

Allemagne

La refondation des grilles salariales de la métallurgie : un enjeu éminemment politique

Adelheid HEGE

Le processus aura duré plusieurs décennies. Dès les années 1970, les acteurs de la métallurgie inscrivent à leur agenda l'unification des grilles salariales des ouvriers et des employés. Mais la nouvelle convention cadre sur un système de classification rénové – ERA (*Entgelttarifabkommen*) – voit le jour en 2003 seulement, après une dernière phase de négociations de cinq ans. Il faudra ensuite plusieurs années aux entreprises de la métallurgie pour reclasser leurs salariés selon les nouveaux critères, processus achevé pour l'essentiel au deuxième semestre 2009.

En menant à terme une réforme qualifiée d'historique voire de séculaire, les acteurs de branche avaient conscience de s'atteler à une entreprise à haut risque. De nouvelles hiérarchies salariales devaient être construites et légitimées ; sans doute plus cohérentes et mieux adaptées aux réalités productives du XXI^e siècle, elles produiraient inévitablement des gagnants et des perdants parmi les salariés, tout en

bousculant les habitudes et sociabilités de long terme des entreprises. Et au-delà des enjeux salariaux se posait la question de savoir si un système de conventions collectives en perte de vitesse était encore en mesure de créer la norme et d'orienter les pratiques des entreprises. Aux yeux des acteurs comme des observateurs, la réforme ERA faisait ainsi figure de test de vérité pour la viabilité à long terme du système de la négociation collective. « Si nous échouons, la convention collective est morte » estimaient de concert les états-majors syndical et patronal.

Au moment où les nouvelles grilles commencent à fonctionner sur le terrain, l'heure est aux premiers bilans. Quels changements ERA a-t-il introduit dans les établissements de la métallurgie ? Comment ont été construits les arbitrages locaux ? Qui perd, qui gagne ? La réforme aura-t-elle permis de consolider l'instrument de la convention collective et, avec elle, le statut des acteurs de branche ?¹

1. Cet article se réfère notamment aux travaux consacrés à l'introduction d'ERA dans la région pilote du Bade-Wurtemberg (Bahnmüller, Schmidt, 2007, 2008, 2009a, 2009b). Il s'appuie aussi sur une enquête menée avec Christian Dufour (IRES) pour le compte de la CFDT et de la CGT sur le thème de l'évolution de la négociation collective en Europe.

Une reclassification à coûts constants

La nécessité de dépasser la dualité historique des systèmes de rémunération des ouvriers et des employés fait consensus depuis longtemps. Elle est porteuse d'inégalités et d'incohérences. L'écart de plus de 400 € est ainsi difficilement justifiable, qui sépare au Bade-Wurtemberg le salaire d'un jeune ouvrier qualifié classé au « coefficient pivot » (*Ecklohn*) de la grille ouvrière de la rémunération d'un technicien dont le poste répond aux mêmes exigences. Les activités administratives tirent nettement mieux leur épingle du jeu que les emplois productifs qualifiés. Selon la grille et les coefficients, les compléments versés au titre de charges de travail particulières diffèrent, sans raisons objectives. De surcroît, les pratiques des entreprises n'entretiennent souvent plus qu'un lointain rapport avec les normes conventionnelles. En réponse à des descriptions de postes obsolètes, à des goulets d'étranglement sur le marché du travail, à des choix locaux de récompense des anciennetés et des loyautés, aux résistances des *Betriebsräte* (conseils d'établissement) à la requalification des postes au moment d'innovations technologiques majeures... des systèmes maison se sont développés, que les acteurs de branche soupçonnent d'être aussi opaques qu'incohérents. « Si l'on donnait à voir ces systèmes de rémunération, la démotivation du personnel serait complète. Les anciens systèmes étaient devenus complètement inopérants comme instruments de motivation et de gestion du personnel », estime un responsable patronal.

Alors que les acteurs d'entreprise, directions et élus, tendaient à s'arranger avec la situation existante, les organisations patronales – Gesamtmetall et ses fédérations régionales – et le syndicat IG Metall poussaient à une refonte complète du système. Les principes et modalités de détermination et de différenciation des rémunérations devaient être revus de fond en comble et l'articulation entre salaire de base et compléments (salaire au rendement, primes de performance) entièrement repensée. L'ensemble des compétences et des tâches devait être réévalué. Un nouveau système cohérent devait être proposé aux acteurs d'entreprise, attestant en même temps l'utilité de la convention de branche : les entreprises, et *a fortiori* les petites et moyennes, ne sont guère outillées pour mener à bien pour leur propre compte une tâche de cette ampleur et complexité.

