

TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

# LES SYNDICATS ALLEMANDS

Défis en période de transition

**Heiner Dribbusch et Peter Birke**  
Avril 2019



Après la crise économique, les syndicats font face à une situation globale plus favorable en Allemagne. L'économie s'est redressée et le taux de chômage a baissé. Néanmoins, de nombreux défis subsistent : le taux de couverture conventionnelle des salariés et la diffusion des conseils d'établissement sont en déclin.



Le phénomène migratoire lié aux mouvements de réfugiés à travers le monde pose la question de la solidarité syndicale. La droitisation de la société ne s'arrête pas aux portes des entreprises.



La précarisation du travail, la transformation du monde du travail par la transition numérique et la prise en compte de ses conséquences sociales seront les enjeux majeurs de la politique syndicale des prochaines années.



# Table des matières

	<b>INTRODUCTION</b>	2
<b>1</b>	<b>LE CONTEXTE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE</b>	3
	La situation politique à l'automne 2018 .....	3
	Le contexte économique .....	4
<b>2</b>	<b>LE PAYSAGE SYNDICAL</b>	6
	Le DGB unitaire et ses syndicats membres .....	6
	Beamtenbund et autres syndicats .....	9
	Syndicats de métier et de branche .....	9
<b>3</b>	<b>DÉFIS ORGANISATIONNELS</b>	11
	Évolution des effectifs .....	11
	Implantation dans les entreprises et codétermination .....	13
	Érosion du système de négociation collective .....	15
	Emploi, immigration et populisme d'extrême-droite .....	17
<b>4</b>	<b>LE « MODÈLE ALLEMAND » APRÈS LA CRISE</b>	20
	Centres et marges du système syndical .....	20
	L'avenir du modèle allemand .....	22
	Stratégies de négociation collective .....	23
	Radiographie des conflits sociaux .....	28
	Le défi stratégique de la syndicalisation .....	29
<b>5</b>	<b>MUTATIONS DU TRAVAIL : TRANSITION NUMÉRIQUE ET RATIONALISATION</b>	33
	Possibles scénarios de la transition numérique .....	33
	La situation dans les entreprises .....	35
	Réponses syndicales .....	37
<b>6</b>	<b>PERSPECTIVES</b>	38
	Bibliographie .....	39
	Liste des graphiques .....	42
	Liste des tableaux .....	42

# INTRODUCTION

La présente publication s'inscrit dans la continuité de textes relatifs à la structure et à la politique des syndicats allemands lancés en 2012. Cette version révisée et augmentée offre une introduction à l'élaboration de la politique syndicale, à la représentation des intérêts des salariés en entreprise et à la codétermination, ainsi qu'un aperçu des questions majeures de la syndicalisation et de la mobilisation des travailleurs au sein des entreprises. Le propos retracera par ailleurs les évolutions des nouveaux concepts de campagne d'adhésion des salariés depuis 2012 (« *organizing* »), ainsi que la nouvelle composition sociale et politique des mouvements de grève actuels, particulièrement manifeste lors des conflits sociaux de 2015. Sur la base des versions de 2012 et de 2014, la présente édition prend également en compte de nouveaux aspects, afin de refléter l'émergence récente de défis politiques et économiques peu ou pas encore présents en 2014. À titre d'exemple, on peut citer l'importance qu'ont pris les nouveaux phénomènes migratoires, ainsi que les tendances racistes et extrémistes qui ont infiltré le monde du travail et de l'entreprise. D'autre part, le texte explorera les nouvelles orientations en matière de négociation collective, telles que les revendications portant sur le travail. Seront enfin abordés les difficultés et les positionnements des syndicats dans le contexte de l'évolution technologique des ressources productives (transition numérique et industrie « 4.0 »), sans prétendre pouvoir analyser ces évolutions dans toute leur complexité dans les limites du présent format. Un bref résumé des enjeux stratégiques les plus déterminants viendra clore cette publication.

## 1

# LE CONTEXTE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE

## LA SITUATION POLITIQUE À L'AUTOMNE 2018

Lors des élections législatives du 24 septembre 2017, l'Alternative pour l'Allemagne (AfD) a fait son entrée au Bundestag. C'est la première fois depuis la législature de 1945–1953 qu'un parti classé à l'extrême-droite de l'échiquier politique est représenté au Parlement. Forte de 12,6 % des voix, l'AfD s'est hissée à la troisième place derrière les partis au pouvoir, l'Union chrétienne-démocrate (CDU), l'Union chrétienne-sociale de Bavière (CSU) et le Parti social-démocrate (SPD). La tendance se confirme lors des élections législatives régionales qui se tiennent entre l'automne 2017 et la fin de l'année 2018 : que ce soit au Landtag de Bavière ou de Hesse, l'AfD a obtenu un score à deux chiffres et compte désormais des sièges dans tous les parlements régionaux des Länder allemands.

Le mouvement de droitisation de l'électorat, que les commentateurs réduisent souvent de manière simplificatrice à une réaction à la crise migratoire, gagne donc toute l'Allemagne. La crise que traversent actuellement les grands partis traditionnels que sont le SPD et la CDU/CSU recèle cependant d'autres dimensions. Ces dernières se reflètent dans l'émergence de nouveaux grands débats politiques (politique du logement, politique des transports, crise de la représentation démocratique).

Les scrutins en Bavière et en Hesse ont en outre fait couler beaucoup d'encre en raison de l'augmentation importante

du vote pour les Verts. Dans les deux cas, le parti est parvenu à séduire des électeurs du SPD et de la CDU/CSU, devenant pour la première fois la deuxième force politique dans ces Länder. Le Parti libéral-démocrate (FDP) a fait également son entrée dans ces deux parlements régionaux grâce à des reports de voix, tout comme le parti de gauche Die Linke, dont la progression reste néanmoins limitée.

Pour les syndicats, les configurations parlementaires instables ainsi constituées posent également problème dans la mesure où les positionnements pro-syndicaux au sein des parlements ont été encore plus marginalisés, quand les prises de position antisyndicales ont au contraire été renforcées. En effet, avant 2017, le FDP était le parti qui affichait l'orientation la plus distante à l'égard des syndicats. Avec l'arrivée de l'AfD, le Bundestag compte désormais un parti qui fait des syndicats une cible privilégiée de ses attaques<sup>1</sup>, le constat valant autant pour l'aile néolibérale que pour l'aile nationale-sociale du parti. À l'échelle fédérale, les deux partis les plus favorables aux syndicats en termes de programme, le SPD et Die Linke, sont passés sous la barre des 30 % d'opinion favorable dès 2017. Cette évolution s'est accentuée lors des élections législatives régionales de 2018. Face à l'éventualité d'une coalition sans le SPD, mais avec la participation du FDP connu pour ses prises de position hostiles aux syndicats par le passé, ainsi

<sup>1</sup> Voir le point 3.4 sur les conséquences que cette évolution a engendrées pour les syndicats.

Tableau 1

### Résultats des élections au Bundestag en 2017 et 2013, et comportements électoraux des votants syndiqués

	CDU/CSU	SPD	LINKE	Greens	FDP	AfD
<b>Résultats électoraux en 2017</b>	33,0	20,5	9,2	8,9	10,7	12,6
<i>Électeurs syndiqués en 2017</i>	24	29	12	8	7	15
<b>Résultats électoraux en 2013</b>	41,5	25,7	8,6	8,4	4,8	4,7
<i>Électeurs syndiqués en 2013</i>	33	36	11	8	3	5

Remarque : Résultat des « secondes voix » (en faveur d'une liste) aux élections du Bundestag en 2017 et 2013 ; électeurs syndiqués (tous syndicats confondus) selon les sondages de sortie des urnes. Source : Bundeswahlleiter ; comportement électoral des syndiqués : DGB einblick, sur différentes années, selon les sondages à la sortie des urnes établis par la Forschungsgruppe Wahlen.

que des Verts dont la politique industrielle ne fait pas l'unanimité, les grands syndicats allemands se sont prononcés en faveur d'un renouvellement de la Grande Coalition (Frese, 2018).

A l'origine de cette prise de position : la garantie de relais politiques au sein d'un ministère du Travail et des Affaires sociales dirigé par le SPD, ainsi que l'espoir d'une continuité dans la politique industrielle de la Grande Coalition menée depuis 2013 en concertation avec les syndicats (voir Kern, 2018). Le DGB avait d'ailleurs estimé que le contrat de coalition conclu entre la CDU/CSU et le SPD en février 2018 était « globalement bon » (*einblick*, 2018). Parmi les propositions saluées, on peut citer l'engagement de revenir à un financement exclusivement paritaire de l'assurance maladie et l'accord en faveur d'une stabilisation du niveau des retraites à long terme. À l'inverse, le DGB a vu le maintien de la politique d'austérité des dernières années d'un œil critique, un maintien également soutenu et assumé par le SPD.

Lors des sondages de sortie des urnes, 14 % des votants ont indiqué adhérer à un syndicat.<sup>2</sup> En 2017, le SPD avait pu

<sup>2</sup> La *Forschungsgruppe Wahlen* (FGW), un institut de sondages d'opinion de Mannheim, effectue régulièrement des sondages électoraux de grande échelle et analyse sur cette base les comportements électoraux des différents groupes d'électeurs.

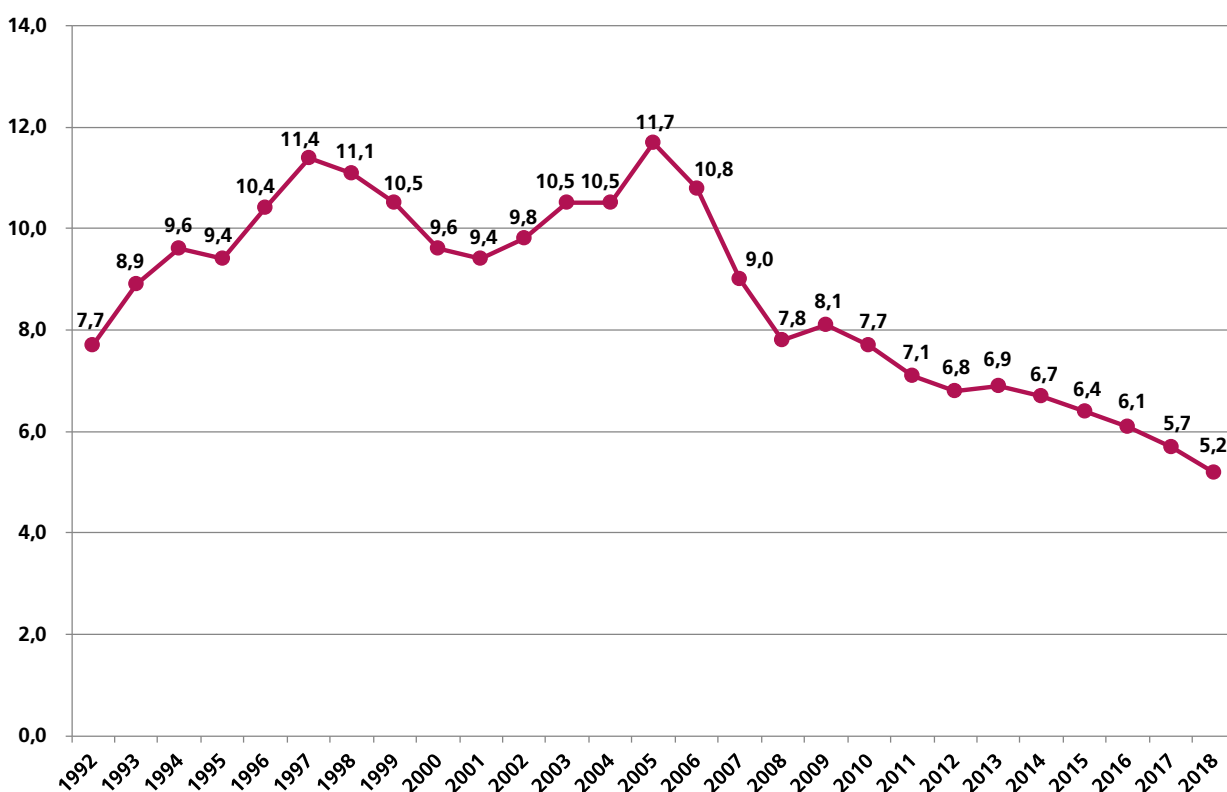
maintenir sa première place au sein de l'électorat syndiqué, avec 29 % des suffrages. Cependant, la comparaison avec le résultat du même SPD en 1998 montre l'ampleur du déclin : à l'époque, 56 % des électeurs syndiqués avaient voté pour le SPD. Le résultat s'améliore à peine en ajoutant les voix de Die Linke, qui n'a réussi à capter qu'une faible part des votes perdus par le SPD. La forte progression de l'AfD dans ce groupe d'électeurs est ici inquiétante : le parti y est même mieux représenté que dans la moyenne de l'électorat allemand, avec un score de 15 %. Appartenir à un syndicat n'a jamais été un gage d'immunité contre le vote d'extrême-droite.

Les élections régionales qui ont suivi ou précédé celles du Bundestag en 2017 en sont la confirmation.

## LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

L'économie allemande s'est durablement relevée de la crise financière de 2008–2009. Jusqu'à ce jour, l'effondrement de la croissance économique de 2009 est demeuré un événement sans suite. Depuis 2010, le pays enregistre même de manière continue un taux de croissance positif. Contrairement à de nombreux autres États membres de l'UE, le produit intérieur brut (PIB) de l'Allemagne augmentera en 2018, et ce pour la neuvième année consécutive (Commission européenne, 2018). Les chiffres du marché du travail semblent

Graphique 1  
Évolution du taux de chômage en Allemagne entre 1992 et 2017



Source : Agence fédérale pour l'Emploi.

refléter cette croissance solide. Certes, l'Agence fédérale pour l'Emploi (*Bundesagentur für Arbeit*) compte une moyenne de 2,5 millions de chômeurs pour l'année 2017, soit une diminution de l'ordre de 900 000 personnes comparé au niveau de 2009. Le taux de chômage allemand est ainsi retombé à son niveau le plus bas depuis 1991, à 5,7 %. Le nombre de chômeurs inscrits a été quasiment divisé par deux depuis le pic atteint en 2005 (voir graphique 1). Pour l'année 2017, l'Allemagne enregistrait moitié moins de chômeurs – rapporté à l'ensemble des actifs – que la moyenne européenne (dans l'UE à 28) et affiche le deuxième taux de chômage le plus bas (Lübker et Schulten, 2018, p. 403).

À l'été 2018, le nombre de personnes exerçant une activité rémunérée et le taux d'emploi ont atteint un niveau record. Au mois de juin de la même année, le nombre d'emplois soumis à cotisations sociales a grimpé à son niveau le plus élevé depuis la réunification, s'établissant à 32,9 millions. Comparé à la crise de 2009, il s'agit d'une augmentation de 4,7 millions.

Le nombre de travailleurs occupant exclusivement des emplois faiblement rémunérés (les mini-jobs) a quant à lui diminué d'environ 400 000 personnes entre 2009 et 2017, retombant à 4,9 millions.<sup>3</sup>

Bien que le phénomène du sous-emploi ne soit que partiellement reflété dans les statistiques et que celles-ci ne comptabilisent que les chômeurs effectivement inscrits, il convient de noter que l'Allemagne affichait en 2018 le taux de chômage le plus bas de l'UE après la République tchèque (Eurostat, 2018). Néanmoins, avoir une activité professionnelle rémunérée n'est pas forcément synonyme de bon niveau de vie. En effet, en mars 2018, près d'1,2 million d'actifs percevaient l'allocation chômage 2 (« *Hartz IV* ») en complément de leur salaire, selon l'Agence fédérale pour l'Emploi.<sup>4</sup> En 2014, le nombre de salariés actifs en Allemagne dans le secteur des bas salaires, touchant moins de deux tiers du salaire horaire brut médian, était l'un des plus élevés d'Europe à 22,5 % (Eurostat, 2016), soit 2,5 fois plus élevé qu'au Danemark ou en France.

En dehors des revenus, le patrimoine est un autre indicateur important de la richesse personnelle. Selon les estimations les plus prudentes datées de 2014, les 10 % des ménages allemands les plus aisés détenaient 60 % du patrimoine total, alors que les 20 % les plus pauvres n'en possédaient pas du tout (Grabka et Westermeier, 2014). En dépit de la bonne situation conjoncturelle, ce sont aussi bien les écarts de revenus que les écarts de patrimoine qui n'ont cessé de se creuser depuis 2010 (Spannagel, 2018). Ce problème est exacerbé par l'explosion des loyers, notamment dans les grandes villes et les zones urbaines densément peuplées. La pénurie de logements qui en découle se fait sentir jusque dans la classe moyenne, mais les quartiers avec un taux de pauvreté élevé restent les plus tou-

chés. Les organisations caritatives et les syndicats mettent régulièrement en garde contre les répercussions de cette forme de pauvreté (qu'on ne peut plus guère qualifier de « nouvelle ») sur la participation citoyenne et la démocratie politique (voir *Der Paritätische Gesamtverband*, 2017).

La précarité de l'emploi contribue elle aussi à cette polarisation des revenus. Après la déréglementation du travail intérimaire en 2002, ce dernier a rapidement augmenté et atteint un pic historique de 1,03 million d'intérimaires en 2017. Plus de 90 % de ces travailleurs occupent des emplois soumis à cotisations sociales. Si la part des intérimaires ne représente que 3 % de l'ensemble des salariés, ce chiffre global cache en réalité une répartition très inégale. Dans les entreprises manufacturières, il n'est pas rare que 10 à 20 % des travailleurs soient intérimaires, voire la majorité du personnel dans certains cas. Par ailleurs, en 2017, 3,2 millions de salariés étaient sous contrat à durée déterminée (Hohendammer, 2018), soit une part de 8,3 % de l'ensemble des contrats de travail, battant un nouveau record. Le recours aux contrats à durée déterminée est particulièrement répandu lors de nouvelles embauches. En effet, sur toutes les nouvelles embauches en 2017, les contrats à durée déterminée constituaient 44 % d'entre elles, un pourcentage resté relativement stable depuis le milieu des années 2000.

Dans son rapport sur la répartition des richesses pour l'année 2018, l'Institut pour les sciences économiques et sociales (WSI, *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut*) parvient à cette conclusion que l'Allemagne reste un pays marqué par de grandes inégalités sociales (Spannagel, 2018), où se côtoient pauvreté durable et richesse consolidée.

<sup>3</sup> On parle d'emploi faiblement rémunéré lorsqu'un salarié gagne moins de 450 euros par mois (pour l'année 2009, ce seuil était fixé à 400 euros).

<sup>4</sup> Agence fédérale pour l'Emploi, statistique, *Erwerbsfähige Leistungsberechtigte (ELB) am Arbeitsmarkt*, données du mois de juin 2018.

## 2

## LE PAYSAGE SYNDICAL

La constitution allemande, dite « loi fondamentale », consacre la liberté syndicale. Les salariés ont le droit de former des syndicats, et personne ne peut être empêché d'adhérer. Dans le même temps, chacun est libre de se syndiquer ou non. Contrairement à la Belgique et certains pays scandinaves, les syndicats n'interviennent pas dans le versement de l'allocation chômage ou des pensions et des retraites publiques.

Les relations professionnelles en Allemagne se caractérisent par un « système dual ». La négociation collective est l'affaire exclusive des organisations patronales, des entreprises et des syndicats. À l'échelle des entreprises, ce sont les membres du conseil d'établissement (*Betriebsräte*), version allemande du comité d'entreprise, qui jouent un rôle clé dans la représentation des salariés. Ceux-ci sont élus par l'ensemble des salariés et sont indépendants des syndicats.<sup>5</sup>

Le lien qui unit syndicats et membres du conseil d'établissement découle du fait que la grande majorité de ces derniers sont aussi membres d'un syndicat (Greifenstein et al., 2017). Ils sont souvent impliqués dans la prise de décision au sein de leur organisation syndicale, tant sur le plan de la gestion interne que sur celui de la négociation collective.

Fin 2018, l'Allemagne comptait environ 7,8 millions de travailleurs syndiqués. Ils sont pour l'essentiel répartis entre trois confédérations syndicales concurrentes et plus ou moins grandes, ainsi que toute une série de syndicats indépendants.<sup>6</sup> Le plus grand regroupement de syndicats est, de loin, la Confédération allemande des syndicats (DGB, *Deutscher Gewerkschaftsbund*), fondée en 1949. Fin 2018, le DGB, qui regroupe au total huit syndicats, représentait les trois quarts de tous les travailleurs syndiqués, soit 6 millions de membres. En deuxième position, on retrouve la Confédération des fonctionnaires allemands (DBB, *Beamtenbund und Tarifunion*), comptant 1,3 million de membres. La plus petite organisation est la Confédération des syndicats chrétiens d'Allemagne

(CGB, *Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands*), qui indiquait avoir 271 000 membres en 2016. Les syndicats indépendants représentaient, quant à eux, un total de 280 000 travailleurs en 2018, selon les estimations du WSI.

Après 1945, le principe du syndicat unitaire s'est imposé en Allemagne, l'éclatement politique des mouvements syndicaux étant considéré comme l'une des raisons de leur démantèlement quasi sans résistance par les nazis en 1933. Jusqu'à ce jour, les syndicats du DGB et du DBB restent des organisations indépendantes des partis politiques et ne reçoivent aucun financement de leur part. Historiquement, cependant, les différents syndicats sous l'égide du DGB sont particulièrement proches du SPD. Cette relation a néanmoins connu une crise à partir de 2003, lorsque la coalition entre le SPD et les Verts, sous le chancelier Gerhard Schröder, a procédé à des coupes massives dans l'assurance chômage et favorisé le développement du secteur des bas salaires, malgré l'opposition du DGB.

Ce désamour croissant entre le SPD et les syndicats du DGB a mené à la création du parti Die Linke en 2005, avec le soutien actif d'une minorité influente, tout particulièrement au sein des syndicats ver.di et IG Metall. Lorsque la CDU/CSU et le SPD ont relevé l'âge de départ à la retraite à 67 ans en 2007, le différend s'est creusé. Par la suite, les actions mises en place pour surmonter la crise économique de 2008–2009 ont finalement contribué à un nouveau rapprochement entre SPD et DGB. Ce nouveau départ s'est poursuivi après 2013 et a trouvé son expression la plus manifeste dans la coopération étroite entre le DGB et le ministère du Travail dirigé par les sociaux-démocrates. Toutefois, une proportion importante de membres du DGB reste sceptique vis-à-vis de ce rapprochement, comme le montrent les résultats des élections au Bundestag en 2017. Quoi qu'il en soit, Reiner Hoffmann, président du DGB reconduit en 2018, est membre du SPD, tout comme les secrétaires généraux d'IG BCE et d'IG Metall, Michael Vassiliadis et Jörg Hoffmann.

<sup>5</sup> Dans la fonction publique, on élit des « conseils du personnel » (*Personalräte*), qui travaillent sur une base juridique distincte, mais similaire.

<sup>6</sup> Le groupement des cadres allemands ULA (*United Leaders Association*) n'est pas à proprement parler une fédération syndicale, puisque seule une partie de ses associations membres se considèrent comme des syndicats. Le plus grand syndicat parmi eux est le VAA (*Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie*), qui représente 30 000 universitaires et cadres de l'industrie chimique, selon ses propres indications.

## LE DGB UNITAIRE ET SES SYNDICATS MEMBRES

Au sein du DGB, le principe suivant prévaut : « une entreprise, un syndicat ». Les huit syndicats membres du DGB se considèrent comme des syndicats industriels, qui représentent tous



Tableau 2  
Secteurs d'activité des syndicats membres du DGB

Syndicat	Secteurs d'activité	Membres en 2018
IG Metall ( <i>Industriegewerkschaft Metall</i> )	Industrie métallurgique et électrotechnique, sidérurgie, industrie textile et habillement, nettoyage de textiles, transformation du bois, métiers de l'automobile, métiers électrotechniques, menuiserie, plomberie, gestion des installations, logistique contractuelle	2 271 000
ver.di ( <i>Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft</i> )	Services publics, commerce, services financiers et assurances, secteur de la santé, services à la personne, services sociaux et éducatifs, transports, poste, télécommunications, ports, médias, imprimerie, gardiennage et sécurité, immobilier, pompiers, etc.	1 969 000
IG BCE ( <i>Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie</i> )	Industrie chimique, industrie pharmaceutique, mines, fourniture d'énergie, etc.	632 000
GEW ( <i>Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft</i> )	Écoles, universités, garderies, formation continue	279 000
IG BAU ( <i>Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt</i> )	BTP, assainissement de bâtiments, services en bâtiment, agriculture et silviculture	247 000
NGG ( <i>Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten</i> )	Industrie alimentaire, métiers de l'artisanat alimentaire, industrie des boissons, moulins, hôtellerie restauration, restauration rapide	198 000
GdP ( <i>Gewerkschaft der Polizei</i> )	Service de police	191 000
EVG ( <i>Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft</i> )	Chemins de fer, transport ferroviaire	187 000

Source : DGB; compilation par le WSI.

les salariés des branches et des entreprises ainsi que des différentes catégories d'emploi au sein de leur domaine d'activité. De grands syndicats multisectoriels ont cependant vu le jour, faisant suite à plusieurs fusions et regroupements. Par ailleurs, l'éloignement et les conflits entre les syndicats membres se sont accrues sous l'effet de restructurations internes à certaines branches ou entreprises, de la mise en place d'un partage des compétences (secteur de l'éducation, approvisionnement énergétique, logistique, etc.) et de l'émergence de nouvelles industries (informatique, énergie solaire et éolienne). La confédération a donc décidé de conclure une série d'accords intersyndicaux afin de désamorcer ces conflits. Cette initiative a notamment permis de donner un cadre réglementaire à un différend particulièrement virulent qui opposait IG Metall (*Industriegewerkschaft Metall*) et ver.di (*vereinte Dienstleistungsgewerkschaft*) en 2016 autour de la responsabilité du secteur de la logistique contractuelle.

Les syndicats membres du DGB se financent exclusivement par les cotisations des membres et les recettes générées par leur propre patrimoine. Ils ne reçoivent pas de subventions ou de fonds publics. Les frais de toute la structure, le personnel administratif et tous les collaborateurs salariés sont payés directement par les syndicats. La cotisation mensuelle s'élève généralement à 1 % du salaire mensuel brut, un peu moins pour les chômeurs et les retraités. En règle générale, la cotisation est réglée par autorisation de prélèvement et ajustée automatiquement en cas d'augmentation du salaire. C'est pourquoi les années où des accords salariaux relativement élevés sont conclus, les recettes annuelles tirées des

cotisations peuvent rester stables, voire augmenter, bien que le nombre d'adhérents diminue modérément.

