaux et de l'État au principe de la concertation sociale est, d'une part, que les avantages de ce système leur sont connus et qu'il n'existe pas d'alternative viable et que, d'autre part, ce principe d'union est largement ancré dans d'autres sphères politiques. La formation professionnelle, si importante en Allemagne, est profondément ancrée dans les diverses branches et constitue un élément de référence dans la structure du salaire des travailleurs (BOSCH, 2000a). De nombreuses organisations de branche ont essayé de développer des métiers/professions dans leur propre branche dans le but de recruter de bons éléments sur le marché du travail allemand et ont fini de façon inattendue par signer des conventions collectives. Les organisations patronales sont structurées sur une base sectorielle. C'est la raison pour laquelle le principe d'union est fortement enraciné dans la réalité sociale de bien des manières, ce qui est largement ignoré dans la littérature portant sur ce thème. THELEN (2000) a par conséquent tout à fait raison de souligner que le système allemand n'est pas au bord de l'effondrement (STREECK, 2001) mais qu'il est en pleine mutation, si tant est qu'il évolue.

La raison pour laquelle les entreprises n'ont pas encore trouvé d'alternative au système existant, même si elles sont bien plus critiques vis-à-vis des conventions collectives que les syndicats, est due aux mécanismes de décentralisation en pratique en Allemagne. Il n'est, d'une part, pas facile juridiquement de se retirer de conventions collectives de branche, et, d'autre part, le fait de se retirer conduit les employeurs à devoir affronter de puissants comités d'entreprise pour lesquels les conventions collectives sont un élément de référence dans les négociations. Plus encore, les comités d'entreprise ont vu leur pouvoir renforcé par la réforme de la loi sur la constitution des comités d'entreprise. Il est vrai que les employeurs sont tentés de profiter de l'affaiblissement du pouvoir de négociation des comités d'entreprise en période de fort chômage, en particulier en Allemagne de l'Est. Mais ils n'en craignent pas moins qu'un changement du système puisse donner aux comités d'entreprise la possibilité de brandir l'arme de la grève, ce qui saperait les fondements d'un système de relations basées sur la confiance. Quoiqu'il en soit, les clauses dérogatoires leur ont octroyé une liberté de manœuvre certaine en matière de négociation d'entreprise. Un important délégué d'une organisation patronale nous a expliqué, lors d'une réunion restreinte, qu'ils disposent aujourd'hui de la liberté de manœuvre nécessaire. Le poids de la négociation d'entreprise dans l'ensemble du système de négociation collective allemand s'en est évidemment trouvé renforcé, apparemment pour longtemps.

Il est évident que le processus de décentralisation a affaibli les normes de la négociation de branche. Il existe cependant de nombreuses possibilités de négocier des dérogations au sein de l'entreprise et il arrive même que ces dérogations deviennent la norme. Les normes fondamentales, comme la durée de travail hebdomadaire ou annuelle, le salaire minimum ou encore la classification des emplois sont de plus en plus fréquemment complétés par des normes d'évolution professionnelle (comme le droit à la formation continue) et des normes procédurales⁽⁵⁾ sont établies afin de définir les rôles respectifs des syndicats et des comités d'entreprise dans la négociation des dérogations. C'est ainsi que le syndicat *IG Metall* et le comité d'entreprise de Volkswagen sont confiants dans le fait que leur droit de codécision en matière d'objectif de production et de définition de normes ergonomiques leur permettra d'éviter l'érosion des normes régulant la durée du temps de travail. Jusqu'à présent, aucun nouvel équilibre n'a pu être trouvé entre les normes fondamentales, les normes d'évolution professionnelle et les normes procédurales. Du point de vue des syndicats, ce glissement du poids des normes fondamentales vers les normes procédurales et, de plus en plus vers des normes de promotion individuelle, ne pourra être accepté que s'ils sont puissamment représentés au sein de l'entreprise.

Au plan national, la situation est floue et dépend des circonstances politiques. Employeurs et syndicats ne sont pas habilités à engager une négociation collective à cette échelle, de telle manière que la fonction d'un Pacte national pour l'emploi ne peut être que consultative, contrairement à ce qui se passe aux deux autres niveaux (la branche et l'entreprise).

Pour finir, les résultats de ce travail peuvent se résumer comme suit. Le système allemand de négociation collective ressemble à un immense chantier en construction. Sur les différents sites, les travaux ont progressé à des rythmes différents. Ainsi, tandis que de splendides et nouveaux édifices sont en voie d'édification, les anciens sont en voie de démolition, sans que l'on sache pour autant s'ils seront remplacés par quelque chose ou si le site deviendra une friche. Dans l'intervalle, des édifices en bon état datant des années cinquante ont été l'objet de plusieurs rénovations. Mais il est clair que les édifices actuellement en construction sont différents des anciens : les petits édifices fonctionnels sont plus nombreux que les splendides villas. Malgré le flou général, un certain immobilisme et des problèmes évidents de coordination, il ne fait néanmoins aucun doute – n'en déplaise au pessimisme exprimé par les analystes – que les travaux de construction progressent.

5. SENGENBERGER/CAMPBELL (1994) ont défini le différentiel de sens entre normes fondamentales, d'évolution professionnelle et procédurales.