Globalement, les nouvelles hiérarchies salariales devaient récompenser le travail très qualifié, revalorisant tout particulièrement, dans la perception de l'organisation patronale tout au moins, les compétences clé requises dans un secteur soucieux du maintien de ses performances et de sa compétitivité internationale – au détriment des tâches généralistes et faiblement qualifiées. Si l'objectif était partagé par IG Metall, le syndicat de la métallurgie devait toutefois veiller à ne pas voir sacrifiées ses bases peu qualifiées, à l'instar des ouvriers spécialisés (*Angelernte*) de l'automobile, numériquement prédominantes dans ses rangs¹. Leur taux de syndicalisation souvent très élevé et leur concentration dans de très

1. Si les ouvriers qualifiés (*Facharbeiter*) constituent le noyau politique d'IG Metall, ils sont numériquement distancés par les *Angelernte* (Bahnmüller, Schmidt, 2009b).

grandes entreprises leur avait valu un classement souvent très favorable ¹.

Conscients du potentiel conflictuel inhérent à une redéfinition radicale des hiérarchies salariales, les acteurs de branche avaient décidé de neutraliser dans leurs négociations le paramètre des coûts : ERA ne devait ni augmenter ni abaisser les coûts salariaux des entreprises. Un fonds de compensation était constitué pour financer pendant une période de cinq ans le surcoût estimé par les acteurs à 2,79 % de la masse salariale. Durant plusieurs années, une part des augmentations salariales négociées servait de provision pour alimenter ce fonds.

L'accord ERA prévoit également des sécurités pour les salariés dont les postes seront déclassés. En aucun cas, les salaires individuels ne peuvent être réduits. Les conventions collectives régionales instituent toutefois des modalités de compensation différenciées. La compensation est intégrale en Basse-Saxe et l'évolution des carrières inchangée. D'autres conventions régionales prévoient des réajustements progressifs à la baisse des salaires lors de futures négociations salariales : une partie seulement des augmentations négociées sera versée aux salariés surclassés selon les critères d'ERA. Les pertes peuvent atteindre 10 % dans le Bade-Wurtemberg.

Un usage patronal très offensif de la convention collective

D'une région à l'autre, les conventions collectives sur les grilles salariales unifiées varient. La volonté politique et la puissance représentative des acteurs de branche dans chacune des régions tarifaires ² donnent lieu à des approches plus ou moins passives ou au contraire offensives dans la transposition des nouvelles normes. Au moment où la couverture conventionnelle fléchit et où la libération du carcan des normes centralisées fait figure de nouveau credo patronal, nombre d'associations d'employeurs de la métallurgie ont renoncé à froisser leurs adhérents par des exigences jugées trop rigides. Elles sont à la disposition des entreprises pour conseiller et informer, mais se gardent de contrôler les démarches locales. Cela peut conduire à des interventions minimalistes sur la grille salariale, allant jusqu'à préserver la structure salariale existante sous une nouvelle nomenclature. Dans ces situations, IG Metall manque de puissance pour imposer une stratégie alternative.

La démarche choisie par IG Metall et son homologue patronale Südwestmetall dans le Bade-Wurtemberg est diamétralement opposée. Le sud-ouest de l'Allemagne reste très marqué par son passé industriel et se caractérise par une forte concentration de leaders mondiaux et de

-
1. Un dirigeant de l'organisation patronale de la métallurgie du Bade-Wurtemberg explique ainsi que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dont souffre la branche notamment dans les années de croissance est souvent « auto-produite ». Les niveaux de salaires des grands de l'automobile et de ses sous-traitants implantés dans la région (Daimler, Porsche, Bosch...) conduisent à ce que les ouvriers peu qualifiés se trouvent en général sensiblement surclassés dans la grille salariale. Surtout, nombre d'ouvriers très qualifiés de la région tendent à quitter les postes hautement qualifiés dans les petites et moyennes entreprises familiales pour accepter des postes de montage non qualifiés dans ces entreprises.
 2. Les négociations de la métallurgie sont menées régionalement dans les *Tarifbezirke* (régions tarifaires).

ALLEMAGNE

champions à l'exportation (automobile, construction mécanique) ; les très grandes entreprises (Daimler, Bosch, ZF) côtoient les PME familiales du *Mittelstand*, souvent à la pointe du développement technologique. Traditionnellement, la syndicalisation est forte et la représentation patronale a développé ses propres ressources et son appareil en conséquence. Le Bade-Wurtemberg fait souvent figure de région pilote pour la négociation des conventions collectives sur les salaires comme pour l'élaboration d'accords novateurs, tels ERA.