Le nombre de femmes au sein des syndicats membres du DGB est restée relativement stable au fil des ans. En 2018, 34 % des 5 975 000 membres étaient des femmes, soit une légère augmentation de 2 points de pourcentage depuis 2008. Dans les syndicats membres du DGB, la proportion de femmes dépend de la composition du secteur d'activité. Toujours en 2018, c'est le syndicat GEW (*Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft*) en charge des écoles, universités et garderies qui affichait de loin le plus grand nombre de femmes, suivi par le syndicat des services ver.di (*vereinte Dienstleistungsgewerkschaft*) avec 52 % et le NGG du secteur alimentaire (*Nahrung Genuss Gaststätten*) avec 42 %. Ces trois organisations représentent des branches professionnelles comptant relativement beaucoup de salariés femmes. On ne peut pas en dire autant d'IG Metall, avec une proportion de 18 % de femmes, ni du syndicat ferroviaire EVG (*Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft*) et d'IG BCE (*Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie*) avec près de 22 % chacun. Le syndicat de police GdP (*Gewerkschaft der Polizei*) et le syndicat du BTP, IG Bau (*Industriegewerkschaft Bauen – Agrar – Umwelt*) comptent tous deux près d'un quart de femmes, avec respectivement 25 % et 27 %.

Parmi les salariés les plus jeunes, les syndicats membres du DGB sont véritablement sous-représentés. Fin 2017, la « part de jeunes », qui regroupe tous les membres de moins de

27 ans au sein du DGB, ne s'élevait qu'à 8,5 %, alors que la part totale des jeunes sur l'ensemble des emplois soumis à cotisations sociales atteignait à ce moment-là le double, soit 16,6 %. Chez les jeunes aussi, on constate des différences importantes d'un syndicat membre du DGB à l'autre. Le syndicat de la police comptait le plus de jeunes avec 20 %, suivi d'assez loin par les syndicats industriels des secteurs de la chimie et des industries sidérurgiques, en deuxième et troisième position, avec chacun une part de 10 %. À 5,5 %, ver.di comptait un nombre de jeunes nettement plus faible, juste devant le GEW, lanterne rouge de ce classement avec ses 4 %. L'un des défis structurels de la représentation des jeunes est lié au recul du nombre d'apprentis, qui est passé de 1,68 million en 2001 à 1,32 million en 2017 (Destatis, 2018). Les apprentis allemands effectuant la majeure partie de leur formation en entreprise, c'est justement là où se trouvent les membres syndiqués du conseil d'établissement qu'il est plus aisé de les encourager à adhérer.

Contrairement à d'autres pays, l'appartenance à un syndicat ne prend pas automatiquement fin en cas de changement d'emploi, de chômage ou de départ à la retraite. Lorsqu'un membre change de syndicat, les années d'adhésion comptabilisées sont transférées au sein du DGB. Près de 20 % des adhérents du DGB sont retraités et environ 5 % sont au chômage. La part de chômeurs varie d'un syndicat à l'autre, mais tous ne publient pas de statistiques

à ce sujet, à l'exception d'IG Metall et de ver.di. En 2017, ver.di comptait 76 % de travailleurs exerçant une activité rémunérée, contre 70 % chez IG Metall.

En 2005, les différenciations historiques entre les statuts d'« ouvrier » et de « salarié » ont été supprimées dans le droit social et le code du travail allemand. C'est en 2014 qu'apparaît pour la dernière fois cette différence entre les adhérents dans les données des syndicats industriels et de ver.di. À l'époque, sur l'ensemble de l'économie salariée allemande, on comptait 68 % d'employés, 21 % d'ouvriers, 6 % de fonctionnaires et 4 % d'apprentis. Au sein d'IG BCE en revanche, la part d'ouvriers atteignait près de 75 % cette année-là, et 80 % au sein d'IG Metall. À l'inverse, les ouvriers ne représentaient que 30 % des membres de ver.di, où la grande majorité des syndiqués était des employés et, dans une moindre mesure, des fonctionnaires. D'une part, ces variations reflètent les différences structurelles entre les secteurs d'activités. D'autre part, le faible pourcentage d'employés d'IG BCE et d'IG Metall renvoie à l'ancrage historique de ces deux syndicats dans la production industrielle. Aussi bien IG BCE qu'IG Metall ont désormais mis en place des actions pour prendre pied au sein des filières développement, recherche et informatique de leurs secteurs d'activité.

Près de 420 000 membres des syndicats membres du DGB sont fonctionnaires (principalement chez ver.di, le GEW, le

Tableau 3  
Syndicats membres du DBB (sélection)

Syndicat	Secteurs d'activité	Membres
VBE (Verband Bildung und Erziehung)	Enseignants : école maternelle, école primaire, enseignement secondaire de niveau I et II, formation des enseignants	164 000*
DPoIG (Deutsche Polizeigewerkschaft)	Services de police	94 000*
komba (komba gewerkschaft)	Employés municipaux, sociétés de services municipaux privatisées	90 000*
DPhV (Deutscher Philologenverband)	Enseignants : niveau secondaire, établissements d'enseignement intégré (Gesamtschulen), universités	90 000*
DStG (Deutsche Steuer-Gewerkschaft)	Administration fiscale, services des impôts	70 000*
GdS (Gewerkschaft der Sozialversicherung)	Sécurité sociale (assurance santé, retraite, accidents, chômage)	42 000**
GDL (Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer)	Chemins de fer	34 000*
DPVKOM (Kommunikationsgewerkschaft)	Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG, Deutsche Postbank AG	27 000**

Sources : \* sites internet des syndicats [30/07/2018] ; \*\* Oeckl, *Handbuch des öffentlichen Lebens*, édition en ligne (www.oeckl.de) [30/07/2018].

GdP et l'EVG). Les fonctionnaires bénéficient d'un statut particulier qui est accordé à vie par l'État et les protège du licenciement, sauf en cas de comportement répréhensible. Les fonctionnaires bénéficient de la liberté syndicale, mais leurs traitements et leur temps de travail sont fixés par les différents parlements. Il n'y a pas de négociation collective pour eux. En raison de leur statut particulier, ils ne disposent pas non plus du droit de grève, conformément à la législation en vigueur, qui a été explicitement confirmée par la Cour constitutionnelle fédérale en juin 2018 (Cour constitutionnelle fédérale, 2018). Selon les données les plus récentes, le service public employait 1,7 million de fonctionnaires en 2016 (en comptant les juges).

## BEAMTENBUND ET AUTRES SYNDICATS

Le deuxième regroupement syndical le plus important est la Confédération des fonctionnaires (DBB, *Beamtenbund und Tarifunion*), qui rassemble 40 syndicats spécialisés et nationaux. Ils représentent majoritairement des fonctionnaires, mais aussi les agents contractuels relevant d'une convention collective dans les différents domaines du service public, et en partie du secteur des services privés.

Fin 2018, l'ensemble des syndicats du DBB totalisait 1 318 000 membres, dont 32 % de femmes. La part de jeunes, soit tous les membres âgés de 16 à 30 ans selon la définition du DBB, se chiffrait à 11 % (environ 150 000 membres). Il n'y a pas de données sur les membres sans emploi. Avec 925 000 fonctionnaires au total, le DBB est sans conteste la plus grande confédération syndicale pour cette catégorie de travailleurs. Contrairement aux syndicats du DGB, le DBB s'est toujours prononcé contre un droit de grève des fonctionnaires.

Les syndicats spécialisés les plus importants du DBB se trouvent dans les domaines scolaire et pédagogique, dans les services de sécurité, ainsi que dans l'administration fiscale et communale. Les intérêts collectifs des 394 000 membres qui n'ont pas le statut de fonctionnaire sont représentés par la branche *DBB Tarifunion*. Dans le service public, la *DBB Tarifunion* forme une coalition de négociation avec ver.di et d'autres syndicats du DGB. Dans d'autres domaines en revanche, le DBB et le DGB entrent en concurrence s'agissant de la négociation collective.

C'est notamment le cas du syndicat des conducteurs de locomotive, le GDL (*Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer*), qui représente aussi une partie du personnel des trains. Le GDL et le syndicat ferroviaire EVG, nettement plus grand, se livrent une concurrence acharnée. Le DBB se considère également comme une confédération indépendante de tout parti politique, mais entretient depuis toujours de bonnes relations avec les partis affiliés CDU/CSU. Ulrich Silberbach, élu président du DBB en 2017, est membre de la CDU, par exemple.

Le troisième groupement de syndicats, bien plus petit, est l'Union des syndicats chrétiens, le CGB, (*Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands*). Contrairement aux deux

autres confédérations, le CGB se définit comme un syndicat de conviction chrétienne. Il regroupe 13 syndicats au total, dont seule une partie mène des négociations indépendantes. Pour l'année 2016, la confédération a indiqué compter 271 000 membres, dont 24 % de femmes. Le CGB ne publie pas d'informations individualisées sur ses syndicats membres. Il est probable que les deux plus grands soient le syndicat métallurgique CGM (*Christliche Gewerkschaft Metall*) et le syndicat de métier DHV (*Die Berufsgewerkschaft*). Tandis que le CGM rassemblerait 87 000 membres,<sup>7</sup> le DHV indiquait sur son site internet en compter 73 000 en 2018. La réalité du nombre d'adhérents de ces deux syndicats est cependant fortement mise en doute. Certaines preuves suggèrent que le DHV pourrait ne jamais avoir eu plus de 32 000 membres et que le CGM en compte probablement moins de 20 000 (Müller et Wassermann, 2015). Il convient donc de considérer le nombre total de membres du CGB avec prudence.

Contrairement aux puissants syndicats chrétiens de Belgique, le CGB n'est pas en mesure d'organiser un mouvement de grève dans quelque secteur que ce soit.

Par le passé, les syndicats du CGB devaient leur popularité auprès des entreprises à leur propension à accepter des conditions salariales et de travail moins généreuses que celles du DGB. Les syndicats du CGB tentent depuis de s'affranchir de cette image de syndicats partisans d'un moins-disant social.<sup>8</sup>

Le CGB se considère également comme apolitique, mais, tout comme le DBB, il est proche des deux partis chrétiens-démocrates.

Le président de la confédération est Matthäus Strebl, ancien député CSU au Bundestag. La plupart des salariés syndiqués proches de la CDU/CSU ne sont pourtant pas membres du CGB, mais de l'un des syndicats membres du DGB.

Les syndicats du DGB considèrent le CGB comme un adversaire. Dans plusieurs cas, les syndicats DGB ont réussi à contester juridiquement l'habilitation de certains syndicats CGB à mener des négociations collectives, par exemple dans le domaine du travail intérimaire. Le retrait de cette habilitation signifie que toutes les conventions collectives conclues par ces syndicats ou coalitions de négociation deviennent caduques.

## SYNDICATS DE MÉTIER ET DE BRANCHE

Enfin, il existe toute une série de syndicats qui ne font partie d'aucune de ces trois confédérations. Le WSI a estimé le

<sup>7</sup> Oeckl, *Handbuch des öffentlichen Lebens*, édition en ligne, www.oeckl.de, sur la base des indications des syndicats [31/07/2018].

<sup>8</sup> À l'été 2018, par exemple, le DHV avait ostensiblement renoncé à l'une de ses conventions collectives avec une petite filiale du détaillant Metro lorsque le groupe avait tenté de l'utiliser pour saper la convention collective de ver.di dans le commerce de détail.

nombre total de leurs adhérents à 280 000 pour 2017, étant entendu que certains de ces syndicats ne concluent pas de conventions collectives de manière autonome. Leur caractéristique commune réside dans le fait qu'ils représentent des professions ou des statuts spécifiques.

Le plus grand syndicat parmi ce groupe est le MB (*Marburger Bund*), qui représente avant tout les médecins salariés travaillant dans les cliniques. Début 2018, le MB comptait quelque 120 000 membres et arrivait de ce fait largement en tête dans cette catégorie professionnelle. Parmi ses adhérents, on retrouve 53 % de femmes. Le MB avait pour habitude de participer aux négociations collectives aux côtés des syndicats du DGB concernés, mais, en 2005, le MB a décidé de mener sa propre politique de négociations. En 2006, lors de la première grève de grande ampleur des médecins travaillant dans les hôpitaux allemands, le MB a réussi à imposer pour la première fois des conventions collectives de sa propre initiative, enregistrant au passage une très forte hausse des adhésions. Cette situation de concurrence avait tout d'abord généré d'importantes tensions avec ver.di, qui représente principalement le personnel technique et le personnel soignant dans les hôpitaux. Puis, en 2017, le MB et ver.di ont convenu d'accepter mutuellement leur autonomie contractuelle dans le secteur de la santé et de ne pas permettre aux gérants des cliniques d'instrumentaliser leurs divergences.<sup>9</sup>

Le DJV (*Deutscher Journalisten-Verband*) est le plus grand syndicat de journalistes travaillant dans l'édition et pour la presse écrite. En 2017, il rassemblait environ 33 500 membres. Cette organisation syndicale est en concurrence avec le DJU (*Deutsche Journalistinnen- und Journalisten Union*), qui compte moitié moins d'adhérents et fait partie de ver.di. Néanmoins, les deux syndicats s'associent généralement lors des négociations. Le DBV (*Deutscher Bankangestellten-Verband*), qui revendique 21 000 employés syndiqués dans le secteur bancaire, s'est toujours considéré comme le deuxième syndicat le plus influent dans ce domaine à côté de ver.di. Après des années de lutte féroce, on observe depuis 2011 un rapprochement progressif entre les deux structures, qui a débouché sur la création d'une coalition de négociation en 2017, dans le domaine des banques coopératives.

En plus de ver.di, plusieurs autres syndicats couvrent le secteur du transport aérien. C'est le cas de VC (*Vereinigung Cockpit*), qui affirme représenter quelque 9 600 pilotes et constitue ainsi le plus grand syndicat pour cette profession. En 2001, VC a réussi à imposer son autonomie contractuelle par une grève au sein de Lufthansa, la plus grande compagnie aérienne allemande. En 2018, VC est entré en négociation avec Ryan Air.

L'UFO (*Unabhängige Flugbegleiter Organisation*), qui représente les intérêts du personnel de bord des compagnies aériennes, déclare regrouper 13 000 membres. Les salariés de la sécurité aérienne sont, quant à eux, exclusivement représentés par le GdF (*Gewerkschaft der Flugsicherung*).

<sup>9</sup> Par ailleurs, les deux syndicats voulaient empêcher l'application de la loi sur l'unicité du statut collectif (*Tarifeinheitgesetz*). Adoptée par la Grande Coalition en 2015, elle prévoit la possibilité d'appliquer uniquement la convention collective proposée par le syndicat majoritaire en cas de coexistence de plusieurs conventions. Cette loi était contestée au sein du DGB. Comme d'autres, ver.di et le MB avaient saisi la Cour constitutionnelle fédérale. En 2017, cette dernière a cependant estimé que, dans son ensemble, la loi était conforme à la constitution.

## 3

## DÉFIS ORGANISATIONNELS

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Les sondages d'opinion révèlent que, dans l'ensemble, les syndicats jouissent d'une image relativement positive. En 2018, les trois quarts des sondés associaient des concepts valorisants au terme « syndicats » (voir tableau 4).

Depuis les années 1990, cette image globalement positive est cependant démentie par le fort déclin du nombre de syndiqués. Le DGB a été particulièrement touché par ce recul, passant sous le seuil des 6 millions de membres en 2017. Il s'agit du niveau le plus bas de son histoire, surtout si l'on tient compte du fait que, avant 1990, la confédération n'était présente qu'en Allemagne de l'Ouest.

Il y a plusieurs raisons à cette évolution : la désindustrialisation rapide de l'ex-RDA a précipité l'effondrement du nombre d'adhérents dans l'est de l'Allemagne au cours des années 1990. S'est ajouté à cela la perte de nombreux emplois dans les secteurs industriels à forte syndicalisation, faisant suite à des mesures de rationalisation, de restructuration et de délocalisation. La diminution persistante des effectifs d'IG BCE est par exemple étroitement liée à la fermeture des mines de houille.

La réduction de la taille des grandes entreprises et l'externalisation des services depuis les usines de production ont causé du tort à IG Metall. La privatisation du transport fer-

roviaire et de la poste, qui s'est accompagnée d'une réduction de postes correspondante dans ces anciennes grandes entreprises publiques, ont également eu un effet négatif sur le nombre de syndiqués. En parallèle, les syndicats n'ont pas réussi à s'implanter plus solidement dans les entreprises privées du secteur des services, principalement de petite taille. Une nuance au tableau : il semblerait que ce recul se soit au moins atténué depuis 2008 (voir tableau 5). Au sein du DGB, le GEW et le GdP semblent même avoir réussi à inverser la tendance. IG Metall a quant à lui nettement réussi à stabiliser ses effectifs. Pour ver.di, en revanche, la situation reste préoccupante. Les nouvelles adhésions dans le secteur de la santé, ainsi que dans les services sociaux et éducatifs, n'ont pas permis de compenser les pertes d'effectifs dans d'autres domaines, tels que l'administration publique et le commerce de détail. L'EVG a également enregistré une forte diminution d'adhérents ; la réduction du personnel de la *Deutsche Bahn* lui a en effet été très dommageable. Sans oublier l'IG Bau qui a connu une véritable chute de ses effectifs : les gains dans le secteur de l'assainissement des bâtiments sont loin de pouvoir contrebalancer les pertes causées par la transformation structurelle de l'industrie du bâtiment.

Parmi les trois grands regroupements de syndicats, seul le DBB a enregistré une évolution globalement positive de ses effectifs depuis 1990, favorisée par la stabilité de l'emploi des fonctionnaires. Mais cela n'a pas suffi à empêcher le dé-

Tableau 4  
Eurobaromètre – l'image des syndicats (en %)\*

	Image globalement positive	Image globalement négative
Automne 2009	60	25
Automne 2014	60	32
Automne 2015	66	27
Printemps 2016	68	24
<b>Printemps 2018</b>	<b>76</b>	<b>18</b>

Source : Commission européenne, Eurobaromètre, différentes éditions.

\* Question : « Pour chacun des termes suivants, pourriez-vous me dire s'il évoque pour vous quelque chose de très positif, de plutôt positif, de plutôt négatif ou de très négatif ? », « Syndicats » (« très positif » et « plutôt positif » = « globalement positif », « plutôt négatif » et « très négatif » = « globalement négatif ». Réponses restantes pour atteindre 100% : « sans avis ».

Tableau 5  
Évolution des effectifs de 2001 à 2017

	2001	2008	2017	2001–2008	2008–2017
<b>DGB – Confédération allemande des syndicats</b>	<b>7 899 000</b>	<b>6 265 000</b>	<b>5 995 000</b>	<b>–20,7 %</b>	<b>–4,3 %</b>
<b>Syndicats membres du DGB :</b>					
<i>IG Metall (métallurgie)</i>	2 710 000	2 301 000	2 263 000	–15,1 %	–1,7 %
<i>ver.di (services)</i>	2 807 000	2 138 000	1 987 000	–23,8 %	–7,1 %
<i>IG BCE (mines, chimie, énergie)</i>	862 000	701 000	638 000	–18,7 %	–9,0 %
<i>IG BAU (bâtiment, agriculture, environnement)</i>	510 000	336 000	255 000	–34,1 %	–24,1 %
<i>GEW (éducation et sciences)</i>	268 000	252 000	278 000	–6,0 %	+10,3 %
<i>NGG (agro-alimentaire, restauration)</i>	251 000	206 000	200 000	–17,9 %	–2,9 %
<i>EVG (ferroviaire et transport)</i>	306 000	219 000	190 000	–28,4 %	–13,2 %
<i>GdP (police)</i>	185 000	169 000	185 000	–8,6 %	+9,5 %
<b>DBB – Confédération des fonctionnaires</b>	<b>1 211 000</b>	<b>1 280 000</b>	<b>1 312 000</b>	<b>+5,7 %</b>	<b>+2,5 %</b>
<b>CGB – Union des syndicats chrétiens</b>	<b>306 000</b>	<b>275 000</b>	<b>270 000</b>	<b>–10,1 %</b>	<b>–1,8 %</b>
<b>Syndicats hors confédérations :</b>	<b>220 000</b>	<b>255 000</b>	<b>280 000</b>	<b>+15,9 %</b>	<b>+9,8 %</b>
<i>Dont : Marburger Bund (MB)</i>	70 000	106 000	120 000	+51,4 %	+13,2 %
<b>Total</b>	<b>9 636 000</b>	<b>8 075 000</b>	<b>7 858 000</b>	<b>–16,2 %</b>	<b>–2,7 %</b>
<i>Taux de syndicalisation net*</i>	20 %	17 %	15 %		

Rem. : \* taux de syndicalisation net (part des adhérents en emploi sur l'ensemble des salariés) : calculé sur la base d'une hypothèse de travail de 75% d'adhérents en emploi.  
Source : données des syndicats ; destatis; oeckl-online.de; calculs effectués par le WSI.

clin de la part des salariés syndiqués en Allemagne jusqu'à un niveau très bas, même en comparaison avec ses voisins européens. En 2001, près d'un cinquième des salariés allemands étaient encore membres d'un syndicat ; en 2017, ils ne sont plus que 15 % à détenir une carte d'adhérent.

De l'aveu du président du DGB, cette évolution menace non seulement la capacité d'action des syndicats, mais également la légitimité de leur action (Hoffmann, 2018).

La baisse de la représentativité va de pair avec une disparition des structures syndicales sur le terrain. Pour de nombreux Allemands, les syndicats ne font plus partie du paysage quotidien. Ce déficit ne peut pas être compensé uniquement par une forte présence médiatique. Pour qu'un travailleur décide d'adhérer à un syndicat, le contact direct avec les structures syndicales et leur présence dans son environnement personnel – et plus encore, sur son lieu de travail – sont déterminants (Dribbusch, 2003).

Cependant, de nombreux employés entrent rarement, voire jamais, en contact direct avec un syndicat au cours de leur vie professionnelle. La taille de l'entreprise joue ici un rôle

important. Alors que dans les grandes sociétés, les syndicats sont généralement bien représentés dans les conseils d'établissement et parmi le personnel, leur présence reste exceptionnelle dans les petites et moyennes entreprises. En outre, les syndicats des grandes industries traditionnelles peuvent s'appuyer sur une longue histoire partagée, tandis qu'ils ont beaucoup de mal à s'implanter dans les petites entreprises du secteur des services privés (voir notamment Dribbusch, 2003 ; Bremme et al., 2007 ; Birke, 2010). La dispersion des salariés sur un grand nombre de sites parfois très petits, ainsi que la répartition dans différentes catégories de conditions d'emploi et de régimes de temps de travail, entravent la mise en place de structures de représentation syndicale. Pour couronner le tout, le nombre limité d'adhérents dans le secteur des services privés n'est pas principalement dû à une faible demande de représentation, mais à un manque de structures syndicales sur place. Là où il n'y a pas de centrale, il n'y a pas d'adhésions.

Les victoires que les syndicats allemands enregistrent régulièrement dans les négociations collectives en dépit de ces nombreuses lacunes organisationnelles sont liées à la puissance plus ou moins grandes de bastions syndicaux qui se

cachent derrière les moyennes nationales. Le bastion syndical le plus puissant reste celui du secteur automobile, où plus de la moitié des salariés sont encore syndiqués. Dans certaines entreprises manufacturières, quelque 80 à 90 % des effectifs sont encore adhérents.

Ces entreprises constituent encore aujourd'hui la colonne vertébrale d'IG Metall. En revanche, le secteur de la construction mécanique est beaucoup moins bien représenté : outre les cas isolés de certaines sociétés fortement syndiquées, nombreuses sont les petites et moyennes entreprises dans lesquelles les salariés syndiqués sont nettement minoritaires. Les entreprises de l'industrie chimique connaissent un taux de syndicalisation très variable, mais, avec près d'un tiers des salariés du secteur membres d'IG BCE, la filière dans son ensemble est mieux représentée que la moyenne. Dans le secteur des services publics, le transport municipal résiduel et les services municipaux de ramassage des ordures continuent d'être des fiefs syndicaux. Les services sociaux et éducatifs, ainsi que les hôpitaux publics, deviennent cependant eux aussi plus importants, principalement dans les grandes villes. Les différences entre zones urbaines et espaces ruraux sont toutefois considérables, tout comme le sont les différences d'une ville à l'autre. Désormais, ce sont précisément dans les petites villes et en milieu rural que les structures syndicales à échelle locale font souvent défaut. Par conséquent, la présence des syndicats dans les entreprises y est faible. Dans le secteur des services privés, les cœurs de métier des entreprises issues de la privatisation de la poste et de la société de chemins de fer – à savoir la *Deutsche Bahn*, la *Deutsche Post DHL* et la *Deutsche Telekom* – enregistrent un fort taux de syndicalisation. En revanche, ver.di est beaucoup moins bien représenté dans les nouvelles entreprises de services postaux, de télécommunications et de transport qui ont émergé à la suite de la libéralisation du marché. Dans le commerce de détail, certaines faillites de sociétés autrefois bien représentées ont privé ver.di de beaucoup de ses bases stratégiques. Quelques rares hypermarchés et magasins de mode fortement syndiqués font face à une multitude de magasins et de succursales dont les salariés adhèrent peu ou pas du tout à des syndicats. Cette remarque vaut particulièrement pour une large part des entreprises de la distribution alimentaire. Un conflit, qui a valeur de test à grande échelle, est engagé

depuis 2013 pour imposer la négociation collective au sein du géant de la vente par correspondance *Amazon* (Boewe et Schulten, 2015). La représentativité dans le secteur de la logistique, qui s'est considérablement développé depuis le milieu des années 2000 et dans lequel ver.di et IG Metall sont tous deux actifs, constitue un autre défi majeur.

Dans les filières et les entreprises prestataires de services, encore relativement peu syndiquées, les syndicats arrivent régulièrement à négocier avec succès en mobilisant avec efficacité des groupes de membres plus restreints, surtout lorsqu'ils obtiennent le soutien de l'opinion publique. La première grève nationale dans le secteur de l'assainissement des bâtiments en 2009 en est un exemple éloquent, au cours de laquelle IG BAU a réussi à défendre le salaire minimum national du secteur grâce à un large soutien de l'opinion publique.

## IMPLANTATION DANS LES ENTREPRISES ET CODÉTERMINATION

La présence des syndicats dans les entreprises est étroitement liée à la multiplication des conseils d'établissement et du personnel. Les conseils d'établissement peuvent être fondés dans toutes les entreprises privées comptant au moins cinq salariés, selon la loi sur l'organisation sociale des entreprises (*Betriebsverfassungsgesetz*). Elus par l'ensemble des salariés, ils sont indépendants des syndicats. Pour autant, ils constituent presque toujours un relais crucial avec le terrain pour les syndicats. La coopération entre le conseil d'établissement et les syndicats est par ailleurs protégée par la loi.<sup>10</sup> En 2014, selon une analyse des élections professionnelles réalisée à la demande de la Fondation Hans-Böckler, près des trois quarts de tous les membres des conseils d'établissement étaient également syndiqués.