Bibliographie

- BAHNMÜLLER R., BISPINCK R., WEILER A., 1999, *Tarifpolitik und Lohnbildung in Deutschland am Beispiel ausgewählter Wirtschaftszweige*, WSI-Diskussionspapier No 9, Düsseldorf, Göttingen, Tübingen
- BISPINCK R., 1998, « Wage setting system – an analysis of differentiation, decentralization and deregulation of sectoral collective agreements » in HOFFMANN R. et al. (eds.), *The German model of industrial relations between adaptation and erosion*, Hans-Böckler-Stiftung, Dusseldorf.
- BISPINCK R., 2001, « Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik », *WSI-Mitteilungen*, n° 12, Vol 52. p. 870-884.
- BISPINCK R., und WSI-Tarifarchiv, 1999, « Das Märchen vom starren Flächentarifvertrag », *Elemente qualitativer Tarifpolitik*, n° 37, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- BISPINCK R., SCHULTEN T., 2000, « Tarifpolitik und Bündnis für Arbeit », *WSI-Mitteilungen*, Vol 53, n° 6 p. 406-7.
- BISPINCK R. et al., 2001, *WSI-Tarifhandbuch 2001*, Frankfurt a/Main
- BOSCH G., 1997, « Annual working hours : an international comparison » in BOSCH G., MEULDERS D., MICHON F. (eds.), *Le temps du travail : nouveaux enjeux, nouvelles normes, nouvelles mesures*, Editions du Dulbea, Bruxelles.
- BOSCH G., 2000, « The dual system of vocational training in Germany: is it still a model ? » in TREMBLAY D.-G., DORAY P. (eds.), *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle? Rôle des acteurs et des collaborations*, Québec Univ., p. 91-114.
- BOSCH G., LALLEMENT M., 1991, « La négociation collective sur le temps de travail en France et en Allemagne », *Travail et emploi*, n° 49, p. 31-45.
- BOSCH G., ZÜHLKE-ROBINET K., 2000, *Der Bauarbeitsmarkt: Soziologie und Ökonomie einer Branche*, Frankfurt/New York, Campus-Verlag.
- BOSCH G., ZÜHLKE-ROBINET K., 2002, « The Labour Market in the German Construction Industry » in BOSCH G., PHILIPPS P. (Eds.) *The Building Chaos : The labour market in the construction industry. An international comparison*, Routledge Press, 2002, à paraître.
- BMA, 2001, *Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Tarifvertragliche Arbeitsbedingungen im Jahr 2001*, Bonn.
- ETTL W., HEINKENROTH A., 1996, « Strukturwandel, Verbandsabstinenz, Tariffucht : zur Lage der Unternehmen und Arbeitgeberverbände im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe », *Industrielle Beziehungen*, n° 3, p. 321-353.
- FORSTER G., HAUSMANN P., 2001, « Dezentralisierung der Tarifpolitik – eine kritische Analyse am Beispiel der IG BCE », *WSI-Mitteilungen*, Vol. 54, n° 7, p. 458-463.
- HASSEL A., 2002, « Der mühsame Sprung über den eigenen Schatten. Das Bündnis für Arbeit hat keine greifbaren Resultate erzielt. Verkrampfte Gewerkschaften haben Chancen verpasst », *Frankfurter Rundschau*, 25.1. 2002.
- HASSEL A, REHDER B., 2001, *Institutional Change in the German wage bargaining system – The role of big companies*, MPIfG Working Paper, 01/9 December, Cologne.
- HUNDT D., 1998, « Ein reformierter Flächentarifvertrag hat Zukunft », *Arbeitgeber*, Vol. 50, n° 3, p. 49-51.
- KOHAUT S., SCHNABEL C., 1999, « Tarifbindung im Wandel », *IW-trends* n° 2.
- KOHAUT S., SCHNABEL C., 2001, *Tarifverträge – nein danke ? Einflussfaktoren der Tarifbindung west- und ostdeutscher Betriebe*, Discussion Papers n° 8, Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg.
- LANG K., 2001, « Bündnis für Arbeit – jenseits von Ausstieg und Anpassung », *WSI-Mitteilungen*, Vol. 54, n° 5, p. 294-298.
- MAUER A., SEIFERT H., 2001, « Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität », *WSI-Mitteilungen*, Vol 54, n° 8, p. 490-50.
- MOLITOR K., 1998, « Kontrollierte Dezentralisierung », *Die Mitbestimmung*, n° 6, p. 4042.
- SCHNABEL C., WAGNER, J., 1996, « Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: eine empirische Untersuchung mit Firmendaten », *Industrielle Beziehungen*, n° 3, p. 293-306.
- SCHROEDER W., RUPPERT B., 1996, « Austritte aus Arbeitgeberverbänden: Motive – Ursachen – Ausmaß », *WSI-Mitteilungen*, n°49, p. 316-328.
- SEIFERT H., 2000, « Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigen statt entlassen », *WSI-Mitteilungen*, n° 7, vol 53.

SENGENBERGER W., CAMPBELL D. (Eds.), 1994, *The role of labour standards in industrial restructuring*, International Institute for labour studies, Genève.

STRECK W., 2001, « Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen : Offene Fragen », *Die Arbeit*, Vol. 10, n° 4, p. 299-313.

STRECK W., HEINZ R., 1999, « An Arbeit fehlt es nicht », *Der Spiegel*, n° 19, p. 38-45.

THELEN K., 2000, « Why German Employers cannot bring themselves to dismantle the German model » in

IVERSEN T., PONTUSON J., SOSKICE D. (eds.) *Unions, employers and central banks*, Cambridge University Press, p. 138-172.

TURNER L., 1998, *Defending the high road: Labor and politics in unified Germany*, Ithaca, NY, Cornell University Press.

WAGNER G., 1998, « Einige Bemerkungen zur Diskussion einer « Dienstleistungslücke » in West-Deutschland », *Beihefte zur Konjunkturpolitik, Zeitschrift für angewandte Wirtschaftsforschung*, Vol. 48, Berlin.