Pour l'IG Metall du Bade-Wurtemberg autant que pour Südwestmetall, l'application d'ERA dans les entreprises était l'épreuve de vérité pour la survie même de la convention collective. « L'ancien système avait évolué dans tous les sens depuis plus de trente ans. Les pratiques s'étaient éloignées de plus en plus de la convention collective. Et si vous vous retrouvez après avec une convention collective qui n'a plus aucune influence sur la structure des salaires dans les entreprises, vous n'avez plus de raison, à un moment donné, de l'appliquer », analyse un dirigeant patronal¹. Pour redonner sa prégnance à la convention collective, il fallait donc veiller à ce qu'elle soit transposée « à la lettre » dans les entreprises affiliées à Südwestmetall. Le syndicat et l'association patronale ont mobilisé des ressources considérables pour s'assurer que les entreprises élaborent leurs nouvelles grilles en concertation étroite avec les acteurs de branche. Si l'accompagnement des conseils d'établissement par IG Metall correspond à une pratique ancienne, l'interventionnisme et l'ingérence

délibérément assumée de Südwestmetall étaient plus surprenants.

Contrairement à ses homologues dans les autres régions tarifaires, Südwestmetall ne s'est pas contentée d'un simple rôle de consultant et de conseiller juridique. Explicitement, elle revendiquait le contrôle du processus et cherchait à restreindre les marges d'arbitrage autonome des entreprises. Ses émissaires furent envoyés dans les établissements pour former les dirigeants – et pour vérifier que l'introduction d'ERA s'en tienne au plus près des quelque 120 exemples tarifaires hautement standardisés à travers lesquels Südwestmetall estime pouvoir définir la quasi-totalité des fonctions de la métallurgie, que celles-ci s'exercent dans les grandes ou de très petites entreprises. La révision en profondeur de la rémunération liée au rendement qui au Bade-Wurtemberg consacre – après 150 ans – la disparition du salaire aux pièces (*Akkordlohn*) fut étroitement surveillée. L'association patronale exigeait un droit de regard sur l'ensemble des descriptions et évaluations de postes et donc, *in fine*, sur le reclassement de près de 500 000 salariés de la métallurgie régionale. Ses dirigeants se sont rendus personnellement dans les entreprises les plus stratégiques. Des conflits avec les directions d'entreprises étaient anticipés, des désaffiliations non exclues. « Plus tard, ils nous seront reconnaissants », disaient les responsables patronaux.

Car à travers ce comportement presque agressif, Südwestmetall entendait refaire de la convention de branche un outil de référence au service des entreprises, réaffirmant au passage son propre

1. « Personne n'a besoin de conventions collectives sans puissance régulatrice » avait de son côté constaté l'ancien président d'IG Metall, Peters (cité dans Bahn Müller, Schmidt, 2008:82).

REFONDATION DES GRILLES SALARIALES DE LA METALLURGIE

rôle. Le service proposé se déclinait en trois points (Bahn Müller, Schmidt, 2007:359) :

- (re)construire une échelle salariale structurée et cohérente que la plupart des entreprises ne peuvent (plus) mettre en œuvre par leurs propres moyens ;
- réhabiliter le salaire en tant qu'instrument de gestion et de motivation des salariés ;
- élargir les marges de détermination du salaire au sein des établissements à travers la distinction rigoureuse entre socle conventionnel des salaires et compléments salariaux versés par l'entreprise.

Contrairement à IG Metall, Südwestmetall entendait en effet utiliser l'introduction d'ERA pour rappeler à ses bases qu'une partie du salaire effectivement versé dans l'entreprise n'a pas de légitimité conventionnelle. « Les entreprises nous disent que la convention collective est trop chère. Mais ce n'est pas la faute de la convention collective, si les directions ont surclassé leurs salariés pendant quinze ou vingt ans. Elles peuvent payer plus si leur situation le permet et si la productivité est au rendez-vous. Mais il s'agit de clairement séparer ce qui relève de la convention collective qui fixe un standard minimum et ce qui correspond à une contribution volontaire de l'entreprise ». Pour ce dirigeant de Südwestmetall, il est dans l'intérêt des entreprises – et de l'avenir de la branche – de procéder au classement très pointilleux de leurs salariés dans la nouvelle grille pour ensuite développer et légitimer des politiques salariales locales. L'organisation patronale estime à 15 % la part du salaire imputée à tort à la norme conventionnelle.