<sup>10</sup> Tout comme la loi sur l'organisation sociale des entreprises qui régit les activités, les droits et les devoirs des conseils d'établissement, le travail des conseils du personnel dans la fonction publique est régi par diverses lois sur la représentation du personnel. Bien que la base du droit de représentation soit la même, les conseils du personnel peuvent être soumis à des dispositions particulières dans certains cas.

Tableau 6  
Total des conseils d'établissement par taille d'entreprise en 2017 (en %)

	Catégories de taille d'entreprise (total salariés)					Toutes à partir de 5 salariés	Toutes au-delà de 20 salariés
	5–50	51–100	101–199	200–500	501+		
Entreprises avec conseil d'établissement	5	32	53	69	80	9	27
Salariés avec conseil d'établissement	9	33	55	70	86	39	52

Sources : Ellguth et Kohaut, 2018, sur la base de l'IAB-Betriebspanel ; secteur privé sans compter le secteur agricole et les organisations à but non lucratif.

Tableau 7  
**Diffusion des conseils d'établissement par branche en 2017**  
 (Part indiquée en % des entreprises et des salariés bénéficiant d'un conseil)

Branche	Entreprise	Salariés
Énergie/eau/ordures/industrie minière	35	79
Industrie manufacturière	15	63
Industrie du bâtiment	3	17
Commerce	9	28
Transport/stockage	11	46
Information/communication	9	35
Services financiers	25	74
Restauration et hôtellerie, autres services	3	9
Santé, services de garde, enseignement	12	44
Services économiques, scientifiques	6	25
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>39</b>

Remarque : entreprises du secteur privé avec au moins 5 salariés, sans compter le secteur agricole et à but non lucratif.  
 Source : IAB Betriebspanel.

La création d'un conseil d'établissement n'est pas obligatoire. Toutefois, dans les entreprises qui n'en ont pas, les syndicats disposent d'un droit d'initiative leur permettant d'en imposer la mise en place. Ce sont avant tout les créations *ex nihilo* de ces conseils qui engendrent des conflits avec la direction (Behrens et Dribbusch, 2018). Certaines entreprises s'opposent en effet activement à la mise en place d'élections professionnelles.

De tels conflits se produisent particulièrement souvent dans les petites et moyennes structures gérées directement par leurs propriétaires.

La taille des sociétés influence également la diffusion des conseils d'établissement (voir tableau 6). Au total, seuls 9 % des entreprises de cinq salariés ou plus disposent d'un tel conseil.<sup>11</sup> Cependant, 39 % de la masse salariale travaillent précisément dans ces sociétés-là (Ellguth et Kohaut, 2018). Si l'on comptabilise uniquement les entreprises de plus de 20 salariés, près de la moitié des salariés y étaient représentés par des conseils d'établissement en 2017. Dans les grands groupes de plus de 500 salariés, ce taux avoisinait même les 90 %.

Par conséquent, ce sont souvent les salariés des secteurs dans lesquels il y a encore relativement beaucoup de grandes entreprises qui disposent d'un conseil. Ces secteurs incluent notamment celui de l'approvisionnement en eau et en énergie, le secteur des services financiers et l'industrie manufacturière (voir tableau 7). En revanche, les conseils d'établissement se font particulièrement rares dans l'industrie du bâtiment, la restauration et le commerce.

Outre les conseils d'établissement et du personnel, la participation des salariés passe aussi par la « codétermination ou cogestion d'entreprise » (*Unternehmensmitbestimmung*), dont le fondement historique réside dans une demande de démocratisation des entreprises après la Seconde Guerre mondiale (sur ce sujet et la suite, voir : Fondation Hans-Böckler, 2015). La forme de codétermination la plus aboutie est la loi sur la codétermination minière (*Montanmitbestimmung*), qui est entrée en vigueur en 1951 dans l'industrie minière et sidérurgique. Toutefois, cette dernière a beaucoup perdu de son importance en raison de la fin prochaine de l'exploitation minière en Allemagne et de la contraction de l'industrie sidérurgique. Le modèle de la codétermination paritaire (*paritätische Mitbestimmung*), introduite en 1976 et obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 2 000 salariés, est aujourd'hui le plus répandu. Selon ce modèle, le capital et les salariés disposent du même nombre de représentants au conseil de surveillance. Les salariés peuvent être représentés par des délégués syndicaux aussi bien internes qu'externes à l'entreprise, en respectant une certaine proportion. Les représentants du capital, dont est généralement issu le président du conseil de surveillance, disposent

<sup>11</sup> Les sections suivantes sur le nombre total de conseils d'établissement et de conventions collectives sont basées sur les données de l'IAB-Betriebspanel, une enquête représentative menée chaque année auprès de 16 000 entreprises à la demande de l'Institut de recherche pour l'Emploi et le marché du travail (IAB) de l'Agence fédérale pour l'Emploi. Il s'agit de la seule source qui permette d'analyser les évolutions sur de longues périodes.



d'une voix supplémentaire qui sera déterminante en cas de conflit. Selon la Fondation Hans-Böckler, cette forme de codétermination concernait 640 sociétés fin 2016 auxquelles il convient d'ajouter environ 30 entreprises appliquant le modèle de la *Montanbestimmung*. Enfin, environ 1 500 sociétés de capitaux de 500 à 2 000 salariés appliquent la participation par un tiers (*Drittelbeteiligung*) : un tiers des sièges au conseil de surveillance revient aux représentants des salariés et des syndicats.

Au titre de cette participation des syndicats aux décisions des entreprises, la codétermination est considérée comme un élément central du « partenariat social » allemand (*Sozialpartnerschaft*).

## ÉROSION DU SYSTÈME DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

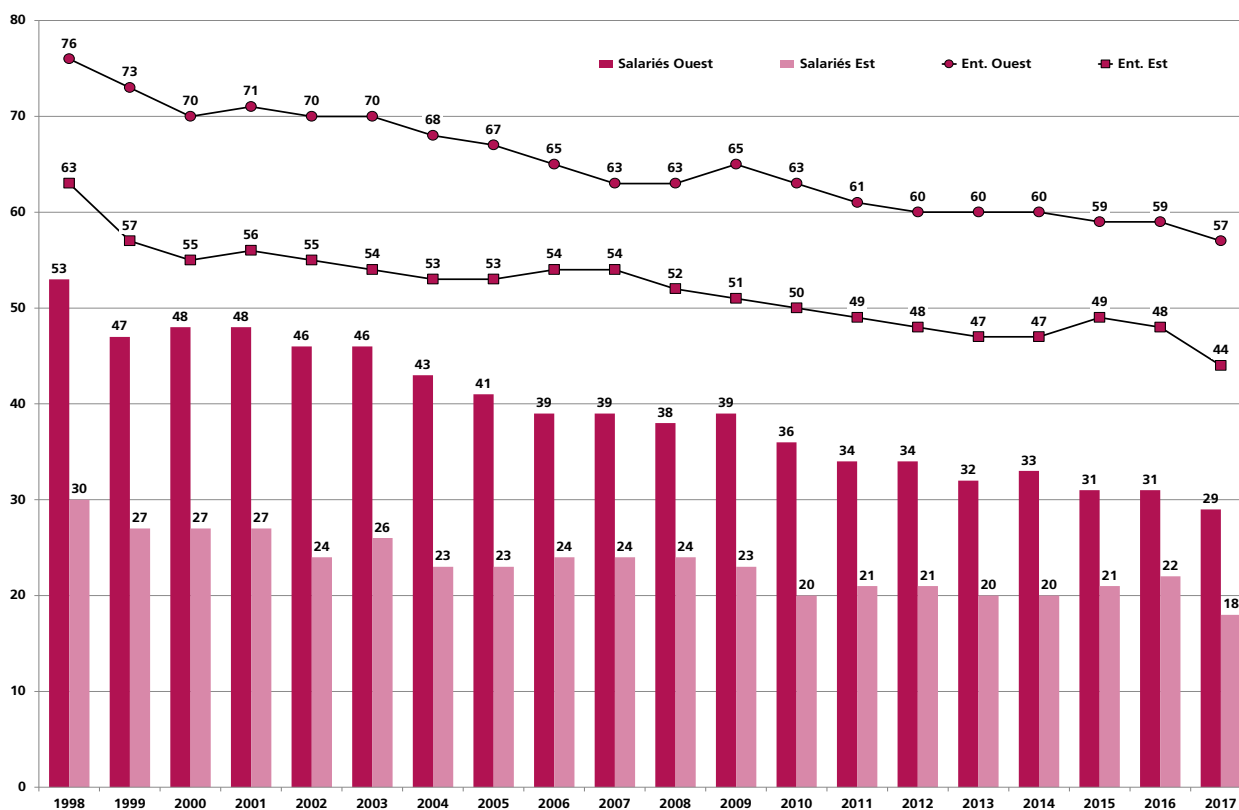
En Allemagne, seuls les syndicats ont le droit de négocier des conventions collectives sur les salaires et les conditions de travail. Les conseils d'établissement n'ont pas ce pouvoir. Ces derniers ont toutefois pour tâche de surveiller la bonne application des dispositions conventionnelles. En outre, ils se chargent souvent de la mise en œuvre concrète des conventions collectives, mais uniquement là où les partenaires sociaux (les employeurs et les syndicats) l'ont expressément stipulé. La plupart des conventions collectives sont conclues

par les syndicats du DGB. L'existence d'une convention ne garantit toutefois pas automatiquement des conditions de travail avantageuses, car celles-ci dépendent également du climat économique et des rapports de force internes aux différentes entreprises. Cependant, de manière générale, on peut néanmoins affirmer que les entreprises liées par une convention collective versent plus fréquemment des majorations et des primes (*Hans-Böckler-Stiftung Pressedienst*, 2018) et ont tendance à offrir de meilleures rémunérations. Un autre grand avantage des conventions collectives tient à leur caractère contraignant pour les employeurs : contrairement aux engagements volontaires, ceux-ci ne peuvent les révoquer de manière arbitraire.

Le système de négociation collective allemand reste caractérisé par le recours aux accords de branche. Ces derniers peuvent s'appliquer à la branche tout entière ou à certaines parties seulement, à l'échelle régionale ou nationale. Ils concernent toutes les entreprises appartenant aux organisations patronales prenant part à la convention. Contrairement à d'autres pays européens, l'État allemand se tient largement à l'écart de ces négociations collectives, à l'exception de celles qui concernent la fonction publique, au cours desquelles l'État fédéral, les Länder et les communes deviennent eux-mêmes partenaires sociaux.

Depuis les années 1990, on observe toutefois une érosion de ce système. D'une part, le nombre d'entreprises et de

Graphique 2  
Évolution du taux de couverture conventionnelle, différence Est-Ouest, de 1998 à 2017



Source : IAB Betriebspanel, Ellguth et Kohaut, 2018.

Tableau 8  
Taux de couverture conventionnelle des salariés en 2017 (en %)

Secteur économique	Accord de branche		Accord d'entreprise	
	Ouest	Est	Ouest	Est
Agriculture	47	18	(1)	(3)
Énergie/eau/déchets/industrie minière	69	48	16	(24)
Industrie manufacturière	51	24	12	11
Industrie du bâtiment	60	52	(3)	(2)
Commerce de gros	36	13	4	(5)
Commerce de détail	35	25	5	(3)
Transport/stockage	42	9	(16)	(11)
Information/communication	16	7	(3)	(11)
Services financiers	78	64	5	(2)
Restauration-hôtellerie/autres services	37	24	(2)	(2)
Santé/garde d'enfants/enseignement	51	31	9	14
Organisations à but non lucratif	53	30	(12)	(11)
Administration publique/sécurité sociale	91	77	7	21
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

Remarque : les valeurs entre parenthèses sont peu fiables, car l'échantillon comporte moins de 20 cas.  
Source : IAB Betriebspanel.

salariés couverts par une convention collective diminue. D'autre part, la multiplication de clauses d'ouverture a affaibli le caractère contraignant et uniforme des normes collectives (Bispinck, 2008).

Or, l'étendue du pouvoir de négociation des syndicats dépend du nombre d'entreprises et (surtout) d'employés couverts par des conventions. Du point de vue des syndicats, le recul du taux de couverture conventionnelle depuis la fin des années 1990 est donc préoccupant (voir graphique 2). A l'image de la diffusion des conseils d'établissement, plus une société est grande, plus la probabilité qu'elle soit régie par une convention sera grande. De ce fait, le nombre de salariés couverts par un accord collectif est largement supérieur au nombre d'entreprises couvertes. Ainsi, dans l'ouest de l'Allemagne, seuls 22 % des entreprises de moins de 10 salariés étaient liées par une convention collective en 2017, contre 85 % des entreprises de 500 salariés ou plus (dans l'est de l'Allemagne, ces proportions étaient respectivement de 13 % et de 81 %).

Les nouveaux Länder n'ont jamais atteint le taux de couverture des anciens. En 2011, ce taux est même passé sous le seuil des 50 % de salariés.

Ces différences de couverture conventionnelle entre l'est et l'ouest se reflètent aussi au niveau des branches (voir tableau 8).

Ainsi, dans les nouveaux Länder, seul un quart des salariés de l'industrie manufacturière travaille pour une société liée par un accord de branche. Le taux de couverture le plus élevé se situe toujours dans l'administration publique et le secteur de la sécurité sociale, où 98 % des salariés (tous Länder confondus) sont couverts. Grâce à des conventions nationales, en particulier dans le secteur bancaire, la couverture du secteur financier est également supérieure à la moyenne, tandis que dans les secteurs des services tels que la vente au détail ou l'hôtellerie-restauration, le taux de couverture est inférieur à 50 %.<sup>12</sup>

Outre la diminution des conventions, l'introduction de clauses d'ouverture (Massa-Wirth, 2007), qui s'est également développée depuis le milieu des années 1990, joue un rôle déterminant dans la mutation du système de négociation collective.

Via ces clauses, les partenaires sociaux conviennent que les conseils d'établissement peuvent déroger temporairement ou durablement aux normes conventionnelles. En pratique,

<sup>12</sup> A noter que dans l'enquête sur la structure des rémunérations (*Verdienststrukturerhebung*) menée en 2014, l'Office fédéral de la statistique (Destatis) a recensé des valeurs plus basses (Destatis, 2016). Selon cette enquête, seuls 29 % des salariés du commerce de détail étaient couverts par une convention collective en 2014. Destatis collecte ces données tous les quatre ans directement auprès de 60 000 entreprises.

l'existence de « clauses d'ouverture » sape le caractère contraignant des normes fixées par convention de branche. Une partie de ces clauses d'ouverture ne traite que de questions de mise en œuvre concrète des dispositions contractuelles, mais, souvent, elles prévoient aussi la possibilité d'une révision à la baisse des dites dispositions. Au départ, ces clauses ne s'appliquaient qu'en cas d'urgence économique clairement circonscrite, mais, depuis le milieu des années 2000, des dérogations sont également possibles lorsque les entreprises réclament des réductions de coûts au nom de la compétitivité. Les accords conclus dans le cadre de pactes pour la compétitivité et l'emploi ont largement contribué à changer la donne. Dans de nombreux cas, les membres du conseil d'établissement et le personnel ont été mis sous pression, menacés de délocalisations ou de fermetures de sites, sous réserve de faire des concessions. En contrepartie, des garanties limitées de maintien des emplois ont souvent été acceptées (Massa-Wirth et Seifert, 2005 ; Dribbusch, 2012).

Comme le montrent les sondages du WSI (Bispinck et Schulten, 2003), la majorité des membres des conseils d'établissement se méfient des clauses d'ouverture, car ils craignent de devoir faire des concessions en raison d'un rapport de force qui leur est défavorable. Les acquis du système de la négociation collective risquent donc d'être détricotés, en particulier dans les secteurs et les entreprises où les syndicats ont moins d'influence et où les membres des conseils d'établissement sont peu syndiqués.

L'érosion de la négociation collective a joué un rôle clé dans l'émergence du secteur des bas salaires en Allemagne, l'un des plus grands au sein de l'UE. Selon les calculs de Kalina et Weinkopf (2017), 22,6 % des salariés allemands occupaient un emploi à bas salaire en 2015, c'est-à-dire inférieur aux deux tiers du salaire médian.<sup>13</sup>

Au milieu des années 2000, les syndicats du DGB se sont rendu compte que l'instauration d'un salaire minimum légal était nécessaire, compte tenu des difficultés rencontrées pour imposer des conventions collectives dans les secteurs particulièrement touchés par les bas salaires. Après quelques désaccords internes, le DGB lance une campagne en faveur du salaire minimum en 2007 (Dribbusch et Birke 2012, 2014, p. 24–26). Cette dernière bénéficie rapidement d'un large soutien de l'opinion publique. À l'automne 2009, 85 % de la population étaient en faveur de cette initiative, selon les sondages. Ces valeurs sont restées constantes au cours des années suivantes. À l'issue des élections de 2013, le FDP, farouche opposant au salaire minimum, n'est plus représenté au Bundestag. La Grande Coalition qui se constitue alors inclut l'instauration d'un salaire minimum dans son programme de gouvernement.

L'introduction du salaire minimum légal en Allemagne le 1<sup>er</sup> janvier 2015 a marqué une étape historique, même si la loi prévoyait finalement des dérogations transitoires et des ex-

ceptions. Ainsi prit fin le statut particulier de l'Allemagne, qui faisait jusque-là partie des rares pays européens sans salaire minimum à l'échelle nationale. Cependant, malgré l'augmentation du salaire minimum, qui est passé de 8,50 euros au moment de son instauration à 8,84 euros au 1<sup>er</sup> janvier 2017, ce montant horaire ne permet pas de prévenir la pauvreté des personnes âgées (Lübker et Schulten, 2018). Ceux qui touchent le salaire minimum à temps plein pendant toute leur vie active dépendront de prestations sociales complémentaires à leur pension de retraite. Les revalorisations à 9,19 euros en 2019 et à 9,35 euros en 2020 n'y changeront rien. La comparaison avec d'autres pays d'Europe occidentale confirme que le salaire minimum allemand reste relativement bas.

Néanmoins, la campagne pour le salaire minimum aura été un succès pour les syndicats du DGB, et ce pour deux raisons. Premièrement, ces derniers sont parvenus à convaincre la majorité de la population de l'importance de cette revendication syndicale majeure. Deuxièmement, cette campagne a permis de mettre un coup de projecteur sur le problème des bas salaires et du travail précaire, renforçant par là même l'action des syndicats. Les secteurs à bas salaires se sont retrouvés au centre de l'attention publique (mais aussi de celle des syndicats). De manière générale, des effets positifs sur les accords des rémunérations les plus basses sont à souligner (Bispinck, 2018). La prise de conscience de la précarité qui règne dans le secteur des services a également aidé les mouvements sociaux autour des bas salaires, tels que la grève dans le secteur de l'assainissement des bâtiments en 2009 (mentionnée plus haut) et la série de grèves organisée par le personnel de sécurité dans les aéroports en 2013 et 2014.

## EMPLOI, IMMIGRATION ET POPULISME D'EXTRÊME-DROITE

Dans un contexte d'inégalités sociales croissantes sur le marché du travail et dans les entreprises depuis ces quinze dernières années, les syndicats tentent de s'adapter aux nouveaux phénomènes migratoires incarnés par la soudaine hausse du nombre de réfugiés en 2014 et 2015. Il convient tout d'abord de noter que l'attitude des syndicats à l'égard de ce nouvel afflux de populations réfugiées s'est distinguée de la réaction qui avait dominé le paysage syndical allemand lors de précédents mouvements migratoires de cette ampleur. Il n'a pas été question de rejeter les migrants, bien au contraire : dans la plupart de leurs déclarations publiques, le DGB et ses syndicats ont insisté sur la responsabilité humanitaire à l'égard de personnes fuyant les conflits et la misère (Pries et Shinozaki, 2015).

Toute crainte de voir les nouveaux arrivants créer une concurrence salariale passa tout d'abord au second plan, bien que les principaux représentants des entreprises et des organisations patronales aient d'emblée insisté sur les avantages de l'immigration pour le marché du travail, faisant explicitement référence aux travailleurs immigrés accueillis à l'époque du miracle économique allemand (*Wirtschaftswunder*) jusqu'au

<sup>13</sup> En 2015, ce seuil était de 10,22 euros. Étant donné qu'il s'agit d'une valeur relative, le seuil augmente proportionnellement au niveau général des salaires.

décret interdisant le recrutement de main-d'œuvre étrangère (*Anwerbestopp*) en 1973 (Scherschel, 2016). Revendiquer l'utilisation de ce nouvel afflux de migrants pour répondre au besoin de main-d'œuvre a eu pour effet une large ouverture de l'accès au marché du travail pour les migrants de certains pays tiers : en 2016, l'ensemble législatif constitué par la loi sur l'intégration (*Integrationsgesetz*) a levé des obstacles tels que l'obligation pour les agences de l'emploi de contrôler la priorité d'accès des citoyens allemands à un poste (mesure provisoire) et l'interdiction pour les migrants de travailler en intérim. Dans le même temps, le droit de séjour s'est vu assorti d'une obligation de travailler de facto, tandis que la conclusion d'un contrat de formation devenait le critère d'obtention d'une *Duldung*, c'est-à-dire d'une suspension provisoire d'expulsion (règlement « 3 + 2 », Birke et al., 2017).

D'un côté, ces mesures offraient aux migrants la possibilité (du moins théorique) de rester et de participer à la vie en société, mais de l'autre, elles renforçaient la pression d'accepter de mauvaises conditions de travail afin de ne pas être expulsé en liant emploi et perspective de séjour. Jusqu'à ce jour, cette ambiguïté a été largement escamotée du débat syndical (Müller et Schmidt, 2016). Une autre raison en est peut-être à l'origine : bien que les grandes entreprises aient fourni quelques efforts – très médiatisés – pour intégrer des réfugiés et que les acteurs du marché du travail se soient en partie mis d'accord sur des mesures de formation de base à mettre en place, le nombre de réfugiés ayant réellement bénéficié de telles mesures reste relativement négligeable et peut, à l'heure actuelle, être qualifié au mieux de « symbolique ». Selon une étude de l'IAB, l'écrasante majorité des migrants issus de pays non-membres de l'UE travaille dans des secteurs tels que la restauration, les services à la personne, le nettoyage, la vente par correspondance et l'industrie agroalimentaire. En d'autres termes, des branches dans lesquelles les salaires sont bas et les conditions de travail souvent pénibles, tant physiquement que psychologiquement (DGB, 2017, p. 4). À cet égard, l'intégration des réfugiés dans le monde du travail est très semblable à celle des groupes relevant de la libre circulation des travailleurs dans l'UE (Carstensen et al., 2018).

Or, comme il en a été question précédemment, ce sont là précisément des secteurs dans lesquels l'enracinement de la codétermination et de l'action syndicale est comparativement faible. C'est pourquoi certaines initiatives se heurtent encore à de solides obstacles : des chercheurs en ont fait l'expérience après avoir proposé que l'on accorde aux syndicats un rôle central dans la mise en œuvre concrète de la participation des réfugiés au sein des entreprises (comme cela avait été, selon l'argumentation des chercheurs, le cas dans les grands groupes industriels au cours des années 1970), au lieu de les limiter à un soutien rhétorique de la politique d'accueil des réfugiés (à ce sujet, voir Müller et Schmidt, 2016). Compte tenu des nombreux obstacles structurels rencontrés par les syndicats dans les filières précaires du secteur des services et de la présence syndicale sporadique qui en découle, la syndicalisation des nouveaux migrants sur leur lieu de travail paraît extrêmement difficile (Birke et al., 2017). Les initiatives syndicales

dans ce domaine se concentrent donc actuellement sur la création et le soutien de services de conseil financés par l'État, tels que *Faire Mobilität* (« mobilité équitable ») pour les migrants originaires de l'UE, ou *Faire Integration* (« intégration équitable ») pour les migrants de pays tiers. Ces initiatives syndicales fournissent un service de conseil en droit social et en droit du travail essentiel pour les personnes concernées, car bon nombre des nouveaux arrivants se retrouvent confrontés à une charge de travail extrême, un temps de travail illégal et/ou des rémunérations inférieures au salaire minimum.

Autre conséquence de l'apparition de marchés du travail verrouillés et ségrégués : la supposée concurrence entre travailleurs « allemands » et « étrangers », si souvent décriée par l'extrême-droite allemande, se limite *de facto* à quelques secteurs seulement et reste marginale. C'est pourquoi il faut pousser plus loin l'analyse des raisons qui poussent certains groupes de travailleurs à opter pour le vote protestataire décrit plus haut. Un certain nombre d'études approfondies, qui prennent également en compte le niveau micro-économique des entreprises, ont d'ores et déjà été publiées sur la question. Dieter Sauer et son équipe ont ainsi interviewé plus d'une centaine de syndicalistes et militants en milieu professionnel pour leur demander comment les idées d'extrême-droite pouvaient se propager dans une entreprise (Sauer et al., 2018). Ils ont constaté – entre autres au sein des entreprises – une certaine banalisation des discours d'extrême-droite, une radicalisation du racisme ordinaire et des interprétations « ethnisées » des conflits entre salariés.

Selon les auteurs, la cause structurelle de la propagation du racisme dans le monde du travail repose sur l'angoisse que ressentent les salariés face au risque de perdre leur emploi, de devoir atteindre des résultats toujours plus ambitieux dans des délais toujours plus courts, etc. Ces angoisses ne sont que rarement prises en compte dans le débat public et finissent par se muer en une « colère privée d'interlocuteur ». Klaus Dörre, spécialisé en sociologie du travail, développe un schéma analytique similaire : selon lui, l'émergence des préjugés racistes dans les entreprises est en lien direct avec le « manque de représentation » syndicale. C'est-à-dire que ces préjugés se manifestent tout particulièrement là où il n'y a pas de prise en charge institutionnelle efficace de l'insatisfaction et des conflits sociaux par des membres des conseils d'établissement ou à travers la codétermination (Dörre, 2017).

Ces thèses sont intéressantes parce qu'elles démontrent que les avancées obtenues par les syndicats et la préservation des marges de manœuvre collectives dans les entreprises permettent de lutter contre le racisme. On peut néanmoins s'interroger sur le rôle que joue réellement la situation sociale individuelle, puisque le racisme est un problème qui touche l'ensemble de la société.

Quelle que soit l'explication que l'on choisit de retenir, la montée de l'extrême-droite reste un défi pour les syndicats, et ce à plusieurs titres. Premièrement, vu le grand nombre de travailleurs syndiqués et de certaines catégories de sala-

riés parmi l'électorat de l'AfD, il faut partir du principe que les prises de position publiques des syndicats contre le racisme n'ont qu'un effet et une force de persuasion limités sur le quotidien dans les entreprises. Deuxièmement, les syndicats ont pour responsabilité d'empêcher que les idées d'extrême-droite et le racisme décomplexé ne s'implantent dans les structures de représentation des intérêts du personnel. De telles infiltrations ont notamment pu être observées lors des élections professionnelles au printemps 2018 : des candidats issus de listes proches de l'AfD avaient réussi à rassembler près de 20 % des voix et à gagner des sièges, en particulier dans des entreprises du secteur métallurgique. Ces listes d'extrême-droite, souvent camouflées derrière des appellations du type « liste indépendante » ou « liste alternative » (Dohmen, 2018), n'ont cependant pas remporté de victoire majeure. Au contraire : dans la majorité des cas, IG Metall a même renforcé sa position, mais rien n'autorise pour autant à baisser la garde à l'avenir.

D'une manière générale, faire accepter et appliquer le devoir de solidarité vis-à-vis des migrants et la lutte contre le racisme dans les entreprises demeure un défi d'ampleur. De toute évidence, travailler uniquement sur la communication et des actions médiatiques ne suffit pas. Il sera essentiel de continuer à rappeler que la lutte contre des conditions de travail et de vie précaires est dans l'intérêt de tous, de continuer à prendre en considération les nouveaux salariés et de les impliquer dans les structures professionnelles et syndicales, y compris via leur représentation sur les listes syndicales lors des différents scrutins.

## 4

## LE « MODÈLE ALLEMAND » APRÈS LA CRISE

## CENTRES ET MARGES DU SYSTÈME SYNDICAL

Aux débuts de la République fédérale d'Allemagne, l'organisation des relations professionnelles était loin de faire consensus. Ce qui, avec le recul, apparaît comme un compromis d'après-guerre entre classes sociales a en réalité été bâti au cours d'un long processus conflictuel, jusqu'au milieu des années 1970 (Birke et Dribbusch, 2013). Le fameux « partenariat social » est devenu la pierre angulaire du « modèle allemand » des relations professionnelles. Les divergences d'intérêts entre salariés et patronat ne sont pas insurmontables – se disait-on à l'époque – puisque les deux ont aussi des intérêts communs : la compétitivité des entreprises et de l'économie allemandes. Cette conception était intégrée dans la construction de « l'État social » à l'allemande et garantie par les institutions de la codétermination. Au sein des syndicats se côtoient aujourd'hui encore la conception du « syndicat comme contre-pouvoir » et celle du « syndicat comme partenaire social » dans un rapport de concurrence et de complémentarité mêlées (ibid.). Cette conception du syndicat comme contre-pouvoir fait davantage ressortir les conflits d'intérêts entre la direction et les salariés. Dans la pratique, les deux visions interfèrent entre elles dans les entreprises et dans la négociation collective. Elles sont rarement présentes sous une forme « indépendante » et varient selon les circonstances particulières. La capacité des salariés et des syndicats à s'im-

poser a également une incidence. Ce n'est que lorsqu'ils ont l'assurance de pouvoir défendre leurs intérêts en cas de conflit que des concessions substantielles peuvent être obtenues des organisations patronales. A cet égard, les syndicats sont reconnus comme les représentants légitimes des intérêts des travailleurs par les chefs d'entreprise et l'État grâce à leur double potentiel de mobilisation et de pacification : il faut donc que les syndicats disposent d'un niveau minimum de pouvoir.

Cependant, ce « modèle allemand » subit à l'heure actuelle de profonds bouleversements. Dans les nouveaux Länder, il n'a jamais véritablement été appliqué à grande échelle tandis que dans les anciens, son influence recule. Les négociations à l'échelle des branches et des entreprises, considérées comme les deux piliers du « système dual » régissant les relations professionnelles en Allemagne, ont perdu un terrain considérable. Le rapport de force entre centre et marges du système dual a été modifié : le conseil d'établissement et la convention collective ne constituent désormais plus la norme, mais une exception.

Les entreprises à la fois dotées d'un conseil d'établissement et relevant d'une convention collective peuvent être considérées comme le centre de ce système dual de la représentation des salariés (Ellguth et Kohaut, 2018). Ce noyau dur s'est considérablement réduit. Si en 1998, il représentait en-

Tableau 9  
Conventions collectives et conseils d'établissement de 1998 à 2017  
(part de salariés en %)

	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
<b>Conseil et convention</b>	44	41	42	39	38	35	36	33	34	32	29
<b>Conseil sans convention</b>	4	7	7	7	8	9	9	9	9	9	9
<b>Convention sans conseil</b>	29	25	23	24	24	23	22	21	23	21	20
<b>Ni convention, ni conseil</b>	24	27	28	29	32	33	34	36	34	38	41

Rem. : secteur privé hors secteur agricole et entreprises à but non lucratif ; les résultats inférieurs ou supérieurs à 100 sont dus aux arrondis.  
Source : IAB Betriebspanel.

Tableau 10

**Nombre total de conventions collectives et de conseils d'établissement en 2017 dans le secteur privé**  
(part de salariés en %)

	Ouest de l'Allemagne			Est de l'Allemagne		
	Total	Industrie manufacturière	Services	Total	Industrie manufacturière	Services
<b>Conseil et convention</b>	31	53	24	22	30	23
Conseil sans convention	9	13	8	11	19	11
Convention sans conseil	21	9	27	16	5	19
<b>Ni convention, ni conseil</b>	39	26	42	51	46	46
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100

Rem. : secteur privé hors secteur agricole et entreprises à but non lucratif ; les résultats inférieurs ou supérieurs à 100 sont dus aux arrondis.  
Source : IAB Betriebspanel.

core 44 % des salariés, en 2017, il ne représentait déjà plus que 29 % (voir tableau 9). À l'inverse, sur la même période, la part de salariés couverts ni par un conseil d'établissement, ni par une convention collective, est passée de 24 % à 41 %. Entre ces deux extrêmes, on compte 9 % de salariés représentés par un conseil d'établissement, mais sans convention collective, ainsi que 20 % de salariés sans conseil, mais couverts par une convention.

Là encore, on constate des écarts significatifs entre anciens et nouveaux Länder, ainsi que d'un grand secteur économique à l'autre. Tandis qu'à l'ouest de l'Allemagne une majorité de salariés de l'industrie manufacturière travaillait encore dans des entreprises dotées d'un conseil et d'une convention collective en 2017, seul un mince quart des salariés du secteur des services bénéficiait des mêmes avantages (voir tableau 10).

Au sein du système dual, on peut identifier trois différents « mondes » de relations professionnelles, pour reprendre l'image de Schröder et de Weßels (2003; Hassel et Schröder, 2018). Le premier de ces mondes englobe les grands groupes, caractérisés par de solides relations entre syndicats et organisations patronales. Les entreprises de production automobile et l'industrie chimique en forment le noyau dur. D'une manière générale, la plupart de ces entreprises se trouvent dans les anciens Länder. Le service public peut, sous réserve, également être classé dans ce « premier monde », bien que les syndicats y aient beaucoup perdu en influence depuis les années 1990. Dans le « deuxième monde », on retrouve les secteurs dans lesquels les syndicats sont représentés de manière parcellaire et dont l'influence fluctue fortement, mais dans lesquels les organisations patronales ne rejettent pas la négociation collective en bloc, tandis que les conseils d'établissement et les accords de branche y jouent encore un rôle important. Ce monde est avant tout peuplé de petites et moyennes entreprises issues de l'industrie manufacturière, du bâtiment et des filières traditionnelles du secteur des services privés, telles que le commerce de détail ou l'assainissement de bâtiments, ainsi que de certaines activités artisanales. Enfin, le « troisième monde » se compose

d'entreprises et de secteurs dans lesquels les syndicats ne sont présents que de manière marginale. Les organisations patronales y sont rares ou inexistantes et la représentation des intérêts des salariés par un conseil d'établissement fait figure d'exception, tout comme l'existence d'une convention collective. Ce monde est caractérisé par des entreprises de petite taille, souvent gérées directement par leurs propriétaires, mais regroupe aussi quelques fournisseurs de services nouveaux venus sur le marché et issus de branches aussi variées que l'informatique et les télécommunications, la filière de l'abattage, et de nombreux secteurs du transport routier et de la logistique contractuelle. Ce « troisième monde » recoupe en grande partie les entreprises sans conseil et sans convention, mais correspond aussi aux sociétés et secteurs liés par un accord collectif bien que la présence syndicale y soit marginale.

Ces trois mondes ne sont pas séparés par des frontières hermétiques, mais au contraire mouvantes. Ils s'influencent mutuellement et sont interconnectés via l'imbrication de leurs chaînes de valeur, ainsi que la sous-traitance. Au cours des premières décennies d'existence de la République fédérale d'Allemagne, les victoires de la négociation collective obtenues dans le « premier monde » finissaient par bénéficier (moyennant un temps d'adaptation et quelques ajustements) aux deux autres mondes, à la faveur d'évolutions positives sur le marché du travail.

En 2017, l'évolution des salaires est toujours influencée par les jalons posés dans l'industrie automobile ou le service public. Mais dans le même temps, depuis la seconde moitié des années 1990, certains éléments du « troisième monde » imprègnent également les entreprises à forte syndicalisation et offrant des conditions salariales avantageuses, sous la forme de réductions de coûts et d'externalisations.

Sur de nombreux sites de production, tout particulièrement ceux des grands constructeurs automobiles, mais aussi ceux des grands groupes chimiques, les trois mondes coexistent. La transition d'un monde à l'autre n'est parfois matérialisée que par un marquage au sol dans un hangar. Sur certains

sites de production, le constructeur officiel n'emploie lui-même guère plus qu'une minorité de salariés, comme l'illustre l'exemple de l'usine BMW à Leipzig. En novembre 2015, le site comptait au total 10 700 travailleurs (Schumacher et Duhm, 2016) dont 44 % seulement étaient encore directement salariés de BMW. Le reste de l'effectif était constitué à 25 % d'employés qui travaillaient pour des entreprises sous contrat de service avec BMW et de près d'un tiers (31 %) qui travaillait en tant qu'intérimaires, soit directement pour BMW, soit pour l'une de ses entreprises de service (voir graphique 3).

On retrouve des schémas similaires chez d'autres constructeurs automobiles (Helfen et Sydow, 2015). Les lignes de fracture entre salariés reflètent les différents accords salariaux par lesquels ils sont couverts. Seul le personnel permanent du constructeur bénéficie de l'accord de branche qui s'applique à l'industrie métallurgique. Généralement, même les sociétés de service gérées par le grand constructeur lui-même sont régies par des accords salariaux moins avantageux. D'autres conditions encore s'appliquent pour le personnel sous contrat de service ou pour les travailleurs intérimaires. Dans le cadre d'un sondage d'IG Metall, réalisé en 2018 dans quelque 3 600 entreprises, 72 % des membres des conseils d'établissement ont estimé que les conditions de travail et de rémunération chez « leurs » prestataires de services industriels étaient « majoritairement moins bonnes » comparées à celles de « leur » propre entreprise (IG Metall, 2018b). Selon eux, il n'existe aucun accord salarial dans deux tiers de ces sociétés de service.

Résultat : une cascade de rémunérations décroissantes traverse toute la chaîne de valeur (Helfen et al., 2016). Pris dans

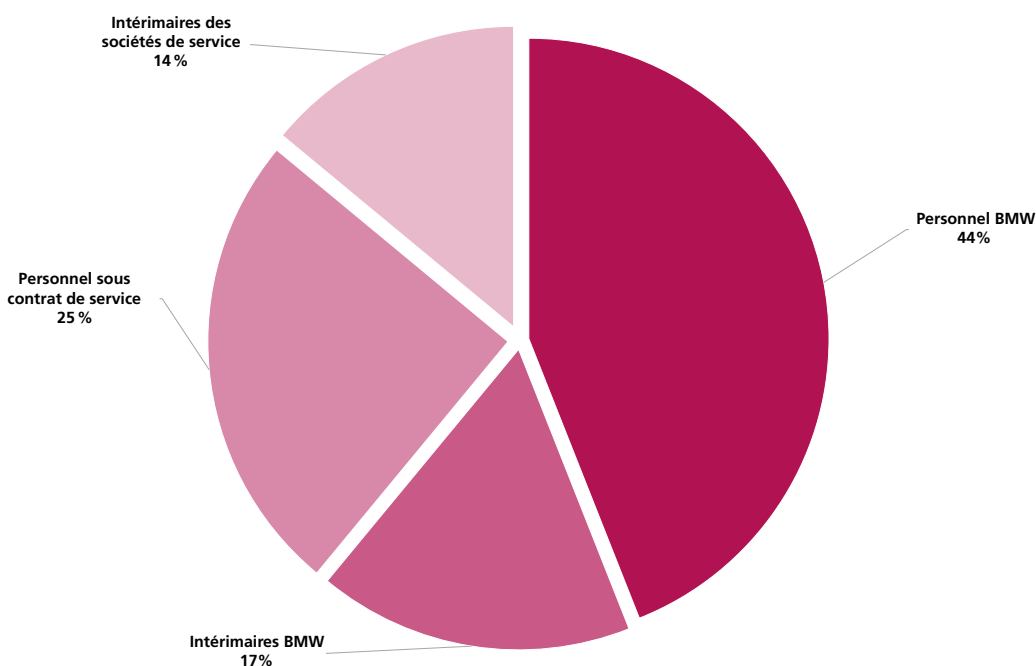
leur ensemble, ces différents maillons de la chaîne productive forment une sorte de calcul compensatoire qui permet de garantir la compétitivité mondiale, selon les grands groupes industriels.

Les syndicats sont donc confrontés à des besoins différents, pour lesquels il n'est pas toujours possible de trouver des solutions cohérentes lors des négociations collectives. A titre d'exemple, la difficulté créée par de nombreux accords d'entreprise réside dans le fait qu'une réduction des coûts dans une société peut entraîner des conséquences négatives pour les salariés des entreprises concurrentes ou des fournisseurs. Au milieu des années 2000, IG Metall a lancé une campagne ayant pour slogan *Besser statt billiger* (« mieux plutôt que moins cher ») et dont l'objectif était de donner aux membres des conseils d'établissement les moyens de répondre aux programmes de réduction des coûts par leurs propres propositions d'innovation opérationnelle, afin de conjurer une dégradation systématiquement unilatérale des conditions de travail (Haipeter, 2012 ; Wetzel 2005). Cependant, cette stratégie reste elle aussi, par définition, couplée à l'idée de compétitivité et ne peut apporter que des solutions limitées aux conflits d'intérêts qui jalonnent la chaîne de valeurs. De manière générale, une réponse syndicale durable aux phénomènes de segmentation et d'éclatement du salariat manque encore à l'appel.

## L'AVENIR DU MODÈLE ALLEMAND

Il est difficile de généraliser les réponses à la question de l'avenir du « modèle allemand ». Les différents « mondes » structurant les relations professionnelles produisent des conditions

Graphique 3  
Catégories d'emplois sur le site de production BMW à Leipzig en novembre 2015  
(parts en %)



Source : Schumacher et Duhm, 2016 ; graphique réalisé par les auteurs de la présente publication.



différentes à partir desquelles se développent les conflits sociaux et les recherches de compromis entre les partenaires sociaux. Dès lors, la palette des stratégies syndicales va de la négociation à des modes opératoires plus conflictuels, la pertinence de celles-ci variant en fonction de la branche et de l'entreprise. Après la crise de 2008–2009, on a pu assister à une véritable renaissance politique du « modèle allemand du partenariat social », dont la construction repose sur les négociations et les accords centralisés. La crise a en effet ébranlé les piliers de l'économie exportatrice allemande et, par l'intermédiaire de l'industrie métallurgique et électrotechnique, un secteur dans lequel IG Metall était un acteur à prendre au sérieux.

En outre, il a semblé par moments que la crise pouvait échapper à tout contrôle et engendrer des bouleversements sociaux imprévisibles ; de quoi favoriser la reconnaissance du milieu économique et du gouvernement vis-à-vis des syndicats pour leur action régulatrice au sein des entreprises et lors des négociations collectives. Il était par ailleurs dans l'intérêt de tous d'enrayer les effets de la crise. Les entreprises allemandes avaient alors tout fait pour mettre un terme à la récession le plus rapidement possible et avaient un grand intérêt à maintenir le personnel permanent déjà rodé à des coûts acceptables, au vu du manque de main-d'œuvre dont elles s'étaient plaintes avant la crise. Dans un premier temps, cet objectif a été assez largement atteint, grâce à une gestion de crise tripartite, mêlant interventions de l'État et actions d'appui de la part des entreprises et des syndicats, sans oublier le secours de la chance, puisque la demande internationale était repartie à la hausse en 2010. Dans le même temps, le sauvetage provisoire du personnel permanent a aussi contribué à creuser le fossé avec le personnel temporaire et les travailleurs précaires en matière de salaires, de conditions de travail et de stabilité de l'emploi dans les années qui ont immédiatement suivi la crise (Birke, 2011). Néanmoins, le « miracle allemand de l'emploi » (Krugman, 2009) est aujourd'hui considéré comme la preuve de la longévité du « partenariat social » allemand et de l'influence positive qu'a eue la concertation avec les syndicats. IG Metall et IG BCE ont tout particulièrement participé à la stabilisation de l'économie allemande. Au sein des partis actuellement au pouvoir, le rôle positif joué par les syndicats durant la gestion de la crise fait largement consensus, tout comme l'importance des conseils d'établissement et des conventions collectives.

## STRATÉGIES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Depuis le milieu des années 1990, les syndicats sont confrontés à des organisations patronales de plus en plus offensives. Certaines avancées qui semblaient acquises, telles que la réduction du temps de travail hebdomadaire ou certains types de primes, ont été remises en question. Des pans entiers de certains accords collectifs ont été renégociés, notamment dans le service public. Dans le même temps, les marges de redistribution ont évolué. Les négociations collectives ont ainsi été principalement marquées par des tentatives visant à repousser ces attaques et à essayer de défendre les accords salariaux existants – ou du moins veiller à ce que les ajustements ne se fassent pas unilatéralement aux dépens des salariés.

Dans ce contexte, les syndicats du DGB n'ont pas toujours choisi la meilleure stratégie. Après la dérégulation du secteur intérimaire imposée par la coalition entre le SPD et les Verts en 2002, les syndicats membres du DGB ont conclu les premières conventions collectives d'échelle nationale dans le secteur du travail intérimaire en 2003. Dépourvus des moyens de pression classiques, ils ont été encore un peu plus affaiblis par les offres à la baisse des syndicats du CGB. En conséquence, la convention collective qui en a résulté a, *de facto*, consacré le traitement défavorable réservé aux travailleurs intérimaires dans de nombreux secteurs d'activité, par opposition au personnel permanent des entreprises ayant elles-mêmes recours à l'intérim. Par la suite, les syndicats ont dû déployer beaucoup d'efforts lors des négociations d'entreprise afin d'obtenir des primes complémentaires pour les intérimaires. La campagne *Gleiche Arbeit – gleiches Geld* (« À travail égal, salaire égal »), lancée en 2008 par IG Metall, a donné l'impulsion décisive en ce sens. En 2011 et 2012, IG Metall a conclu des conventions collectives dans l'industrie sidérurgique et métallurgique, fixant des compléments de salaires pour les travailleurs intérimaires de ces secteurs. Puis, en 2017, le travail intérimaire a fait l'objet d'une nouvelle réglementation et d'une régulation partielle. La nouvelle loi prévoit que, après neuf mois de travail intérimaire au sein de la même entreprise, le travailleur intérimaire ait droit au « même salaire » que les salariés permanents. Toutefois, dans la mesure où bon nombre d'intérimaires ne restent pas aussi longtemps dans la même société ou sont remplacés après cette période de neuf mois, cette réglementation a des effets très limités.

Par ailleurs, une durée maximale a été réintroduite. Aucun intérimaire ne peut être mis à disposition du même employeur plus de 18 mois consécutifs. Au plus tard après ces 18 mois, le travailleur intérimaire doit quitter son poste s'il n'est pas embauché par l'employeur. Il est cependant possible d'étendre cette durée dans le cadre de conventions collectives. IG Metall s'est particulièrement battu sur ce point ; les conventions collectives qu'il a signées autorisent actuellement des durées maximales pouvant aller jusqu'à 48 mois. Il convient de préciser que la convention collective d'IG Metall prévoit un « supplément de branche » de 50 % du salaire intérimaire après neuf mois à un tel poste. IG Metall considère de ce fait qu'il est souvent dans l'intérêt des intérimaires des entreprises métallurgiques de ne pas être remplacés au bout de 18 mois pour ne pas avoir à recommencer de zéro ailleurs, à un poste potentiellement moins bien payé (Rossmann, 2017).

Malgré une situation globale difficile, différents syndicats ont réussi à imprimer à la négociation collective la marque de leurs propres initiatives depuis le milieu des années 1990. Quatre de ces stratégies de négociation seront ici analysées : premièrement, les stratégies de négociation offensives de différents groupes de salariés et secteurs professionnels ; deuxièmement, l'importance grandissante de la négociation collective dans le domaine des services à la personne et des métiers du social ; troisièmement, l'émergence de conflits dans le secteur des services de manière générale ; quatrièmement, la résurgence de la question du temps de travail et son nouveau rôle dans les négociations.

Premièrement, les syndicats de métier et de branche ont en partie réussi à imposer leurs revendications, grâce à des positions clés dans le processus de travail, au manque de main-d'œuvre et à une situation favorable de certains groupes de salariés sur le marché. Après la création de ver.di en 2001, qui s'est spécialisé dans le secteur des services, *Vereinigung Cockpit* (VC) a décidé de mener ses propres négociations collectives avec Lufthansa, pour défendre ses pilotes. Une initiative vertement critiquée par ver.di, qui reprochait à VC de diviser le personnel et de fragiliser la solidarité entre les différentes catégories de salariés. En lançant un mouvement de grève, VC est néanmoins parvenu à s'imposer et à obtenir des augmentations salariales supérieures à la moyenne, malgré la forte résistance opposée par la direction. Par la suite, la direction de Lufthansa s'est cependant montrée mieux armée contre VC, comme le montre le conflit social portant sur la retraite professionnelle qui s'est engagé de 2014 à 2017. Malgré des grèves répétées, VC s'est résigné à des concessions considérables après que Lufthansa avait menacé de déplacer ses sociétés en Autriche. En 2002, Lufthansa avait reconnu l'UFO, l'Organisation indépendante du personnel de bord (*Unabhängige Flugbegleiter Organisation*), comme partenaire de négociation, mais sa capacité à obtenir des résultats est restée limitée.

À la suite de la privatisation du secteur de la santé et de divergences lors de la conclusion d'une nouvelle convention-cadre, le *Marburger Bund* avait refusé de signer la convention collective pour la fonction publique (*Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst*) de 2005, choisissant lui aussi de suivre de faire cavalier seul dans les négociations. Ce furent avant tout les jeunes médecins assistants dans ses rangs qui poussèrent ce syndicat à se démarquer (Martens, 2007). Pour la première fois, l'Allemagne a été confrontée à un vaste mouvement de grève des médecins, au cours duquel le *Marburger Bund* a pu obtenir un accord sur la base de ses propres conventions collectives, qui lui semblaient plus adaptées aux besoins des médecins salariés.

Enfin, en 2007, le syndicat GDL (*Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer*), représentant les conducteurs de locomotive, s'est également émancipé, là encore à travers une action collective. Ainsi, les trois syndicats de métier cités précédemment présentent plusieurs points communs : ils sont tous les trois actifs dans des entreprises ou des secteurs de services autrefois gérés par l'État ; ils sont bien – voire très bien – représentés parmi ces catégories professionnelles ; ils se présentent enfin avec l'ambition de pouvoir négocier seuls de meilleures conventions collectives (Bispinck et Dribbusch, 2008).

L'autonomisation contractuelle de ces syndicats de métier a bousculé le système allemand qui régit les professionnelles, au sein duquel les syndicats du DGB détenaient en pratique un monopole de négociation depuis des décennies. Le patronat, qui n'hésitait pas à fragmenter ses partenaires de négociation en recourant au travail intérimaire et aux externalisations, a jugé cette évolution préoccupante, craignant d'avoir affaire de plus en plus souvent à des groupes de salariés en mesure d'obtenir gain de cause. Pour l'instant,

cette crainte ne s'est pas vérifiée. Il n'est pas si aisé de s'émanciper sur le plan de la négociation collective : il faut, notamment, disposer d'une base de membres suffisamment solide. Depuis 2007, aucun autre syndicat de métier ou de branche n'a réussi ce tour de force. Ces confrontations ont toutefois influencé d'autres mouvements collectifs dans le secteur des services. Ver.di, par exemple, s'est rendu compte que certaines problématiques étaient spécifiques à une catégorie de métiers et ne pouvaient être traitées dans le cadre des négociations générales du service public.

Deuxièmement, un nouvel élément est devenu central dans le paysage de la négociation collective : la lutte pour l'amélioration des conditions de travail des métiers du social et des services à la personne. Sur fond de débats sociétaux sur les inégalités croissantes et la dévalorisation des métiers dits « féminins », beaucoup de femmes actives dans le secteur de la garde d'enfants et des services à la personne se sont engagées pour une revalorisation financière de leur activité, qui n'était pas à la hauteur de l'utilité sociale qui leur est pourtant reconnue (Artus et al., 2017). Ces revendications ont été présentées de manière formelle pour la première fois en 2009, lors d'un mouvement collectif indépendant initié par les salariés des services sociaux et éducatifs municipaux, qui a débouché sur la première grève nationale des salariés des crèches publiques. En plus d'une meilleure rémunération des éducateurs, le mouvement s'est battu pour la reconnaissance des problèmes de santé que peut entraîner le travail en garderie (Kutlu, 2013). Ce conflit social, mené avec beaucoup d'engagement par les salariés, s'est finalement soldé par un compromis qui a apporté quelques améliorations, sans pour autant fondamentalement revaloriser ces professions. Après l'expiration de cet accord, le sujet était donc revenu à l'ordre du jour en 2015, cette fois-ci avec la revendication d'une augmentation substantielle des salaires des travailleurs sociaux et des éducateurs. La mobilisation des salariés avait alors dépassé les attentes du syndicat (Kutlu, 2015 ; Artus et al., 2017). Si en 2009, ver.di avait déjà enregistré une forte augmentation de ses effectifs, en 2015, ce sont de véritables vagues d'adhésion qu'a connues le syndicat, en particulier dans l'ouest de l'Allemagne. Le phénomène s'est poursuivi après la fin des négociations salariales, même si ces dernières ont également généré de l'insatisfaction. Cette insatisfaction s'est manifestée par le rejet des résultats de la première procédure de conciliation (Birke, 2017). De même, le résultat obtenu après plusieurs semaines de mobilisation est resté insuffisant pour beaucoup de salariés. Néanmoins, les mouvements collectifs de 2009 et 2015 ont permis de sensibiliser l'opinion publique à la nécessité de revaloriser ces métiers du secteur social. La large participation des travailleurs sociaux et des éducateurs dans les grèves d'avertissement (*Warnstreiks*)<sup>14</sup> organisées lors des négociations salariales dans le service public en 2018 a mon-

<sup>14</sup> Mouvement de grève de (très) courte durée visant à exercer une pression sur les négociateurs (les organisations patronales) de la convention collective en cours de discussion. La grève d'avertissement ne nécessite pas de recourir à un vote de base (*Urabstimmung*), à la différence d'une véritable motion de grève, pour l'adoption de laquelle doivent se prononcer au minimum 75 % des syndiqués.

tré que leur volonté de se battre pour leurs intérêts n'avait en rien été entamée. Ces nouvelles négociations ont donné lieu à des avancées supplémentaires, notamment pour les jeunes actifs. Toutefois, l'objectif de porter les salaires dans le secteur social au niveau de ceux en vigueur dans les branches industrielles à dominante masculine semble encore loin d'être atteint.

Le secteur des services sociaux et éducatifs n'est pas le seul où l'on assiste à une convergence des luttes pour une meilleure qualité des services publics et la défense des intérêts de salariés majoritairement femmes. Le secteur des services à la personne connaît la même tendance, surtout dans le domaine des soins médicaux et infirmiers. En juillet 2015, après plusieurs années de préparation, les salariés de l'hôpital de la Charité de Berlin, l'un des plus grands établissements hospitaliers d'Europe (Hedemann et al., 2017) ont lancé un mouvement de grève dont le slogan était *Mehr von uns ist besser für alle* (« Plus nous serons nombreux, mieux ce sera pour tout le monde »).

Au cœur des revendications : une réduction significative de la charge de travail du personnel soignant via de nouvelles embauches. Cette « grève des soins » à Berlin a été exemplaire, au sens propre du terme. Elle a non seulement sensibilisé l'opinion publique à ces enjeux, mais aussi inspiré des mouvements de grève similaires dans d'autres hôpitaux allemands. Ces mouvements se sont à leur tour mués en conflits sociaux longs de plusieurs semaines, comme dans le cas du centre hospitalier universitaire de Düsseldorf. Controversée au sein de ver.di à ses débuts, la campagne de lutte dans le secteur des soins est désormais pleinement légitime. Cette revendication portant sur l'embauche de personnel soignant supplémentaire connaît une politisation croissante, au point que le Parlement et le gouvernement allemands ont déjà dû se pencher sur la question à plusieurs reprises.

Troisièmement, ces conflits sociaux à grande visibilité se sont multipliés depuis quelques années, pas uniquement dans le domaine de la production de biens publics, mais aussi dans le secteur des services de manière générale. Cela vaut aussi pour les branches réputées « difficiles » du point de vue de la négociation collective. À partir des années 2000, une nouvelle génération de secrétaires syndicaux a commencé à élaborer une stratégie de négociation innovante en coopération avec les salariés des services de gardiennage privés, qui se développent depuis les années 1990. (Bremme et al., 2007 ; ver.di NRW, 2014). L'objectif était de ne plus accepter les bas salaires du secteur comme une réalité immuable. Les activités privatisées de surveillance et de contrôle des passagers dans les aéroports constituaient un levier d'action adéquat. Grâce à la forte disposition des salariés à faire la grève, de premières avancées ont pu être acquises en 2013 et 2014, notamment sous forme d'augmentations salariales très supérieures à la moyenne.

Depuis la fin des années 2000, ver.di adopte une stratégie davantage ciblée sur les spécificités des différentes catégories professionnelles. Cette stratégie joue un rôle central lors des tentatives de mobilisation dans le secteur des ser-

vices. L'Institut de l'économie allemande (IW, *Institut der Deutschen Wirtschaft*), proche du patronat, y voit une réaction à l'émergence de syndicats de métier visant à prévenir toute scission interne supplémentaire (voir aussi Lesch, 2016). La particularité fondamentale de la nouvelle approche de ver.di tient cependant à ce que les différents groupes professionnels restent inclus dans une politique de négociation globale. L'objectif stratégique n'est d'ailleurs pas tant de se concentrer sur les différentes professions que de mettre en avant des thèmes (reconnaissance, allègement de la charge de travail, lutte contre les bas salaires) à travers des mouvements de contestations ponctuels mais spectaculaires susceptibles d'attirer l'attention de l'opinion publique.

Quatrièmement, la question du temps de travail est redevenue un enjeu central des négociations. Les nouvelles revendications portent sur la possibilité de choisir entre un aménagement du temps de travail ou une augmentation de salaire. Le syndicat ferroviaire EVG (*Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft*) a joué un rôle de précurseur. En 2016, il a réussi à conclure une convention collective pour ses 100 000 membres au sein de la *Deutsche Bahn*. L'accord prévoit la possibilité de transformer une augmentation de salaire de 2,6 % (applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018) en six jours de congés supplémentaires ou de réduire le temps de travail hebdomadaire d'une heure. Avant d'engager les négociations, le syndicat avait interrogé ses membres sur leurs priorités. Ce sondage a révélé qu'ils souhaitaient à parts quasi égales une revalorisation de salaire, une réduction du temps de travail ou plus de congés. L'EVG a donc élaboré ce modèle à options, qui a finalement été retenu. À l'été 2018, le bilan de l'expérience a montré que 56 % des salariés avaient opté pour les jours de congés supplémentaires, 41,4 % pour l'augmentation de salaire et 2,6 % pour la réduction du temps de travail hebdomadaire.<sup>15</sup> Selon les calculs de l'EVG, les jours de congés supplémentaires rendraient nécessaire l'embauche de 3 000 nouveaux salariés (EVG, 2017).

Cette innovation contractuelle a inspiré d'autres syndicats. IG Metall a également présenté un modèle à options lors des négociations dans les secteurs métallurgique et électrotechnique en 2018. Cependant, le choix ne portait pas tant sur le temps de travail ou le salaire général que sur la possibilité d'opter pour une réduction temporaire du temps de travail hebdomadaire à brève échéance, avec la garantie de pouvoir revenir ensuite à son ancien volume horaire. Pour les salariés dont la charge de travail est particulièrement conséquente, ou pour ceux qui doivent réduire leur activité pour s'occuper d'un proche, les pertes de revenus devaient être en partie compensées. Ce dernier point, en particulier, a soulevé une vive opposition de la part de l'employeur. Après des grèves de grande ampleur, un compromis extrêmement complexe a finalement été adopté. En plus d'une augmentation générale des salaires, une prime annuelle supplémen-

<sup>15</sup> Indications de l'EVG, recueillies le 6 août 2018 sur demande du WSI-Tarifarchiv.

taire a été introduite, à hauteur de 27,5 % d'un salaire mensuel (Schulten et WSI-Tarifarchiv, 2018). En outre, un droit individuel à la réduction temporaire du temps de travail a été créé. Cette disposition prévoit aussi un droit de retour au temps plein, toutefois sans compensation salariale. Par ailleurs, l'employeur peut refuser la demande si 10 % du personnel sont déjà en temps réduit. Les salariés qui prennent soin d'un proche, ainsi que les travailleurs postés, peuvent opter pour huit jours de congés supplémentaires par an au lieu de l'indemnité de vacances conventionnelle, ce qui correspond à deux jours de plus par rapport à la valeur couverte par cette indemnité. En contrepartie, les employeurs ont obtenu la possibilité de conclure un allongement du temps de travail avec certains groupes de salariés, par exemple dans les départements de recherche et de développement. Lors du cycle de négociations tenu en 2018, IG Metall a donc particulièrement mis l'accent sur les possibilités de réduction du temps de travail, notamment en cas de prise en charge d'un proche. Cette démarche a trouvé un écho très positif dans l'opinion publique et a été perçue comme un bon exemple de stratégie innovante. En amont, IG Metall avait interrogé les quelque 680 000 membres de son domaine d'activité sur leurs conditions de travail et leurs préoccupations. Le syndicat avait ensuite élaboré et justifié ses revendications sur la base de ce sondage (Hofmann et Smolenski, 2018). Les premières évaluations de la mise en œuvre ont montré que 80 % des travailleurs postés ont préféré opter pour un plus grand nombre de jours de congés plutôt qu'un supplément financier (ibid.).

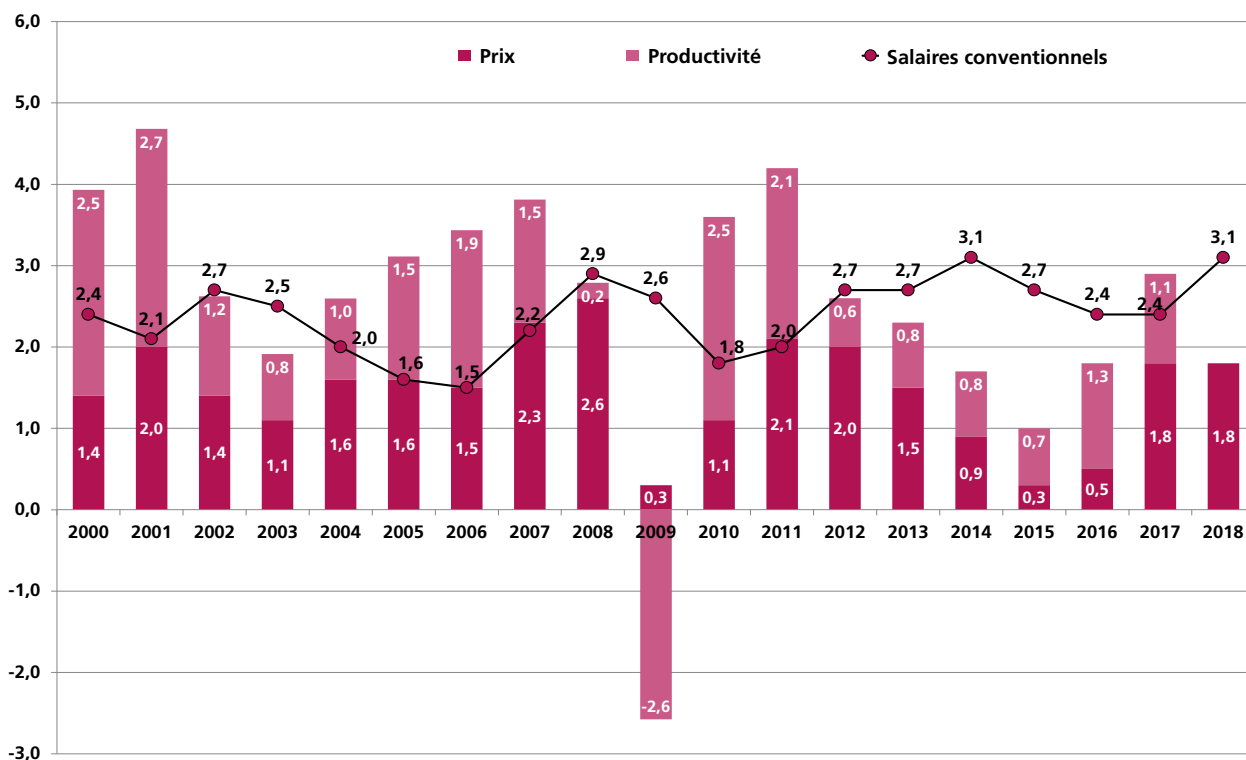
En décembre 2018, après une grève de quatre heures qui a paralysé l'ensemble du transport ferroviaire en Allemagne, l'EVG a réussi à imposer à la *Deutsche Bahn* un nouvel accord collectif. Ce dernier prévoit une possibilité de choix supplémentaire entre une augmentation de salaire ou une réduction du temps de travail, applicable à partir de 2021. D'autres syndicats, tels que ver.di au sein de la *Deutsche Post DHL*, ont depuis conclu des conventions similaires qui prévoient un arbitrage entre rémunération et temps de travail sous différentes formes.

Les évolutions depuis 2005 ont donc montré que même sur la défensive dans de nombreux secteurs, les syndicats sont encore capables de donner des impulsions lors de négociations. La situation économique, favorable à une politique salariale plus offensive, y a notamment contribué.

Cela se reflète dans une évolution relativement positive des salaires conventionnels, en comparaison de la période avant la crise, au cours de laquelle les salaires réels avaient stagné pendant quasiment une décennie ou même reculé en partie. Depuis 2012, les salaires réels ont pu augmenter, notamment grâce au faible taux d'inflation (voir graphique 4).

La comparaison entre secteurs montre que les plus fortes hausses de salaires conventionnels entre 2000 et 2017 ont été enregistrées dans les grandes branches industrielles, telles que la chimie, la métallurgie ou l'électrotechnique. Les rémunérations dans le secteur bancaire et dans le commerce de

Graphique 4  
**Salaires conventionnels, prix et productivité de 2000 à 2017**  
 (écarts par rapport à l'année précédente en %)



Source : productivité => destatis, VGR, fascicule 18, section 1.4 ; prix => destatis, Preisindizes, fascicule 17, section 7 ; salaires conventionnels => WSI-Tarifarchiv.

détail ont, en revanche, nettement moins augmenté. Dans le service public, la hausse des salaires est également restée en-deçà de la moyenne de l'économie allemande (voir tableau 11).

Lorsque, en plus des revenus conventionnels, on analyse aussi l'évolution générale des salaires horaires bruts, on remarque que le *glissement négatif des salaires* observé jusqu'en 2007 s'est inversé à partir de 2009. Si les augmentations annuelles des salaires effectifs (et donc des salaires horaires bruts) étaient inférieures à l'augmentation des salaires conventionnels de 2002 à 2007, elles lui furent supérieures sur plusieurs années à partir de 2009 (voir graphique 5). Parmi les facteurs qui peuvent engendrer ce type de *glissement positif des salaires* lors de cycles de prospérité économique, on compte principalement les majorations liées aux heures supplémentaires en raison d'un temps de travail plus longs, ainsi que des paiements supérieurs aux montants conventionnels à l'échelle des entreprises. En outre, sur un marché du travail tendu, nombre d'entreprises non signataires d'une convention collective sont contraintes de s'aligner sur l'évolution des salaires conventionnels.

## RADIOGRAPHIE DES CONFLITS SOCIAUX

Les statistiques officielles recensant les grèves, compilées par l'Agence fédérale pour l'Emploi, souffre du manque de

signalement systématique des conflits sociaux par les employeurs. Afin de compenser ce déficit, le WSI a créé une statistique alternative des grèves, majoritairement basée sur les informations communiquées par les syndicats et ses propres recherches (Dribbusch, 2018). Si l'on compare ces chiffres à ceux d'autres pays, l'Allemagne se situe dans la moyenne basse, s'agissant de la fréquence des grèves.

De manière générale, les grèves font toujours figure d'exception en Allemagne. Y compris les années où elles sont particulièrement nombreuses, seule une minorité de salariés y participe activement. Dans un sondage représentatif mené en 2008 sur commande de la Fondation Hans-Böckler, 80 % des sondés ont indiqué ne jamais avoir participé à un mouvement de grève ou à une grève d'avertissement au cours de leur vie professionnelle (Dribbusch, 2017). Dans le même temps, les conflits sociaux ont changé depuis le milieu des années 2000. Trois évolutions étroitement liées sont identifiables.

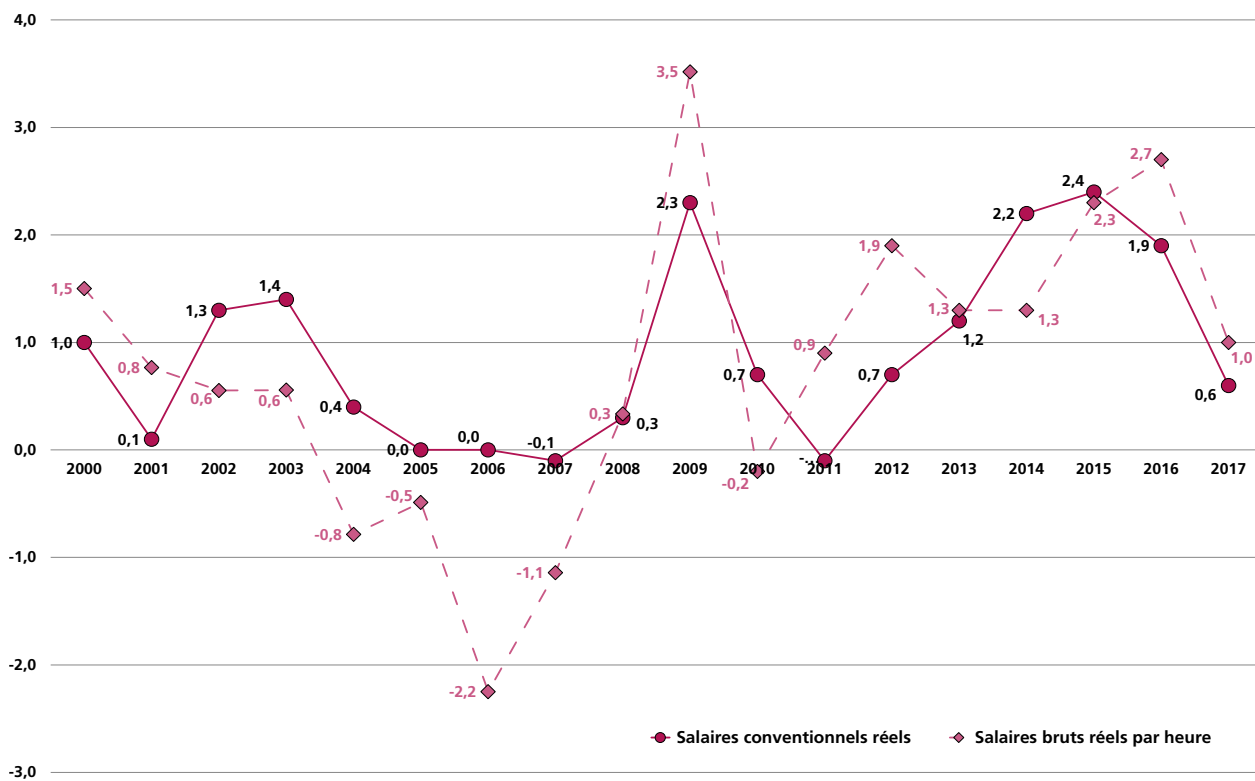
D'une part, force est de constater que les relations professionnelles en Allemagne sont devenues dans leur ensemble plus conflictuelles. D'autre part, les conflits sociaux semblent s'être déplacés vers le secteur des services (Dribbusch, 2017). Enfin, cette évolution – comme expliqué dans la section précédente – est liée à l'entrée en grève de groupes de salariés qui s'étaient tenus relativement à l'écart des mouvements de grève au cours de la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle.

Tableau 11  
Évolution des salaires conventionnels dans une sélection de secteurs de 2000 à 2017  
(indexé : 2000 = 100, sélection d'années)

Année	Économie globale	Industrie métall.	Industrie chim.	Service public fédéral et municipal	Commerce de détail	Secteur bancaire	Bâtiment	Restauration et hôtellerie
2000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2005	111,4	112,5	113,1	110,0	110,6	113,4	107,9	110,6
2010	124,2	128,3	130,1	120,9	118,7	124,4	120,4	121,1
2015	141,5	148,6	148,1	137,4	133,1	136,7	138,6	138,8
2016	144,8	151,9	150,9	140,7	137,0	138,0	142,5	142,9
2017	148,3	155,7	154,8	144,3	139,4	139,5	145,9	146,7

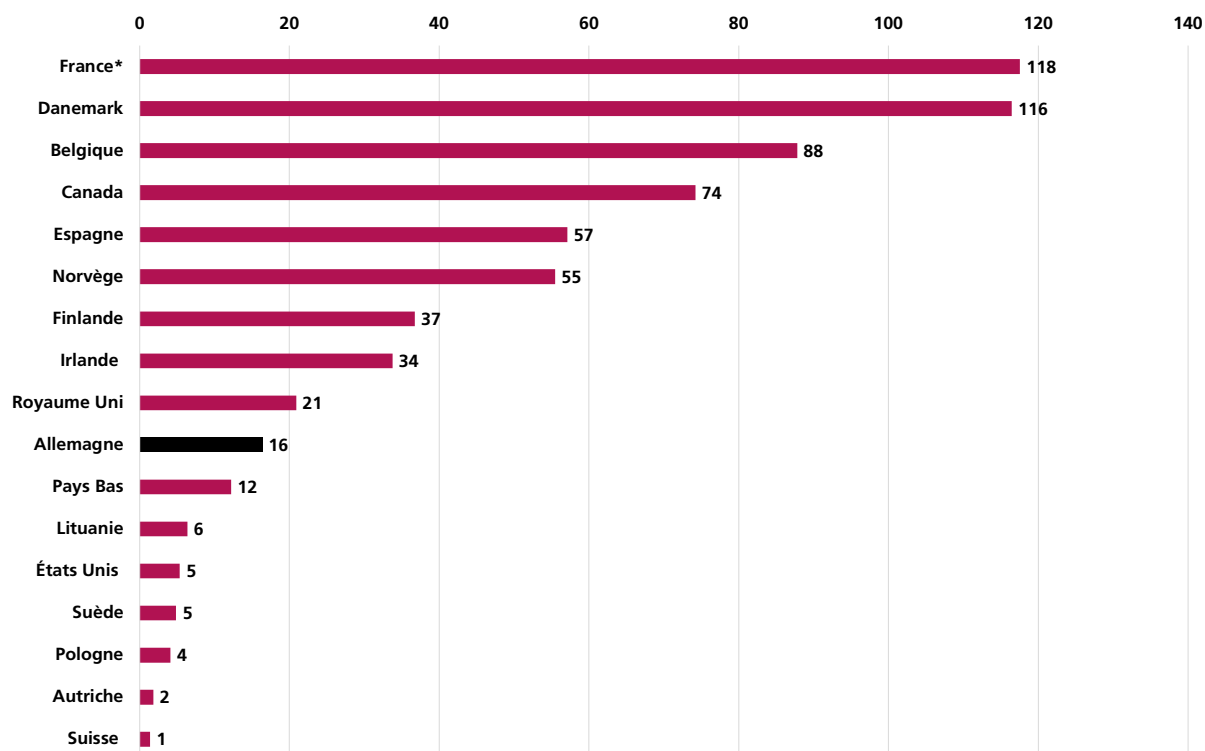
Source : WSI-Tarifarchiv.

Graphique 5  
Hausses réelles des salaires conventionnels et des salaires effectifs de 2000 à 2017



Sources : destatis ; WSI-Tarifarchiv ; données de 2018.

Graphique 6  
Comparaison internationale – jours de travail perdus chaque année pour 1000 salariés de 2008 à 2017



Rem. : \* France 2008–2016, secteur privé uniquement.  
Source : WSI, statistiques nationales, Eurostat ; calculs des auteurs.

Les conflits sociaux ont augmenté à partir de 2006, atteignant un pic en 2012, avant de se stabiliser à un niveau relativement élevé.<sup>16</sup> La plupart des années, plus de la moitié des conflits sociaux se produisent dans le secteur des services (voir graphique 7). Une majorité de ces affrontements concerne des accords d'entreprise. Souvent, les mouvements se déclenchent parce qu'une entreprise décide de sortir d'un accord de branche ou refuse tout simplement toute convention collective.

Ce report des conflits sociaux dans le secteur des services est particulièrement manifeste dans l'évolution à long terme du nombre de jours de travail perdus en raison de grèves (voir graphique 8).

Depuis le milieu des années 2000, environ deux tiers des jours de travail perdus chaque année concernent le secteur des services publics et privés. En effet, depuis cette époque, les syndicats craignent de moins en moins d'entrer en conflit dans le secteur des services. La pression à laquelle les avaient soumis les entreprises et les employeurs publics était telle que les acquis de la négociation collective étaient sérieusement menacés et les marges de négociation pour obtenir des avancées quasi inexistantes. Les salariés étaient

de moins en moins disposés à faire des concessions, à accepter des bas salaires, ou à voir leur charge de travail augmenter sans revalorisation financière en contrepartie. Les noyaux durs des syndicats ont alors appelé à une résistance organisée. En outre, aucun syndicat ne peut accepter qu'une société telle qu'Amazon refuse tout simplement le dialogue.

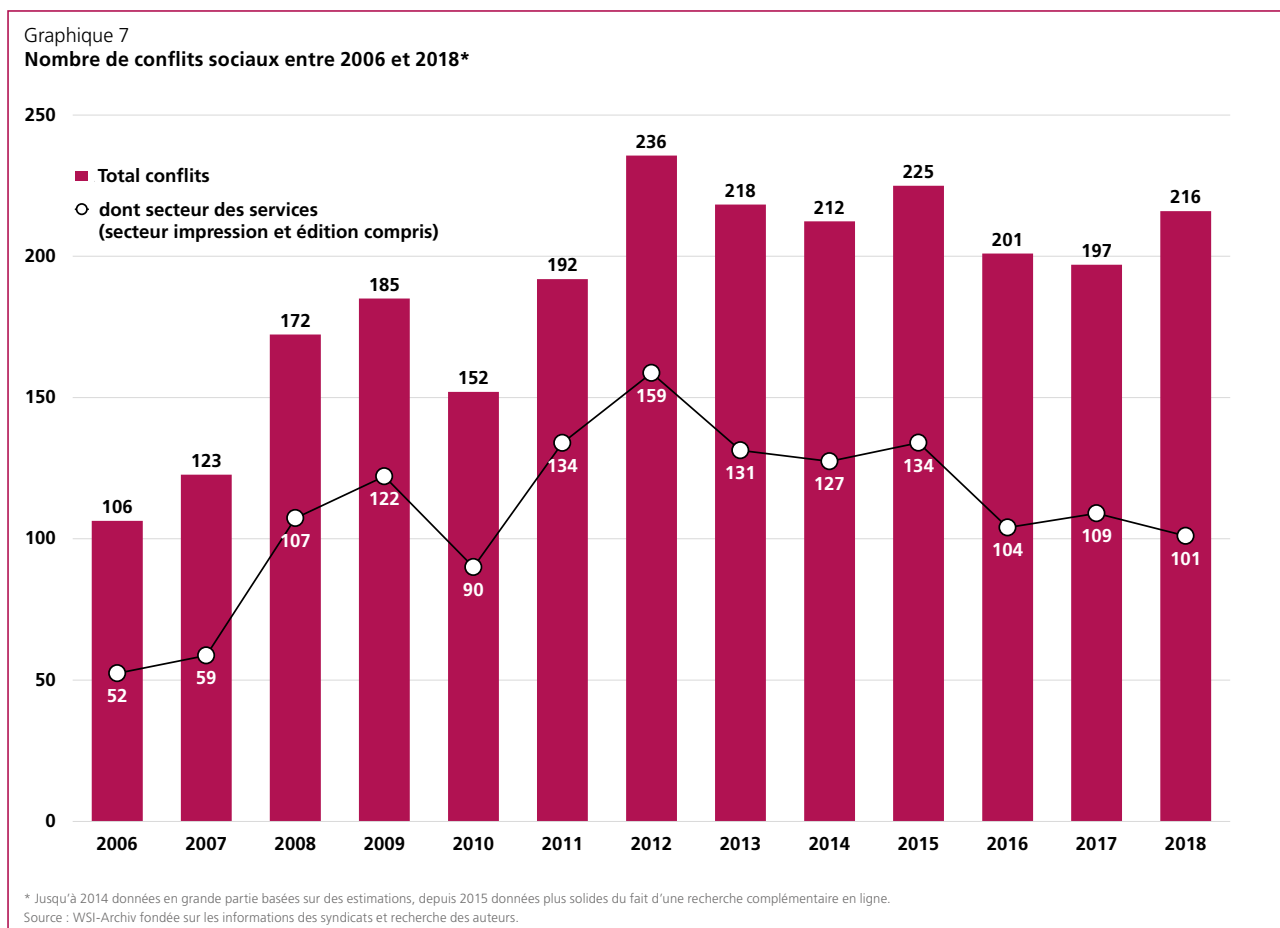
Par ailleurs, le secteur s'est inspiré de campagnes et de stratégies de mobilisation anglo-saxonnes beaucoup plus axées sur une opposition frontale.

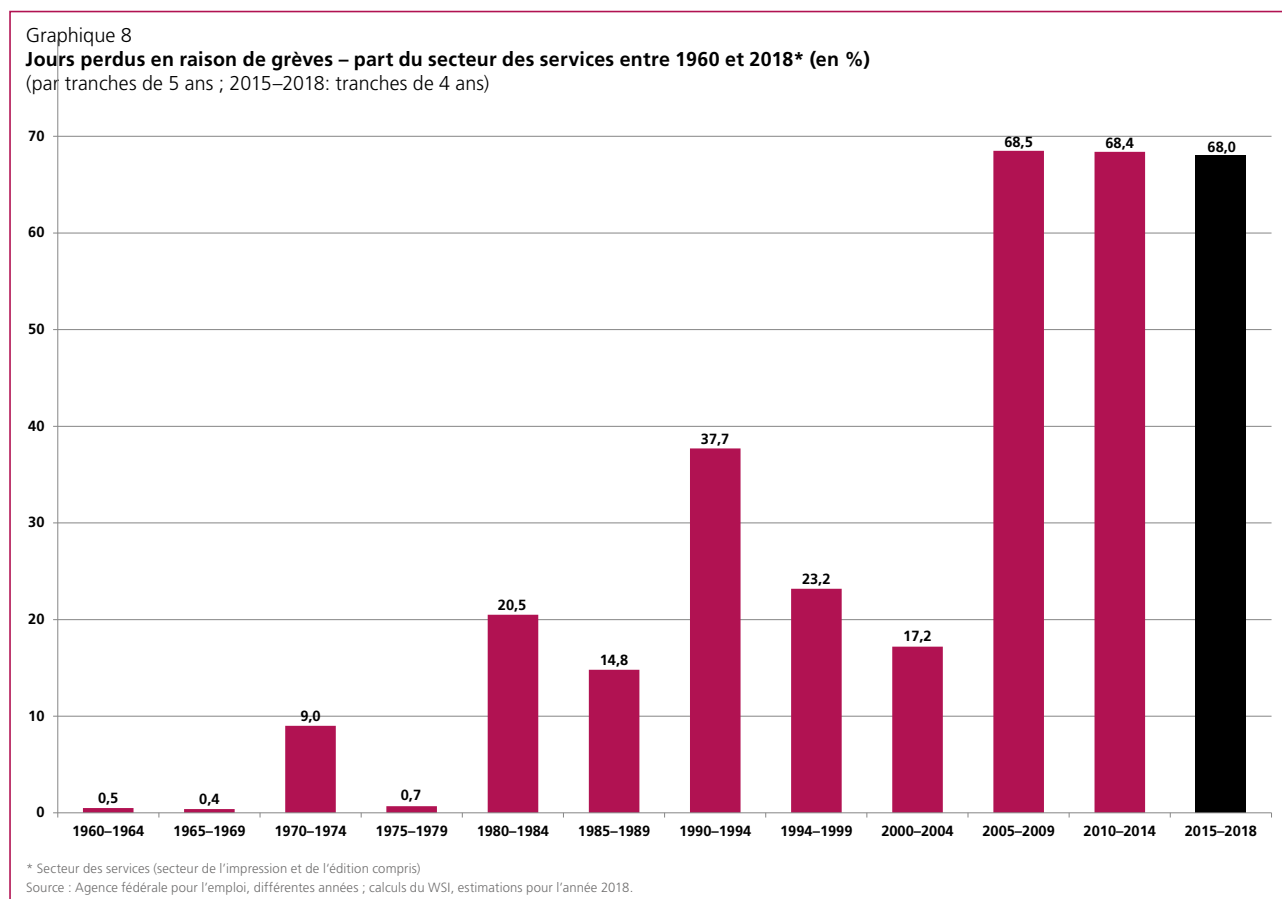
Le recul des effectifs enregistré depuis le début des années 1990 n'a plus été vécu comme une fatalité. Au contraire : l'implantation syndicale fragile et la difficulté de mobiliser n'étaient plus considérées comme un destin inéluctable (Wohlhand, 1998 ; Dribbusch, 2003 ; Bremme et al., 2007 ; Kosic et al., 2013).

## LE DÉFI STRATÉGIQUE DE LA SYNDICALISATION

Pouvoir mobiliser une communauté de membres stable et opérationnelle reste le pilier essentiel de la puissance et de l'efficacité des syndicats. Le plus grand défi du mouvement syndical allemand reste donc de s'adapter aux changements structurels et d'étendre sa présence aux secteurs et aux entreprises vers lesquels bascule le gros des emplois. Le

<sup>16</sup> Par « conflit sociaux », le WSI entend tout différend au cours de négociations collectives qui entraîne au moins une grève. En raison de données insuffisantes, les valeurs pour la période 2006-2014 sont de simples estimations (Dribbusch, 2018).





secteur des services privés, ainsi que les petites et moyennes entreprises de production se trouvent au cœur de cette stratégie.

Toutes branches confondues, les syndicats peinent à représenter la catégorie des employés (*Angestellte*). Pourtant, on constate régulièrement que le recrutement de membres dans cette catégorie est tout à fait possible : il n'existe pas d'hostilité de principe à l'égard des syndicats et ils ne souffrent pas d'un problème d'image auprès de ce groupe de salariés. Le principal problème structurel tient à ce que les syndicats sont peu ou pas présents dans de nombreuses entreprises en raison d'un environnement professionnel de plus en plus fragmenté. La mise en place de structures représentatives est excessivement coûteuse dans les secteurs composés de petites structures et n'est généralement guère gérable avec des ressources humaines limitées (Dribbusch, 2003). En outre, la segmentation des salariés en personnel permanent ou temporaire, en salariés à temps plein, à temps partiel ou « en activité mineure » (*geringfügig Beschäftigte*) et l'individualisation du temps de travail compliquent souvent l'émergence d'un sentiment de solidarité collective. Le DGB est parvenu à la conclusion qu'il fallait explorer de nouvelles pistes pour surmonter ces difficultés.

Ainsi, face au recul persistant du nombre d'adhérents à partir du milieu des années 2000, ver.di et IG Metall se sont ouverts à des méthodes centrées sur des campagnes de syndicalisation (Bremme et al., 2007 ; Wetzels, 2013). Les deux syndicats se sont appuyés sur les débats et les pratiques de

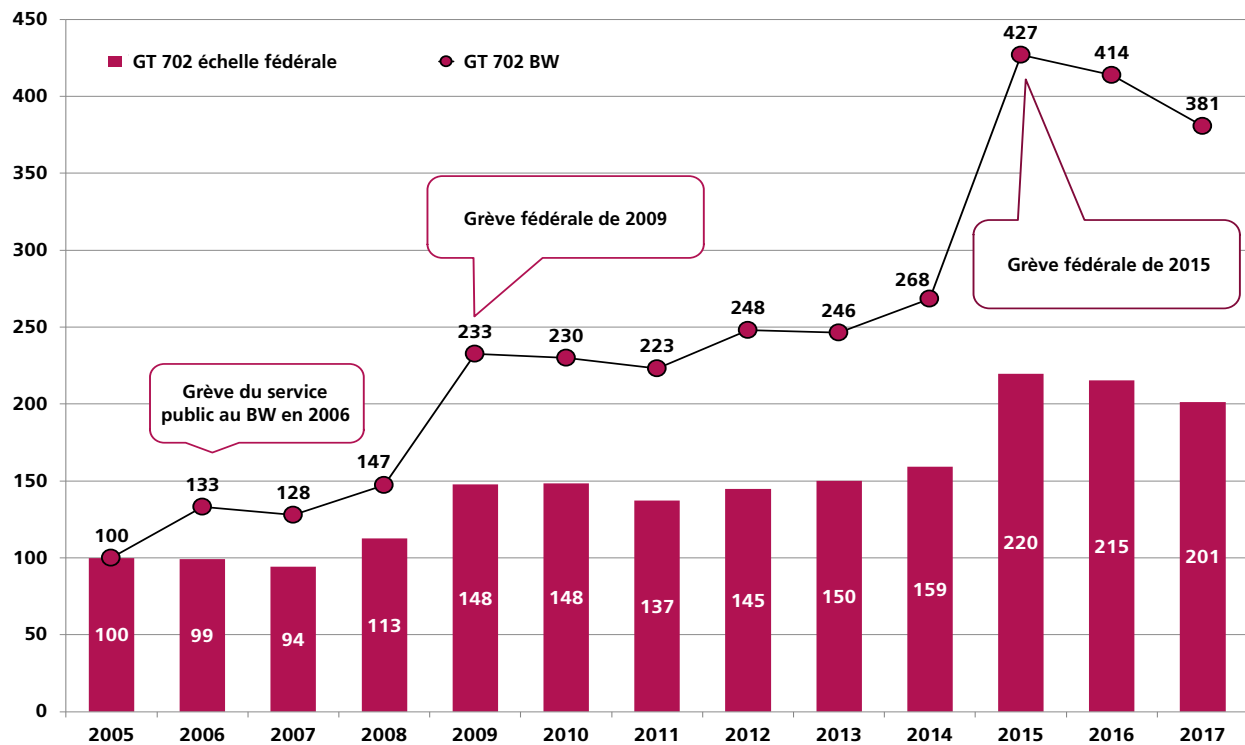
leurs collègues anglo-saxons : ces derniers font face à un contexte différent de celui de l'Allemagne et misent sur une action syndicale qui conjugue prise en compte des conflits sociaux au quotidien, un suivi personnalisé des salariés et une mobilisation du personnel. Le lien entre l'appartenance à un syndicat et les conflits sur le lieu de travail, établi par certaines études, a constitué un point de départ essentiel pour une plus grande implication des membres (Waddington, 2014). Jusqu'à présent, les tentatives de mise en œuvre concrète de ces stratégies – que ce soit dans le secteur de la sécurité, de l'assainissement des bâtiments, du commerce de détail, des hôpitaux ou de l'énergie éolienne – ont produit des résultats variables. Dans certains cas, les campagnes syndicales ont réussi à s'inscrire dans la durée ; dans d'autres cas, les efforts de recrutement de nouveaux membres n'ont eu qu'un effet éphémère.

Dans certains secteurs jusque-là peu syndiqués, tels que les services éducatifs municipaux ou l'assainissement des bâtiments, un renforcement durable de la base syndicale a été obtenu grâce à la combinaison d'une stratégie de syndicalisation et d'une stratégie contestataire lors des négociations collectives. Chez ver.di en particulier, cette approche a connu un succès relativement important sous le mot d'ordre *Organisieren am Konflikt* : « syndiquer autour d'un conflit » (Dribbusch, 2011, 2016 ; Kocsis et al., 2013). Le point de départ en a été le constat que les situations de conflit collectif, tels que les conflits sociaux, créent les conditions de base qui favorisent une adhésion syndicale des travailleurs : il y a un conflit qui nécessite une action commune, la partie ad-



Graphique 9

Évolution des effectifs dans le GT 702 (aide sociale, protection de l'enfance et de la jeunesse) de 2005 à 2017 à l'échelle fédérale et du Bade-Wurtemberg (BW), indice base (100 = 2005)



Source : ver.di ; calculs des auteurs.

verse est clairement identifiée et le syndicat établit un contact plus étroit que d'habitude avec les travailleurs. Le lien établi entre la mobilisation lors d'un conflit social et le recrutement de membres est particulièrement manifeste dans le domaine des services sociaux et éducatifs municipaux, classés dans le groupe technique (GT) 702 au sein de ver.di (voir graphique 9). Ces hausses de membres déclenchées par la tenue de négociations collectives sont particulièrement tangibles lorsqu'on regarde les effectifs du bureau régional du Bade-Wurtemberg, qui avait mené une longue bataille dans le service public en 2006 et avait été très actif lors des grèves nationales des services sociaux et éducatifs en 2009 et 2015. Bien que le nombre de membres ait légèrement diminué au cours des années suivantes, ces diminutions n'annulent pas les hausses antérieures.

Outre le concept de l'*organizing*, ver.di poursuit avec un certain succès une approche connue sous le nom de *bedingungsgebundene Tarifarbeit* : « négociation collective conditionnelle » (Dilcher, 2011). Celle-ci est destinée aux entreprises isolées ou sans convention collective, généralement peu syndiquées. Contrairement à sa stratégie habituelle, le syndicat expose en toute transparence ses faiblesses liées au manque de représentativité et explique aux salariés qu'une bataille pour obtenir une convention collective ne pourra être engagée et aboutir que si une part suffisante de salariés se syndique au préalable. Une telle stratégie requiert également de clarifier quelles revendications sont prioritaires pour les salariés et pour quels objectifs une part suffisante du personnel est prête à s'engager dans une lutte. Un mouvement

de syndicalisation de cette nature implique la formation d'un noyau de militants déterminés qui jouent un rôle central lors de la planification et de la mise en œuvre de la stratégie. Cette approche s'est révélée particulièrement efficace dans le cas de plusieurs hôpitaux privatisés et a contribué à ce que le secteur de la santé au sein de ver.di connaisse une augmentation de ses membres depuis la fin des années 2000.

Malgré les succès obtenus dans certaines branches ou entreprises, force est de constater que ce type de stratégie est particulièrement coûteux en ressources et qu'il est difficile d'inverser la tendance globale du recul des effectifs sur la base de cette seule stratégie. Le commerce de détail est un parfait exemple de ces difficultés : EDEKA, la plus grande chaîne allemande de commerce de détail, a cédé la majorité de ses filiales à des détaillants privés. Résultat : depuis 2015, le nom de marque EDEKA regroupe quelque 6000 entreprises individuelles, gérées par leurs propriétaires respectifs, dont seuls 1 à 2 % sont liés par une convention collective ou dotés d'un conseil d'établissement (ver.di Bundeskongress, 2015, p. 65). D'autres chaînes de supermarchés sont également divisées en très petites entreprises. Dans ces circonstances, les syndicats atteignent rapidement leurs limites avec les méthodes classiques, que ce soit en matière de ressources humaines ou financières. Il est de ce fait essentiel que les salariés et membres actifs prennent eux-mêmes en charge l'action collective autant que possible, ce qui a très bien fonctionné pour la mobilisation dans la chaîne de magasins H&M (Fütterer et Rhein, 2015). Le scénario le plus compliqué à gérer est celui dans lequel un secteur évolue si

rapidement que les syndicats perdent quasiment toutes leurs bases traditionnelles, comme cela a été le cas pour IG BAU dans l'industrie du bâtiment. Lorsque les grands groupes de construction se transforment en sociétés de services et cessent de réaliser les travaux eux-mêmes pour superviser une chaîne de sous-traitants (disposant à leur tour de sous-traitants), les syndicats ont du mal à suivre.

Dans le secteur industriel, IG Metall s'est tourné vers de nouvelles approches depuis le milieu des années 2000 : des approches davantage basées sur les membres et des campagnes. Parmi de nombreux exemples, deux initiatives en particulier ont retenu notre attention. La première est la campagne du travail intérimaire (Dribbusch et Birke, 2014). En 2007, l'idée d'un nécessaire changement d'attitude vis-à-vis de cette forme d'emploi s'est imposée au sein d'IG Metall, ne serait-ce que pour éviter qu'elle ne soit utilisée pour contourner les accords de branche dans l'industrie métallurgique et électrotechnique. Tous les efforts entrepris par les syndicats du DGB pour améliorer les conditions de travail matérielles dans le secteur en tentant de conclure des conventions collectives avec les organisations patronales des agences d'intérim sont restés infructueux, à en croire les représentants d'IG Metall. La conclusion tirée par IG Metall s'est traduite par la campagne *Gleiche Arbeit – gleiches Geld* (« À travail égal, salaire égal »), lancée en avril 2008. Nouveauté de cette campagne : le syndicat a recentré son action à l'échelle des entreprises individuelles au lieu de la branche. L'objectif était de s'adresser directement aux travailleurs intérimaires, afin de les encourager à adhérer. En parallèle, le syndicat intervenait auprès des membres du conseil d'établissement pour les pousser à s'engager activement en faveur des intérêts des intérimaires et conclure si possible des *Besservereinbarungen*, c'est-à-dire des accords d'entreprise visant à aligner la rémunération des intérimaires sur celle des salariés permanents de l'entreprise recourant à l'intérim. Cette campagne n'a pas seulement donné naissance aux compléments de salaires conventionnels pour les travailleurs intérimaires (cf. infra), mais a également replacé les intérimaires au centre des efforts syndicaux à l'échelle des entreprises.

De 2010 à 2012, IG Metall a mené une campagne de syndicalisation de grande ampleur dans l'industrie éolienne. Au cours de celle-ci, le syndicat a éprouvé différentes méthodes de l'*organizing*, à valeur d'exemple (Dribbusch, 2013). Cette campagne a permis d'atteindre trois objectifs fondamentaux : IG Metall a pu s'imposer comme le syndicat principal du secteur ; le syndicat a pu implanter et développer sa présence dans toute une série d'entreprises ; enfin, grâce à une campagne de lutte exemplaire au sein d'une grande société de construction de turbines, le syndicat a réussi à restaurer une convention collective, abandonnée depuis des années. La tentative d'organiser par la suite en syndicat les salariés du plus grand constructeur de turbines en Allemagne, Enercon, n'a cependant été couronnée que d'une victoire en demi-teinte. IG Metall a certes réussi à syndiquer différents ateliers de montage du groupesans percée décisive sur les sites d'assemblage finale (situation à l'été 2018). Par ailleurs, au cours des années suivantes, le secteur éolien a connu des bouleversements qui ont déclenché une série de faillites et

de fermetures de sites, anéantissant ainsi certaines avancées obtenues avant 2012. L'expérience dans l'industrie éolienne a montré que les succès durables nécessitaient un travail de longue haleine. Dans les années qui ont suivi, IG Metall s'est concentré en priorité sur les entreprises dans lesquelles il était déjà présent, mais où une grande partie des salariés n'était pas encore syndiquée, ainsi que sur les fournisseurs et sociétés de logistique gravitant autour des grands constructeurs automobiles.

En 2015, sur la base d'un premier projet de syndicalisation d'échelle sectorielle dans le Bade-Wurtemberg, la direction d'IG Metall a validé une enveloppe de 170 millions d'euros pour une durée de neuf ans, destinée à une série de différents projets de syndicalisation. Une équipe de 140 *organizers* a été sélectionnée par le syndicat pour accomplir ces missions. Il s'agit là de la première campagne de cette ampleur organisée par un syndicat allemand. Les progrès des différents projets régionaux et locaux font l'objet d'une évaluation continue, afin de pouvoir les ajuster au fur et à mesure. Les premiers bilans intermédiaires, élaborés en 2018, se sont avérés positifs (IG Metall Bade-Wurtemberg, 2017). Néanmoins, cette expérience a également montré qu'il était long et difficile de changer les habitudes dans les structures syndicales locales.

Toutes ces approches, qu'elles émanent de ver.di ou d'IG Metall, ont en commun une plus grande implication et participation des adhérents dans le développement syndical. Les sondages réalisés auprès des adhérents et des salariés deviennent à cet égard un levier courant (Hassel et Schröder, 2018). D'une part, ils visent à identifier quels aspects des conditions de travail devraient être améliorés en priorité selon les sondés. D'autre part, ces enquêtes d'opinion permettent aussi de mobiliser les salariés et de fidéliser les adhérents. Un autre levier essentiel consiste à impliquer davantage les adhérents et les travailleurs dans la préparation et la mise en œuvre des actions collectives. Ver.di, en particulier, a expérimenté différentes formes de participation proactive lors de conflits sociaux depuis le milieu des années 2000 (Seppelt, 2014). La participation et la mobilisation des membres lors d'un conflit, et le travail de communication plus exigeant qu'elles impliquent, rendent les actions plus efficaces. Toutefois, c'est aussi un défi du point de vue de l'organisation interne dans la mesure où le processus décisionnel se complexifie et que les adhérents grévistes examinent généralement les résultats des négociations d'un œil particulièrement critique.

## 5

## MUTATIONS DU TRAVAIL : TRANSITION NUMÉRIQUE ET RATIONALISATION

Les évolutions technologiques et les rationalisations occupent les syndicats allemands depuis des décennies. Cependant, la fameuse transition numérique engendrée par les nouvelles technologies a considérablement accéléré la cadence des bouleversements depuis le milieu des années 2000, en témoignent les domaines de la communication et des médias. Les notions « d'industrie du futur » (*Industrie 4.0*) et de « transition numérique » sont fréquemment employés pour décrire les transformations radicales annoncées dans le secteur industriel et des services. L'expression allemande « Industrie 4.0 », utilisée à l'occasion de la Foire de Hanovre en 2011, signifie que la troisième révolution industrielle, marquée par l'introduction des technologies de l'information, serait suivie par une quatrième révolution industrielle. Pour l'essentiel, il s'agit « d'interconnexions entre le monde virtuel, numérique, et le monde physique, ainsi que de l'intégration, au sein du processus de production, de machines intelligentes intercommuniquant avec l'homme » (IAB, 2015). Les syndicats membres du DGB considèrent l'accompagnement de l'industrie, des entreprises et des branches professionnelles dans cette transition numérique comme l'un de leurs plus grands défis actuels. Lors du *Transformationskongress* (« Congrès de la transformation ») d'IG Metall en octobre 2018, son secrétaire général a estimé que « l'ensemble du monde du travail, de la vie en société et des modes de vie individuels [seraient] transformés par le numérique » (Hofmann, 2018).

### POSSIBLES SCÉNARIOS DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Au centre des préoccupations des syndicats se trouvent les potentiels effets négatifs de la rationalisation et les pertes d'emplois qui peuvent en découler, mêmes si les projections à ce sujet sont très incertaines. En 2015, l'Institut de recherche du marché du travail IAB (*Institut für Arbeitsmarktforschung*) a estimé que, d'ici à 2025, près de 490 000 emplois pourraient disparaître, principalement dans l'industrie manufacturière, tandis que 430 000 nouveaux postes pourraient être créés, notamment dans le secteur des services. En fin de compte, cela équivaldrait à une destruction d'emplois relativement faible de 60 000 postes, selon l'IAB. Dans le même temps, le transfert des emplois vers le secteur des services va se poursuivre. Selon l'étude de l'IAB, d'intenses échanges ont lieu entre les différents secteurs profession-

nels. Les tâches dites « simples » dans les entreprises de production sont les plus menacées, car elles nécessitent un temps de formation très court. Se pose alors la question de savoir si les salariés qui perdront leur emploi seront également ceux qui seront recrutés aux postes nouvellement créés par ailleurs. L'industrie du futur et la transition numérique s'accompagnent également d'une réorganisation du travail et de nouvelles possibilités de contrôle des salariés par la direction (Jürgens et al., 2017).

Le secteur industriel et le secteur des services sont tous deux affectés par la révolution numérique, quoiqu'à des degrés divers. À titre d'exemple, quelques scénarios possibles seront développés ici.

Selon Frank Iwer (2018), responsable de l'unité de planification stratégique d'IG Metall, l'industrie 4.0 ouvre un nouveau champ des possibles aux entreprises du secteur automobile : une meilleure gestion de la production d'un site, voire d'un pays à l'autre dans le cadre de réseaux de production mondialisés, ainsi que de nouvelles possibilités en matière de flexibilisation et d'automatisation. Les évolutions technologiques dans l'industrie automobile sont accompagnées et rendues possibles par la transition numérique qui s'opère en parallèle dans l'industrie mécanique (IG Metall, 2018a). Dans cette industrie mécanique sont développés des systèmes autonomes et automatisés pour le transport de matériel et de marchandises au sein du processus productif. Les systèmes de pilotage qui permettent à un travailleur de commander de plus en plus de machines simultanément s'intègrent peu à peu dans le quotidien des entreprises. Dans le même temps, la collecte permanente de données permet un contrôle de la performance et du comportement du personnel extrêmement détaillé. Les transformations qui en découlent concernent à la fois les salariés dans le secteur mécanique lui-même et ceux qui se servent ensuite de ces produits.

Les concepts de l'industrie du futur sont éprouvés et appliqués dans d'autres industries également. On retrouve par exemple l'idée de la « *smart food factory* » dans l'automatisation de la production agroalimentaire (Frerichs et Steinberger, 2018), notamment dans la fabrication de pâtisseries. Là aussi, la mise en œuvre n'en est encore qu'à ses débuts et se concentre avant tout sur le pilotage des installations et l'optimisation des processus. Au-delà de la production, il

s'agit aussi de mettre en réseau les travailleurs et les consommateurs finaux. Cet aspect joue également un rôle important dans d'autres secteurs.

Les conséquences et les opportunités de la transition numérique et de l'industrie du futur sont aussi diversifiées que le secteur des services lui-même. Elles se recoupent en partie avec les évolutions de l'industrie. Ces transformations sont particulièrement manifestes dans les secteurs du transport et de la logistique. Si les trains et les camions autonomes devaient vraiment être mis en circulation dans un futur proche, cela engendrerait des pertes d'emplois conséquentes. Les obstacles à franchir sont toutefois encore nombreux, notamment parce que ces technologies doivent d'abord être acceptées par le grand public. Il en va de même pour le recours massif aux drones dans la livraison postale. En revanche, d'autres concepts de logistique qui ont profondément transformé la gestion des stocks sont utilisés depuis un certain temps déjà. L'exemple le plus connu est celui des immenses entrepôts d'expédition d'Amazon, dans lesquels des milliers d'employés se sont quasiment retrouvés « enchaînés » par les nouvelles technologies, puisque le moindre de leurs mouvements fait littéralement l'objet d'une étroite surveillance (Boewe et Schulten, 2015).

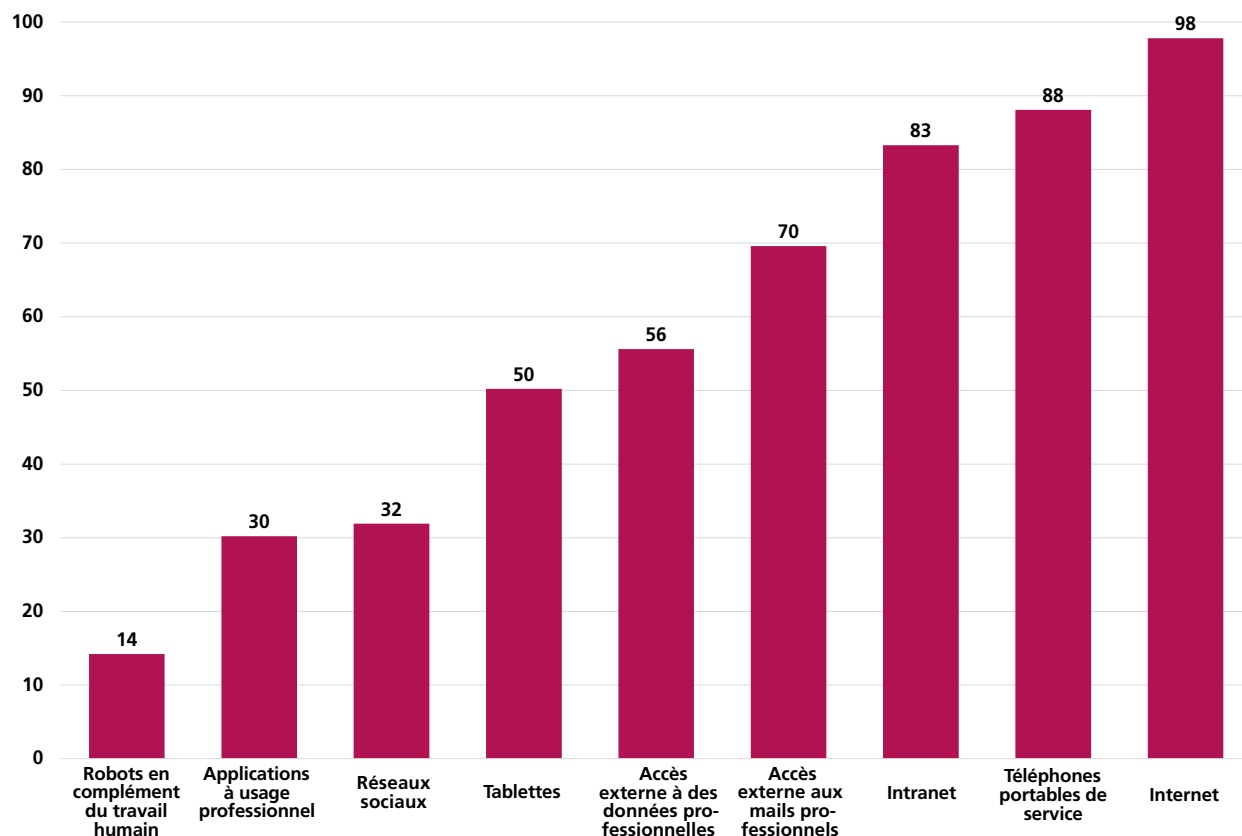
Le commerce de détail classique est fortement concurrencé par le commerce en ligne. Les caisses automatiques, où

les clients scannent eux-mêmes leurs articles, se multiplient. Différents types de paiement sans espèces sont à l'essai. Les clients accomplissent gratuitement une part de plus en plus grande du travail. Des changements similaires affectent le secteur des banques, des assurances et des services postaux : la fermeture de comptoirs et la suppression de services humains sont présentées comme un gain de temps pour les clients, qui sont priés de se rendre sur internet. Les services de conseil et de traitement des demandes sont depuis longtemps confiés à des centres d'appel et subissent des rationalisations incessantes (Holst, 2011 ; Holtgreve 2006). En outre, tous les secteurs sont concernés par les changements qu'induit la transition numérique au niveau des activités de bureau, de comptabilité et de gestion.

Le secteur de la santé se transforme profondément lui aussi. Cela ne concerne pas seulement la médecine elle-même, qui évolue au rythme des opérations et des diagnostics assistés par ordinateur, mais aussi le domaine des soins à la personne. La transition numérique n'y est toutefois qu'à ses débuts, notamment parce que de nombreux hôpitaux sont réticents à opérer des investissements d'ampleur (Baldauf et Wilke, 2017). Pour l'heure, les nouveautés concernent la gestion des patients et la planification des soins. S'il n'y a pas de nouvelles embauches, la charge de travail risque là encore de s'intensifier.

Graphique 10

### Recours aux outils de travail numériques (sélection) en 2016 (indications des conseils d'établissement en %)



Source : WSI-Betriebsrätebefragung, 2016 ; Ahlers, 2018.

Un nouveau phénomène, qui ne se manifeste pas uniquement dans le secteur des services, mais également dans l'industrie, est celui de l'économie des plateformes (Greef et Schroeder, 2017 ; Jürgens et al., 2017 ; Bormann et Pongratz, 2018). Cette dernière englobe une multitude de formes d'emplois et de relations contractuelles, dont le point commun est qu'elles sont irréductibles à une relation de travail classique. Au lieu de cela, comme pour le *crowdworking*, les travailleurs se constituent eux-mêmes en plateforme ou offrent leurs services de travailleurs indépendants à un opérateur de plateforme. La société de VTC Uber, qui est active dans le monde entier, et les nombreux autres services de livraison n'en sont que les exemples les mieux connus du grand public.

## LA SITUATION DANS LES ENTREPRISES

L'utilisation de technologies informatiques et d'applications numériques est désormais monnaie courante dans de nombreuses entreprises. Cela ressort très clairement du sondage mené par le WSI auprès de membres de conseils d'établissement à Düsseldorf en 2016 (Ahlers, 2018) – (voir graphique 10).

Dans 98 % des entreprises, internet est un outil de travail et 88 % d'entre elles fournissent des téléphones portables de

service, mais seule une minorité a recours à des robots en complément du travail humain, selon les estimations des membres des conseils d'établissement. Les écarts d'un secteur à l'autre sont cependant significatifs. Tandis que 36 % du secteur des biens d'équipement et 30 % du secteur de la production utilisent des robots en plus du travail humain, seuls 8 % des acteurs du secteur des services aux entreprises en font l'usage. Selon les membres des conseils d'établissement interrogés par le WSI, des robots remplacent entièrement le travail humain dans 6 % des cas au total, et tout particulièrement dans le secteur des biens d'équipement où ce taux s'élève à 15 %. En 2016, seuls 4 % des entreprises attribuaient fréquemment des missions à des *crowdworkers* ou à des sous-traitants via internet, contre 11 % qui n'y avaient que modérément recours.

Les retours des conseils d'établissement interrogés sur les conséquences de la transition numérique en 2016 étaient variables, mais nombre d'entre eux ont fait état de conséquences positives ou n'en avaient pas constaté du tout. Là encore, les écarts entre les secteurs sont conséquents (voir tableau 12).

Au total, deux tiers des membres des conseils d'établissement interrogés ont estimé que l'intensité du travail avait augmenté de manière générale depuis 2011 (Ahlers, 2018, p.12). En 2016, le DGB a commandé un autre sondage re-

Tableau 12  
Conséquences de la transition numérique selon les estimations des conseils d'établissement

	Conséquences majoritairement positives	Conséquences majoritairement négatives	Aucune conséquence	Absence de données
<b>Finances et assurances</b>	30	30	33	7
<b>Biens d'équipement</b>	36	17	45	2
<b>Industrie minière / secteur de la production</b>	38	14	45	3
<b>Services publics, garderies / écoles</b>	39	11	46	4
<b>Transport / restauration</b>	41	15	43	1
<b>Commerce</b>	42	16	42	0
<b>Services aux entreprises</b>	43	15	38	4
<b>Bâtiment</b>	44	18	36	2
<b>Information / communication</b>	46	12	37	5
<b>Total</b>	40	15	42	3

Source : WSI-Betriebsrätebefragung, 2016 ; Ahlers, 2018.

présentatif, auprès de salariés cette fois-ci (*DGB-Index Gute Arbeit*, 2017). Une image mitigée de la transition numérique s'en dégage. Parmi les salariés qui se disent fortement ou très fortement affectés par ces changements, 48 % affirment que leur charge de travail a augmenté, 45 % n'ont pas vu de différence et 8 % estiment que leur charge de travail s'est allégée.

Les membres des conseils d'établissement essaient de lutter contre les répercussions de la transformation numérique à l'aide d'accords d'entreprise. Interrogés par le WSI (Ahlers, 2018), ils ont indiqué qu'en 2016, des règles visant à limiter les contrôles de la performance et du comportement avaient été mises en place dans une entreprise sur deux, où les outils informatiques sont utilisés pour instaurer des contraintes de temps et de résultats chiffrés. Pour les conseils d'établissement, les actions suivantes sont prioritaires : mieux estimer les besoins en ressources humaines, limiter l'intensification du travail, améliorer la sécurité de l'emploi et l'acquisition de qualifications (voir graphique 11).

Certains accords existants montrent qu'il est tout à fait possible d'encadrer la transition numérique (Maschke et al., 2018). Cependant, le travail effectué par les membres des conseils d'établissement est de plus en plus exigeant, ces derniers ayant besoin d'être mieux conseillés. Le rythme effréné des innovations ajoute une difficulté supplémen-

taire. Il faut actualiser les règles existantes en permanence, afin que, à peine entrées en vigueur, celles-ci ne soient pas dépassées par la réalité.

## RÉPONSES SYNDICALES

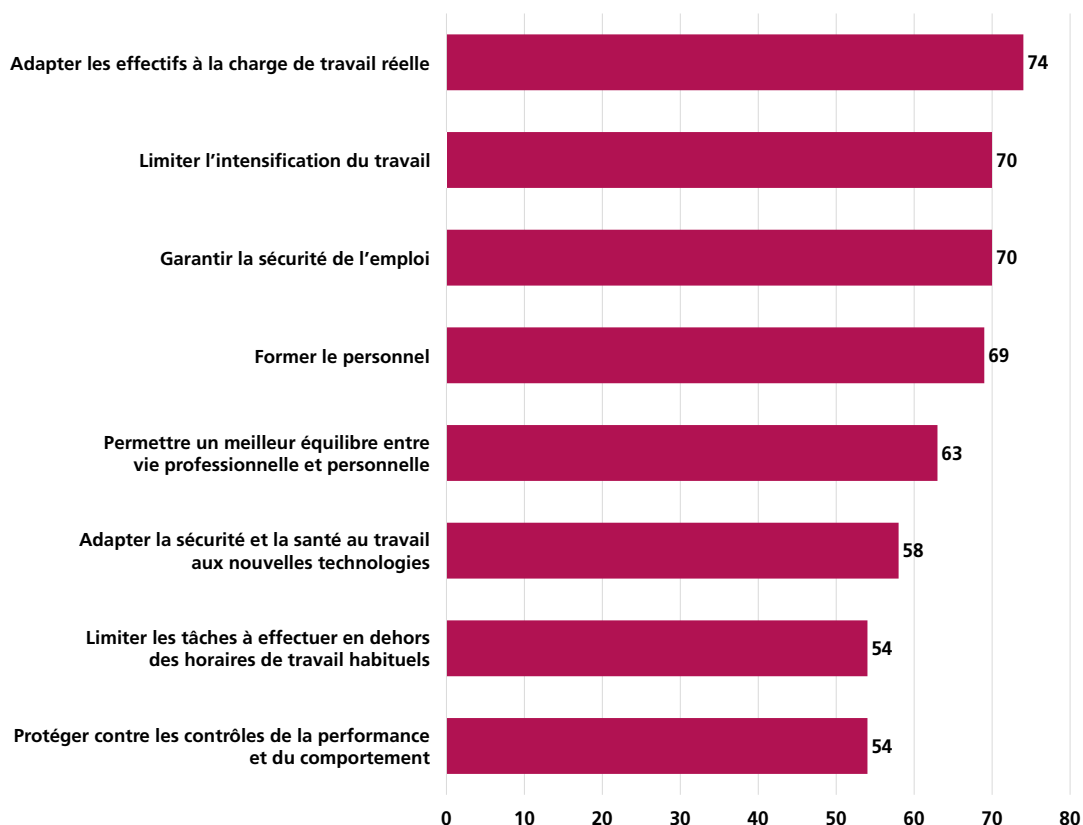
Dans une déclaration de principe publiée en 2015 intitulée *Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen in der digitalen Welt* (« Des emplois et des services de qualité dans le monde numérique »), ver.di souligne que la transition numérique peut également améliorer les conditions de travail, à condition d'être adaptée aux intérêts des salariés (ver.di, 2015). Le syndicat revendique de ce fait une codétermination complète de tous les processus de la transition numérique, de la sécurisation de l'emploi, des mesures de formation ambitieuses, des règles de sécurité et de santé au travail adaptées et une solide protection des droits de la personnalité des salariés. IG Metall défend des positions similaires. Dans le cadre de son action vis-à-vis des entreprises, IG Metall entend orienter la transition numérique de manière à ce qu'elle permette davantage d'autodétermination et une plus grande marge de manoeuvre individuelle.

Pour IG Metall, la mutation entraînée par le numérique est liée à la transition écologique que l'industrie automobile s'apprête à traverser. Au centre de cette transition : le pas-

Graphique 11

### Quelles sont les domaines d'action prioritaires pour les membres des conseils d'établissement ?

(Indications recueillies en %; plusieurs réponses possibles)



Source : WSI-Betriebsrätebefragung, 2016 ; Ahlers, 2018.

sage du moteur à explosion à la propulsion électrique. Cette évolution technologique entraînera des transformations considérables, étant donné que la construction d'un moteur électrique nécessite nettement moins de pièces qu'un moteur classique (Iwer, 2018, p. 95–96). Le syndicat essaie de peser sur la transformation de l'industrie métallurgique à de nombreux niveaux. IG Metall considère toutefois que son champ d'action principal se situe au niveau de son action vis-à-vis des entreprises (ibid., p. 100).

Les deux grandes organisations syndicales travaillent beaucoup sur la question de l'économie des plateformes. IG Metall se penche, notamment dans le cadre d'un réseau de projets subventionné par l'État fédéral intitulé *Cloud & Crowd* ([www.cloud-und-crowd.de](http://www.cloud-und-crowd.de)), sur la manière de transposer les concepts du *cloudworking* et du *crowdworking* dans le domaine des services offerts aux entreprises de production.

Les travailleurs indépendants (*Solo-Selbstständige*) font l'objet d'une attention particulière. En 2018, leur nombre s'élevait à 2,3 millions. Ver.di a créé une structure de conseil dédiée à cette catégorie d'actifs, et comptait environ 30 000 membres sous ce statut en 2017 (Haake, 2017). Le syndicat estime que leur nombre n'est pas plus élevé parce que, jusqu'à maintenant, les signes de bienvenue n'ont pas été envoyés de manière suffisamment explicite à cette catégorie de travailleurs (Haake, 2017, p. 66).

Au vu de la situation des indépendants, ver.di demande une réglementation sociale complète pour ces nouvelles formes de travail. Les indépendants devraient, entre autres, être intégrés au régime de la sécurité sociale. Pour cela, il faudrait que leurs donneurs d'ordre soient soumis à des cotisations sociales proportionnelles (ver.di, 2015). Grâce à l'engagement de ver.di, entre autres, le montant de la cotisation minimale vient d'être abaissé au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Désormais, ceux qui gagnent moins de 1 142 euros par mois doivent payer seulement 171 euros par mois, contre quasiment le double auparavant. De quoi soulager nettement les finances des indépendants à faibles revenus. En 2016, les revenus de 40 % des indépendants étaient inférieurs au salaire minimum (Diebes, 2018).

À travers une multitude d'actions de sensibilisation et de séminaires, ver.di et IG Metall essaient de lancer un débat dans leurs structures et dans les entreprises sur les conséquences de l'industrie du futur et de la transition numérique, ainsi que sur les besoins de réglementation qui en découlent. Sous le titre *Miteinander für morgen* (« Ensemble pour demain »), IG Metall a organisé en octobre 2018 le Congrès de la transformation, évoqué précédemment. L'événement s'adressait avant tout aux membres des conseils d'établissement et a réuni quelque 600 participants pour débattre des conséquences des bouleversements à venir et des possibilités d'action. Afin de disposer d'un état des lieux global, des « cartographies de la transformation » seront établies dans autant de secteurs que possible. Sur cette base seront ensuite élaborées une analyse des problèmes, des mesures de réglementation et des propositions d'orientation (Benner, 2018). Des

exemples de transition numérique réussie ont été évalués et publiés avant le congrès (Mühge, 2018).

La mise en œuvre pratique de nouvelles réglementations dans les entreprises se heurte à des obstacles considérables, selon les premières études. Ces difficultés ne concernent pas uniquement l'entreprise elle-même, mais aussi les membres du conseil d'établissement, qui doivent tout d'abord être convaincus de la nécessité de s'attaquer à la montagne de travail engendrée par toute tentative de réglementation (Haipeter et al., 2018). Dans le même temps, l'action des conseils d'établissement dépend directement du soutien concret qui leur est apporté par les syndicats, en vertu du principe selon lequel « on ne peut pas réglementer ce qu'on ne connaît pas » (Matuschek et Kleemann, 2018). Le domaine de la production alimentaire souffre d'un phénomène qui joue probablement un rôle grandissant dans d'autres secteurs et concerne d'autres thématiques : la codétermination est entravée par la centralisation et l'internationalisation croissante des structures des grands groupes, et il s'avère difficile de trouver des interlocuteurs qui détiennent un véritable pouvoir décisionnel.

La syndicalisation des travailleurs de l'économie des plateformes reste un terrain largement inexploré pour ver.di et la plupart des autres syndicats du DGB. À partir de 2017, les livreurs à vélo de Deliveroo et autres livreurs de repas ont commencé à se regrouper spontanément çà et là pour défendre leurs intérêts, soutenus par le NGG, qui est le syndicat du DGB chargé de ce domaine d'activité.

## 6

## PERSPECTIVES

Les syndicats allemands font aujourd'hui face à une multitude de défis. Depuis quelques années déjà, les relations professionnelles ont fondamentalement changé et le rôle des conseils d'établissement est devenu plus important, puisque les enjeux se multiplient et sont de plus en plus souvent traités à l'échelle individuelle des entreprises. D'une part, le système de la négociation collective a été largement décentralisé et, d'autre part, les salariés de certains secteurs industriels et de services sont désormais totalement dépourvus de représentation institutionnelle. Le modèle de *l'organizing* a permis de réévaluer les actions syndicales traditionnelles et a pu être appliqué avec succès dans certains cas. Néanmoins, le recul du nombre d'adhérents n'a pas pu être enrayer partout. « Ceux qu'on donne pour morts vivent plus longtemps que les autres », notre étude montre que l'engagement des syndicats pour l'introduction du salaire minimum et la régulation du travail intérimaire est perçu de manière positive par l'opinion publique. Les conflits sociaux dans les garderies municipales et les hôpitaux ne servent pas uniquement à recruter davantage de membres dans ces secteurs. Les campagnes en faveur de meilleures conditions de travail et de rémunération dans les services de soins sont complémentaires des revendications pour une meilleure qualité des services sociaux, dont dépendent beaucoup d'Allemands. Enfin, un large consensus se dégage en faveur d'une flexibilisation qui ne profite pas uniquement aux entreprises et offre aux salariés des possibilités d'aménagement individuel du temps de travail correspondant à leurs envies et leurs besoins. De toute évidence, tous les défis ne seront pas relevés d'un coup. La lutte interminable avec *Amazon* pour obtenir une convention collective montre que l'engagement des salariés et des syndicats est un travail de longue haleine.

De nouveaux défis s'ajoutent cependant aux anciens : la crise écologique, le changement climatique et, par voie de conséquence, la remise en cause du modèle de production capitaliste sont des thématiques majeures pour les syndicats, mais aussi des domaines dans lesquels ils peinent encore à trouver des réponses et des positions (Urban, 2018). À une époque où, un peu partout, le moteur à explosion et l'exploitation du charbon sont considérés comme anachroniques, il n'est pas possible de concilier durabilité écologique et sociale en misant uniquement sur la sécurisation des emplois dans le secteur des exportations.

Ce n'est pas le seul domaine dans lequel les syndicats doivent s'emparer de questions politiques qui relevaient jusque-là ex-

clusivement de la responsabilité de partis politiques ou d'organisation non gouvernementales. Cela est d'autant plus vrai pour la politique du logement qui, au vu de l'actuelle pénurie de logements, joue un rôle au moins aussi déterminant pour beaucoup d'adhérents dans les grandes villes que la politique salariale et la politique de l'emploi. La présente publication a également abordé l'accompagnement de la « quatrième » révolution industrielle. À ce titre, l'avenir dira si les actions syndicales permettront de préserver la codétermination et les marges de négociation des membres des conseils d'établissement et des salariés au 21<sup>e</sup> siècle.

De nos jours, les syndicats doivent réagir à de nombreuses difficultés actuelles et à venir. Malgré la complexité thématique de ces enjeux, ils doivent être préservés en tant qu'organisations collectives, et parfois être développés davantage encore. Au fil de ce texte, seules quelques-unes des pistes qui permettront le succès des syndicats dans ce monde du travail en mutation ont pu être esquissées. Force est de constater cependant que les syndicats restent un pilier essentiel dans la défense de nos acquis démocratiques à une heure où des menaces surgissent sur la scène internationale.



## BIBLIOGRAPHIE

- Ahlers, Elke** (2018) : Die Digitalisierung der Arbeit – Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte, *WSI-Report*, n° 40; à télécharger sur : [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_40\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_40_2018.pdf).
- Artus, Ingrid / Birke, Peter / Kerber-Clasen, Stefan / Menz, Wolfgang** (Hrsg.) (2017) : *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hambourg.
- Baldauf, Sabine / Wilke, Peter** (2017) : *Arbeit im Krankenhaus von Morgen gestalten – wie verändern Digitalisierung und neue Technologien die Arbeit im Krankenhaus*. Présentation lors de la Journée des hôpitaux 2017; à télécharger sur : [https://gesundheit-soziales.verdi.de/+++file++5a841ac156c12f4e8e264e40/download/wmp%20consult%20ver.di%20KH%20Tagung%20Berlin%2016\\_11\\_2017.pdf](https://gesundheit-soziales.verdi.de/+++file++5a841ac156c12f4e8e264e40/download/wmp%20consult%20ver.di%20KH%20Tagung%20Berlin%2016_11_2017.pdf).
- Behrens, Martin / Dribbusch, Heiner** (2018) : Employer Resistance to Works Councils: Evidence from Surveys amongst Trade Unions, dans : *German Politics*, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09644008.2018.1543410>.
- Benner, Christiane** (2018) : *Impulsreferat. Die Transformation gestalten – Wie richten wir die IG Metall darauf aus?* Bonn, 31 octobre 2018.
- Birke, Peter** (2010) : *Die große Wut und die kleinen Schritte, Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt*, Hambourg / Berlin : Assoziation A.
- Birke, Peter** (2011) : Widersprüche des Korporatismus, Gewerkschaften und aktuelle Arbeitskämpfe in Deutschland, *ZÖSS discussion paper*, Université de Hambourg ; à télécharger sur : [http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sozi- aloekonomie/zoess/DP\\_25\\_Birke.pdf](http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sozi- aloekonomie/zoess/DP_25_Birke.pdf).
- Birke, Peter** (2017) : Schwierige Solidarität. Eltern., Erzieher\_innen und Kinder im Streik 2015, in: Artus, Ingrid et al.; Birke, P.; Kerber-Clasen, S.; Menz, W. (Hg.): *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hambourg, p. 90–115.
- Birke, Peter / Bluhm, Felix / Mayer-Ahuja, Nicole** (2017) : Arbeit als Black Box. Migration zwischen Prekarisierung und betrieblichem Konflikt, dans : Altenried, Moritz et al. (Hrsg.): *Logistische Grenzlandschaften. Das Regime mobiler Arbeit nach dem Sommer der Migration*, Münster : Unrast, p. 115–142.
- Birke, Peter / Dribbusch, Heiner** (2013) : Bewegtes »Wirtschaftswunder«, in: TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim (Hrsg.): *Durch Nacht zum Licht? Geschichte der Arbeiterbewegung 1863–2013*, Mannheim.
- Bispinck, Reinhard** (2008) : Das deutsche Tarifmodell im Umbruch, dans : *Wirtschaftsdienst*, vol. 88 (1), p. 7–11.
- Bispinck, Reinhard** (2018) : *Pressedienst: WSI-Niedriglohn-Monitoring 2018*; à télécharger sur : [https://www.boeckler.de/pdf/pm\\_ta\\_2017\\_03\\_27.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2017_03_27.pdf).
- Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner** (2008) : Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Über- und Unterbietung, dans : *Sozialer Fortschritt*, vol. 57 (6), p. 153–163.
- Bispinck, Reinhard / Schulten, Thorsten** (2003) : Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten, dans : *WSI-Mitteilungen*, vol. 56 (1), p. 157–166.
- Boewe, Jörn / Schulten, Johannes** (2015) : *Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten. Labor des Widerstands: Gewerkschaftliche Organisation beim Weltmarktführer des Onlinehandels*. Berlin; à télécharger sur : <https://www.rosalux.de/publication/41916/der-lange-kampf-der-amazon-beschaeftigten.html>.
- Bormann, Sarah / Pongratz, Hans** (2018) : Arbeitsbelastungen bei Online-Arbeit. Zur sozial-räumlichen Dimension von Crowdwork, dans : *Gute Arbeit*, édition 2018, p. 300–312.
- Bremme, Peter / FurniB, Ulrike / Meinecke, Ulrich** (Hrsg.) (2007) : *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hambourg.
- Carstensen, Lisa / Heimeshoff, Lisa-Marie / Riedner, Lisa** (2018) : Der Zwang zur Arbeit. Verwertungslogiken in den umkämpften Regimen der Anwerbe-, Flucht- und EU-Migration, dans : *Sozial.Geschichte Online* 23, p. 235–269.
- Commission européenne** (2018) : *European Economic Forecast – Spring 2018, European Economy Institutional Paper n° 77*, Luxembourg; à télécharger sur : [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip077\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip077_en.pdf).
- Cour constitutionnelle fédérale** (2018) : *Streikverbot für Beamte verfassungsgemäß*. Communiqué de presse n° 46/2018 du 12 juin (disponible en anglais également).
- Der Paritätische Gesamtverband** (2017) : *Menschenwürde ist Menschenrecht. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2017*, Berlin.
- Destatis** (2016) : *Verdienste und Arbeitskosten. Tarifbindung in Deutschland 2014*, Wiesbaden.
- Destatis** (2018) : *Berufliche Bildung 2017, Fachserie 11, Reihe 3*, Wiesbaden; à télécharger sur : [https://www.de-statis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/BeruflicheBildung2110300177005.xlsx?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.de-statis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/BeruflicheBildung2110300177005.xlsx?__blob=publicationFile).
- DGB** (2017) : *Arbeitsmarkt aktuell*, Berlin, n° 4/2017.
- DGB-Index Gute Arbeit** (2017) : *Verbreitung, Folgen und Gestaltungssaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt*. Berlin : DGB, à télécharger sur : <https://index-gute-arbeit.dgb.de/+co++15db6694-b962-11e7-8463-52540088cada>.
- Diebes, Jan** (2018) : 40 Prozent der Solo-Selbstständigen bleiben unter Mindestlohn, dans : *RP-Online*, 20. November, à télécharger sur : [https://rp-online.de/politik/deutschland/40-prozent-der-selbststaendigen-bleiben-mit-gehalt-unter-dem-mindestlohn\\_aid-34581617](https://rp-online.de/politik/deutschland/40-prozent-der-selbststaendigen-bleiben-mit-gehalt-unter-dem-mindestlohn_aid-34581617).
- Dilcher, Oliver** (2011) : *Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit*, Berlin : ver.di; à télécharger sur : <https://ge-sundheit-soziales.verdi.de/+++file++588a5df824ac062de5645107/download/ver.di-Handbuch-Tarifarbeit.pdf>.
- Dohmen, Caspar** (2018) : Der Rechtsruck blieb aus, das Problem bleibt, dans : *Deutschlandfunk Kultur, Zeitfragen*, 29 mai 2018 ; à télécharger sur : [https://www.deutschlandfunkkultur.de/gewerkschaften-nach-den-betriebsratswahlen-der-rechtsruck.976.de.html?dram-article\\_id=419045](https://www.deutschlandfunkkultur.de/gewerkschaften-nach-den-betriebsratswahlen-der-rechtsruck.976.de.html?dram-article_id=419045).
- Dörre, Klaus** (2017) : Gewerkschaften und Rechtspopulismus – gibt es einen Zusammenhang?, dans : Friedrich-Ebert- Stiftung (Hrsg.) : *Rechte Orientierungen bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern*, Bonn, p. 24–34.
- Dribbusch, Heiner** (2003) : *Gewerkschaftliche Mitgliedererwerb im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*. Berlin : edition sigma.
- Dribbusch, Heiner** (2011) : Organisieren am Konflikt: Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung, dans : Haipeter, Th. / Dörre, K. (Hrsg.) : *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden: VS-Verlag, p. 231–263.
- Dribbusch, Heiner** (2012) : Sozialpartnerschaft und Konflikt: Gewerkschaftliche Krisenpolitik am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, dans : *Zeitschrift für Politik*, 2/2012, p. 123–143.
- Dribbusch, Heiner** (2013) : Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau, dans : Wetzel, Detlef (Hrsg.) : *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*, Hambourg : VSA, p. 92–118.

- Dribbusch, Heiner** (2016) : Organizing through conflict: exploring the relationship between strikes and union membership in Germany, dans : *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 22 (3), p. 347–365.
- Dribbusch, Heiner** (2017) : Arbeitskämpfe in schwierigen Zeiten – zur Streikentwicklung im Dienstleistungssektor, dans: Artus, Ingrid et al. (Hrsg.): *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hambourg, p. 301–331.
- Dribbusch, Heiner** (2018) : *Arbeitskampfbilanz 2017. Deutlicher Rückgang der Ausfalltage trotz anhaltend vieler Konflikte*. Policy Brief WSI, n° 22; à télécharger sur : [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_pb\\_22\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_22_2018.pdf).
- Dribbusch, Heiner / Birke, Peter** (2012) : *Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Organisation, Rahmenbedingungen, Herausforderungen*, FES-Arbeitspapier ; à télécharger sur : <http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/08986.pdf>.
- Dribbusch, Heiner / Birke, Peter** (2014) : *Die DGB-Gewerkschaften seit der Krise. Entwicklungen, Herausforderungen, Strategien*, FES-Arbeitspapier ; à télécharger sur : <http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/10716-22042015.pdf>.
- Dribbusch, Heiner / Lehndorff, Steffen / Schulten, Thorsten** (2018): Two worlds of unionism? German manufacturing and service unions since the Great Recession, dans : Lehndorff, Steffen / Dribbusch, Heiner / Schulten, Thorsten (eds.) : *Rough waters European trade unions in a time of crises*, Brussels: ETUI, p. 209–233; à télécharger sur : <https://www.etui.org/Publications2/Books/Rough-waters-European-trade-unions-in-a-time-of-crises>.
- Lehndorff, Steffen / Dribbusch, Heiner / Schulten, Thorsten** (eds.) (2018) : *Rough waters European trade unions in a time of crises*, Brussels: ETUI; à télécharger sur : <https://www.etui.org/Publications2/Books/Rough-waters-European-trade-unions-in-a-time-of-crises>.
- einblick** (2018) : Koalitionsvertrag: Stärken und Schwächen, dans : *einblick. Gewerkschaftlicher Info-Service*, n° 3, mars 2018, p. 1.
- Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne** (2018) : Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB Betriebspanel 2017, dans : *WSI-Mitteilungen*, vol. 71 (4), p. 299–306.
- Eurostat** (2016) : *Jeder sechste Arbeitnehmer in der Europäischen Union ist Niedriglohnempfänger*. Communiqué de presse 246/2016, 8 décembre 2016; à télécharger sur : <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7762332/3-08122016-AP-DE.pdf/f6abdc11-ec9c-46ef-ae73-822cb905b04d>.
- Eurostat** (2018) : *Arbeitslosenquote im Euroraum bei 8,3 %*. Communiqué de presse 125/2018, 31 juillet 2018; <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9105179/3-31072018-AP-DE/c6a5bdfb-80bc-4780-b50d-16bb2028eb59>.
- EVG** (2017) : *EVG-Wahlmodell ein Erfolg: 56 % entscheiden sich für mehr Urlaub – 3.000 Neueinstellungen erforderlich*. EVG, 9 juillet 2017; <https://www.evg-online.org/meldungen/details/news/evg-wahlmodell-ein-erfolg-56-entscheiden-sich-fuer-mehr-urlaub-3000-neueinstellungen-erforderlich/>.
- Frerichs, Melanie / Steinberger, Viktor** (2018) : Smart Food Factory. Ausprägungen von Industrie 4.0 in der Nahrungs- mittelindustrie und Implikationen für die betriebliche Interessenvertretung, dans : *WSI-Mitteilungen*, vol. 71 (3), p. 241–246.
- Frese, Anton** (2018) : Schwaches Wahlergebnis: Sympathie für die Große Koalition schwächt den DGB-Chef, dans : *Tagesspiegel*, 14 mai 2018 ; <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/schwaches-wahlergebnis-sympathie-fuer-die-grosse-koalition-schwaecht-den-dgb-chef/22130670.html>.
- Fütterer, Michael / Rhein, Markus** (2015) : *Erneuerung geht von unten aus. Neue gewerkschaftliche Organisationsansätze im Einzelhandel. Das Beispiel H&M*. Berlin; [https://www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Analysen/Analysen21\\_H\\_M.pdf](https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Analysen/Analysen21_H_M.pdf).
- Grabka, Markus M. / Westermeier, Christian** (2014) : Anhaltend hohe Vermögensungleichheit in Deutschland, *DIW-Wochenbericht* 9/2014.
- Greef, Samuel / Schroeder, Wolfgang** (2017) : *Plattformökonomie und Crowdworking: Eine Analyse der Strategien und Positionen zentraler Akteure*. Berlin : Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS); <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb500-plattformoekonomie-und-crowdworking.pdf?sessionid=69069180A3A37DF7B07D15663CC8F973?blob=publicationFile&v=1>.
- Greifenstein, Ralph / Kißler, Leo / Lange, Hendrik** (2017): *Trendreport Betriebsrätewahlen 2014*, Düsseldorf: Hand- Böckler-Stiftung; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_350.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_350.pdf).
- Haake, Gunter** (2017) : Trade unions, digitalisation and the self-employed – inclusion or exclusion?, dans : *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol. 23 (1), p. 63–66.
- Haipeter, Thomas** (2012) : Sozialpartnerschaft in und nach der Krise. Entwicklungen und Perspektiven, dans : *Industrielle Beziehungen*, vol. 19 (4), p. 387–411.
- Haipeter, Thomas / Korflür, Ingo / Schilling, Gabi** (2018) : Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebspolitik. Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt »Arbeit 2020 in NRW«, in: *WSI-Mitteilungen*, vol. 71 (3), p. 219–226.
- Hans-Böckler-Stiftung** (2015) : *Die Mitbestimmung*. Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. Themenheft Mitbestimmte Personalpolitik, Düsseldorf, Heft 8.
- Hans-Böckler-Stiftung Pressedienst** (2018): »55 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland bekommen Weihnachtsgeld«, Communiqué de presse du 13 novembre 2018 ; [https://www.boeckler.de/pdf/pm\\_ta\\_2018\\_11\\_13.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2018_11_13.pdf).
- Hassel, Anke / Schröder, Wolfgang** (2018) : Gewerkschaftliche Mitgliederpolitik: Schlüssel für eine starke Sozialpartnerschaft, dans : *WSI-Mitteilungen*, vol. 71 (6), p. 485–496.
- Hedemann, Ulla / Worm, Lukas / Artus, Ingrid** (2017) : »Mehr für uns ist besser für alle«. Dokumentation einer Veranstaltung zum Pflegestreik an der Charité, dans : Artus, Ingrid et al. (Hrsg.) : *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hambourg, p. 116–129.
- Helfen, Markus / Nicklich, Manuel / Sydow, Jörg** (2016) : Inter-organisationale Netzwerke und tarifpolitische Fragmentierung: Hebt Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung die Tarifeinheit aus den Angeln? Dans : *Industrielle Beziehungen* 23(3), p. 280–308.
- Helfen, Markus / Sydow, Jörg** (2015) : Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie: Arbeitspolitische Herausforderungen für Management und Arbeitnehmervertretung, dans : Romahn, Hajo/Rehfeld, Dieter (Hrsg.): *Lebenslagen – Beiträge zur Gesellschaftspolitik*, Marbourg, p. 363–384.
- Hoffmann, Reiner** (2018) : Gewerkschaftspolitische Herausforderungen aus der Perspektive des DGB, dans : *WSI-Mitteilungen*, 71(6), p. 513–517.
- Hofmann, Jörg** (2018) : Statement. Transformationskongress der IG Metall, Bonn, 30 october 2018.
- Hofmann, Jörg / Smolenski, Tanja** (2018) : Neuer Kapitalismus? Unsere Antwort: konfliktfähige Gewerkschaften und Sozialstaat 4.0, dans : *WSI-Mitteilungen* 71 (6), p. 518–521.
- Hohendammer, Christian** (2018) : *Reform der befristeten Beschäftigung im Koalitionsvertrag. Reichweite, Risiken und Alternativen*. IAB Kurzbericht 16/2018, Nuremberg.
- Holst, Hajo** (2011) : *Im Schatten des Marktes. Arbeit und Arbeitsbeziehungen in Callcentern*, Francfort.
- Holtgrewe, Ursula** (2006) : *Call Centres in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Centre Project Germany*, Duisbourg.
- IAB** (2015) : Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft. *IAB aktuelle Berichte* 16/2015 ; [http://doku.iab.de/aktuell/2015/aktueller\\_bericht\\_1516.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2015/aktueller_bericht_1516.pdf).

- IG Metall** (2018a) : *Digitale Transformation im Maschinen- und Anlagenbau*, Francfort : IG Metall, septembre 2018 ; [https://www.igmetall.de/docs\\_2018\\_9\\_27\\_Broschure\\_62e40754d2420df7eb6a768fc4705f5d-f6e8ed88.pdf](https://www.igmetall.de/docs_2018_9_27_Broschure_62e40754d2420df7eb6a768fc4705f5d-f6e8ed88.pdf).
- IG Metall** (2018b) : *Presseinformation zu den Ergebnissen der Betriebsräte-Befragung 2018 zu Leiharbeit und Industrienahen Dienstleistungen (InDI)/Werkverträgen*, Francfort : IG Metall, octobre 2018; <https://www.igmetall.de/36-2018-30021.htm>.
- IG Metall Bade-Wurtemberg** (2017) : *Aufrecht gehen. Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen*. Hambourg : VSA.
- Iwer, Frank** (2018) : Ökologischer Umbau der Automobilindustrie – die neue Herausforderung, in: *Gute Arbeit*, édition 2018, p. 85–103.
- Jürgens, Kerstin / Hoffmann, Reiner / Schildmann, Christina** (2017) : *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«*, Bielefeld: transcript; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_forschung\\_hbs\\_189.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_forschung_hbs_189.pdf).
- Kalina, Thorsten / Weinkopf, Claudia** (2017) : *Niedriglohnbeschäftigung 2015 – bislang kein Rückgang im Zuge der Mindestlohnneinführung*. Duisbourg : IAQ.
- Kern, Peter** (2018) : Alternativen statt »Patrioten«, dans : *Sozialismus*, n° 5, p. 22–26.
- Koscis, Andrea / Sterkel, Gabriele / Wiedemuth, Jörg** (Hrsg.) (2013) : *Organisieren am Konflikt. Tarifauseinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hambourg.
- Krugman Paul** (2009) : »Free to lose«, dans : *The New York Times*, 13 novembre 2009 ; <http://www.nytimes.com/2009/11/13/opinion/13krugman.html>.
- Kutlu, Yalcin** (2013) : Partizipative Streikführung: Der Erzieherinnenstreik, dans : Schmalz, Stefan / Dörre, Klaus (Hrsg.) : *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt am Main / New York, 226–241.
- Kutlu, Yalcin** (2015) : Kampf um Anerkennung. Die Sozial- und Erziehungsdienste im Streik, dans : *Z. Zeitschrift für marxistische Erneuerung*, 26(103), 126–140.
- Lesch, Hagen** (2016) : Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Tarifpolitische Entwicklungen und Herausforderungen, dans : *IW Trends* 4/2016.
- Lübker, Malte / Schulten, Thorsten** (2018) : WSI-Mindestlohnbericht 2018 ; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_re-port\\_39\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_re-port_39_2018.pdf).
- Martens, Helmut** (2007) : Primäre Arbeitspolitik und neue Gewerkschaft? Der Ärztestreik im Frühjahr und Sommer 2006, dans : *Jahrbuch für Kritische Medizin*, vol. 44, p. 120–137.
- Maschke, Manuela / Mierich, Sandra / Werner, Nils** (2018) : ARBEITEN 4.0. Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen – Teil II, Düsseldorf : Hans-Böckler-Stiftung; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_41.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_41.pdf).
- Massa-Wirth, Heiko** (2007) : *Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzesionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland – USA*. Berlin : edition sigma.
- Massa-Wirth, Heiko / Seifert, Hartmut** (2005) : German Pacts for Employment and Competitiveness. Concessionary Bargaining as a Reaction to Globalisation and European Integration?, dans : *Transfer: European Review of Labour and Research* vol. 11 (1), p. 26–44.
- Matuschek, Ingo / Kleemann, Frank** (2018) : »Was man nicht kennt, kann man nicht verändern«. Betriebsvereinbarungen als Instrument der arbeitspolitischen Regulierung von Industrie 4.0 und Digitalisierung, dans : *WSI-Mitteilungen*, vol. 71 (3), p. 227–234.
- Mühge, Gernot** (2018) : *Digitale Transformation gestalten. Beispiele guter Praxis*. Francfort : IG Metall.
- Müller, Andrea / Schmidt, Werner** (2016) : Fluchtmigration und Arbeitswelt. Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen in großen Unternehmen, *HBS Arbeitspapier* 339/2016.
- Müller, Peter / Wassermann, Andreas** (2015) : Jüngstes Gericht, dans : *Der Spiegel* 17/2015; <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-134097138.html>.
- Pries, Ludger / Shinozaki, Kyoko** (2015) : Neue Migrationsdynamiken und Folgerungen für die gewerkschaftliche Politik, dans : *WSI-Mitteilungen, Schwerpunktheft, Migration, Arbeitsmarkt, Soziale Sicherung*, 5, p. 374–382.
- Rossmann, Witich** (2017) : FAQ zum Thema 48 Monate Befristung – neuer TV Leiharbeit der IG Metall; <http://koeln-bonn.dgb.de/themen/++co++eb9916a6-2672-11e7-8a6f-525400e5a74a>.
- Sauer, Dieter / Stöger, Ursula / Bischoff, Joachim / Detje, Richard / Müller, Bernhard** (2018) : *Rechtspopulismus und Gewerkschaften. Eine arbeitsweltliche Spurensuche*, Hambourg : VSA.
- Scherschel, Karin** (2016) : Citizenship by work? Arbeitsmarktpolitik im Flüchtlingsschutz zwischen Öffnung und Selektion, dans : *PROKLA*, 183, 46, p. 245–265.
- Schroeder, Wolfgang / Fuchs, Stefan and Heller, Lukas (collab.)** (2019) : *Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall*. Frankfurt a. M.: Otto Brenner Stiftung; à télécharger sur : [https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/AH97\\_Gewerkschaften\\_Mitgliederpolitik.PDF](https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AH97_Gewerkschaften_Mitgliederpolitik.PDF).
- Schroeder, Wolfgang / Weßels, Bernhard (Hrsg.)** (2003) : *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Coblenz : Westdeutscher Verlag.
- Schulten, Thorsten / WSI-Tarifarchiv** (2018) : *Tarifpolitischer Halbjahresbericht 2018*, Düsseldorf : Fondation Hans Böckler ; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_ta\\_hjb\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_hjb_2018.pdf).
- Schumacher, Harald / Duhm, Ulrike** (2016) : Der große Streit um Leiharbeit und Werkverträge, in: *Wirtschaftswoche*, 2 mars 2016 ; <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/arbeitsmarkt-der-grosse-streit-um-leiharbeit-und-werkvertrae-ge/13013458.html>.
- Seppelt, Jana** (2014) : Demokratisierung als Schlüssel für den Aufbau von Organisationsmacht: Erfahrungen des ver.di Bezirks Stuttgart. dans : *WSI-Mitteilungen* 67(5), p. 402–405.
- Spannagel, Dorothee** (2018) : Dauerhafte Armut und verfestigter Reichtum. *WSI-Verteilungsbericht 2018*, Düsseldorf : Fondation Hans Böckler ; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_43\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_43_2018.pdf).
- Urban, Hans-Jürgen** (2018) : Ökologie der Arbeit. Ein offenes Feld gewerkschaftlicher Politik?, in: *Gute Arbeit*, édition 2018, p. 329–349.
- ver.di** (2015) : Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen in der digitalen Welt, Antrag E001 Gewerkschaftsrat; [https://www.verdi.de/++fi-le++594a7ce4f1b4cd58bd9648a0/download/E001\\_2015\\_Gute\\_Arbeit\\_und\\_Gute\\_Dienstleistungen\\_in\\_der\\_digitalen\\_Welt\\_final.pdf](https://www.verdi.de/++fi-le++594a7ce4f1b4cd58bd9648a0/download/E001_2015_Gute_Arbeit_und_Gute_Dienstleistungen_in_der_digitalen_Welt_final.pdf).
- ver.di Bundeskongress** (2015) : 4<sup>ème</sup> Congrès fédéral de ver.di, Leipzig, 2015 : Protocole du 22 septembre.
- ver.di NRW (Hrsg.)** (2014) : *»Auch unsere Löhne sollen abheben«. Bilanz des Arbeitskamps im Wach- und Sicherheitsgewerbe in Nordrhein-Westfalen und Hamburg 2013*. Düsseldorf.
- Waddington, Jeremy** (2014) : Trade union membership retention and workplace representation in Europe. Brussels : *ETUI Working Paper* 2014.10.
- Wetzel, Detlef** (2005) : »Tarif aktiv« – »besser statt billiger«. Leitprojekte für eine veränderte Praxis, dans : Detje, Richard / Pickshaus, Klaus / Urban, Hans-Jürgen (Hg.): *Arbeitspolitik kontrovers*, Hambourg : VSA.
- Wetzel, Detlef (Hrsg.)** (2013) : *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*, Hambourg : VSA.
- Wohland, Ulrich** (1998) : Die Schlecker Kampagne, dans : *Alternative* 10(98), p. 7–9.

## LISTE DES GRAPHIQUES

- 4 Graphique 1**  
Évolution du taux de chômage en Allemagne entre 1992 et 2017
- 15 Graphique 2**  
Évolution du taux de couverture conventionnelle, différence Est-Ouest, de 1998 à 2017
- 22 Graphique 3**  
Catégories d'emplois sur le site de production BMW à Leipzig en novembre 2015
- 26 Graphique 4**  
Salaires conventionnels, prix et productivité de 2000 à 2017
- 28 Graphique 5**  
Hausse réelle des salaires conventionnels et des salaires effectifs de 2000 à 2017
- 28 Graphique 6**  
Comparaison internationale – jours de travail perdus chaque année pour 1000 salariés de 2008 à 2017
- 29 Graphique 7**  
Nombre de conflits sociaux entre 2006 et 2018
- 30 Graphique 8**  
Jours perdus en raison de grèves – part du secteur des services entre 1960 et 2018
- 31 Graphique 9**  
Évolution des effectifs dans le GT 702 (aide sociale, protection de l'enfance et de la jeunesse) de 2005 à 2017
- 34 Graphique 10**  
Recours aux outils de travail numériques (sélection) en 2016 ; indications des conseils d'établissement en %
- 36 Graphique 11**  
Quelles sont les domaines d'action prioritaires pour les membres des conseils d'établissement ?

## LISTE DES TABLEAUX

- 3 Tableau 1**  
Résultats des élections au Bundestag en 2017 et 2013, et comportements électoraux des votants syndiqués
- 7 Tableau 2**  
Secteurs d'activité des syndicats membres du DGB
- 8 Tableau 3**  
Syndicats membres du DBB (sélection)
- 11 Tableau 4**  
Eurobaromètre – l'image des syndicats
- 12 Tableau 5**  
Évolution des effectifs de 2001 à 2017
- 13 Tableau 6**  
Total des conseils d'établissement par taille d'entreprise en 2017
- 14 Tableau 7**  
Diffusion des conseils d'établissement par branche en 2017
- 16 Tableau 8**  
Taux de couverture conventionnelle des salariés en 2017
- 20 Tableau 9**  
Conventions collectives et conseils d'établissement de 1998 à 2017
- 21 Tableau 10**  
Nombre total de conventions collectives et de conseils d'établissement en 2017 dans le secteur privé
- 27 Tableau 11**  
Évolution des salaires conventionnels dans une sélection de secteurs de 2000 à 2017
- 35 Tableau 12**  
Conséquences de la transition numérique selon les estimations des conseils d'établissement



## À PROPOS DES AUTEURS

**Heiner Dribbusch** dirige le département Politique conventionnelle et syndicale à l'Institut de sciences économiques et sociales (WSI) de la Fondation Hans-Böckler.

**Peter Birke** est enseignant-chercheur à l'Institut de recherche en sociologie de l'Université Georg-August de Göttingen.

## MENTIONS LÉGALES

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Département Analyse de la politique internationale  
Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Allemagne

Responsable de la publication :  
Marc Meinardus | Coordinateur des programmes dans le  
domaine syndical pour l'Europe et l'Amérique du Nord

Tél.: +49-30-269-35-7744 | Fax: +49-30-269-35-9255  
[www.fes.de/ipa](http://www.fes.de/ipa)

Commandes/contact :  
[info.ipa@fes.de](mailto:info.ipa@fes.de)

L'utilisation commerciale des publications de la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite sans autorisation écrite de la FES.

# LES SYNDICATS ALLEMANDS

## Défis en période de transition



Après la crise économique mondiale de 2008–2009, les syndicats font face à une situation globale plus favorable en Allemagne. L'économie s'est redressée et le taux de chômage a considérablement baissé. Les revendications syndicales telles que l'amélioration des conditions de travail dans les services d'éducation et de soins, la possibilité d'individualiser davantage le temps de travail ou encore la lutte contre les bas salaires, bénéficient d'un large soutien de l'opinion publique. Cependant, la précarisation des conditions de travail reste préoccupante. Le taux de couverture conventionnelle des salariés poursuit son déclin. Seule une minorité de salariés travaille encore dans des entreprises liées par une convention collective et dotées d'un conseil d'établissement. La présence syndicale est encore très faible dans le secteur des services.



Le phénomène migratoire lié aux mouvements de réfugiés à travers le monde pose la question de la solidarité syndicale. La droitisation de la société ne s'arrête pas aux portes des entreprises. Les syndicats doivent agir pour que les propos et les comportements ouvertement racistes ne se propagent ni ne prospèrent au sein des entreprises. La crise écologique, le dérèglement climatique et la revendication d'une transition économique juste et équitable (just transition) constituent des défis supplémentaires pour les syndicats, à une heure où le moteur à explosion et l'exploitation du charbon sont relégués au rang de pratiques anachroniques. L'exigence de durabilité sociale et écologique ne saurait se réduire à la seule préservation d'emplois dans le secteur économique des exportations.



La transformation du monde du travail par la transition numérique, la prise en compte de ses conséquences sociales ainsi que la réorganisation des conditions de travail et de la situation de l'emploi sont des enjeux majeurs de la politique syndicale actuelle. Les syndicats réclament de soumettre au contrôle de la codétermination toutes les évolutions relatives à la transition numérique, la sécurisation de l'emploi, ainsi que la mise en place de mesures de formation pour les travailleurs, l'adoption d'une protection du travail et de la santé des travailleurs adaptée aux nouvelles exigences du monde professionnel sans oublier le respect du droit de la personnalité des travailleurs. S'agissant de la syndicalisation des travailleurs dans l'économie des plateformes, la plupart des syndicats avancent en terre inconnue.

Plus de détails sous ce lien:

[www.fes.de/internationale-gewerkschaftspolitik](http://www.fes.de/internationale-gewerkschaftspolitik)