IG Metall cherchait par contre à préserver des marges de négociation des conseils d'établissement lors de la trans-

position des normes conventionnelles. Le syndicat entendait imposer à travers ERA un système de rémunération plus cohérent et plus juste, qui protégerait les niveaux acquis tout en offrant de meilleures perspectives d'évolution pour les salariés qualifiés notamment et qui rémunérerait de façon plus équitable la pénibilité du travail. IG Metall a de son côté augmenté ses ressources en personnels pour conseiller et former les élus et pour peser dans les négociations.

Qui perd, qui gagne ?

Selon les évaluations menées à la fin de la phase d'introduction dans le Bade-Wurtemberg, des transformations en profondeur ont effectivement eu lieu. « Des dévaluations et réévaluations de tâches ont eu lieu à grande échelle. A un degré inconnu depuis longtemps, la convention collective marque la structure salariale dans les établissements » (Bahn Müller, Schmidt, 2009a:120). Les objectifs phare des acteurs signataires d'ERA semblent atteints. Les ouvriers qualifiés sont les bénéficiaires du nouveau système de classification ; il a été mis un terme à d'anciennes incohérences et injustices ; le principe « salaire égal pour un travail à valeur égale » est dans l'ensemble appliqué, selon l'avis qui prédomine parmi les représentants du personnel (tableau 1).

Pour autant, la proportion de salariés « surclassés » selon les critères d'ERA et donc susceptibles de voir leur classification revue à la baisse est bien plus élevée que ne l'avaient anticipé IG Metall, les élus et les salariés concernés. Les salariés peu qualifiés (*Angelernte*) sont les perdants de la réforme : avec les compléments salariaux ils touchaient souvent des

ALLEMAGNE

Tableau 1. ERA vu par les conseils d'établissement
Réponses des élus de Betriebsräte interrogés sur les effets significatifs
de l'introduction d'ERA dans leur établissement (en %)

	(Plutôt oui)	En partie	(Plutôt non)	Ne sait pas
Réalisation du principe : une même rémunération pour une charge de travail identique	61	8	19	12
Création des mêmes perspectives de rémunération pour des performances comparables	58	30	10	1
Élimination d'injustices dans la classification des ouvriers et des employés	55	21	23	1
Organisation transparente et compréhensible de la rémunération	54	21	22	2
Revalorisation du travail qualifié	54	18	27	1
Abaissement durable du niveau des salaires dans l'établissement	51	19	29	1
Pertes de salaire pour les salariés	44	27	29	1
Nouvelles injustices salariales	35	25	39	1
Dévalorisation du travail qualifié	21	16	63	1

n = 149

Source : Bahnmüller, Schmidt, 2009a, p. 123.

salaires plus élevés que les ouvriers qualifiés ; et sans disposer de la qualification requise, ils étaient fréquemment classés dans les coefficients théoriquement réservés aux *Facharbeiter*. Les fonctions administratives et de secrétariat se trouvent aussi dévaluées. Certaines fonctions de techniciens (dans l'informatique par exemple) se trouvent dépréciées du fait des évolutions technologiques. La hiérarchie intermédiaire n'est pas à l'abri de déclassements, plus nombreux que les revalorisations également observées. Les salariés âgés font aussi souvent figure de perdants, alors que les salariés jeunes se rangent plutôt du côté des bénéficiaires. Dans l'ensemble, le nombre de « perdants » semble plus élevé que celui des

« gagnants » dans les entreprises du Bade-Wurtemberg¹.

Une transposition plus conflictuelle que prévu

Ce déplacement des équilibres a rendu l'introduction d'ERA dans cette région bien plus conflictuelle qu'attendu (nettement plus en tout cas que dans les régions optant pour une transposition « *soft* » des nouvelles normes). IG Metall qui avait initialement vu dans le deuxième acte de la réforme, l'introduction dans les entreprises, une étape essentiellement technique, était amenée à politiser sa démarche et à voler au secours de ses élus pris en étau entre des directions encadrées par Südwestmetall pour exiger l'application à

1. Bahnmüller et Schmidt (2009a), estiment à 54 % la proportion des « surclassés » (*Überschreiter*), salariés dont le poste est déqualifié dans la nouvelle grille ERA.

REFONDATION DES GRILLES SALARIALES DE LA METALLURGIE

la lettre de la convention collective, et les salariés qui avaient retenu la promesse syndicale selon laquelle il n'y aurait pas de perdants...

L'hypothèse d'une baisse des coûts salariaux *via* ERA avait été exclue dans les négociations collectives précédant la réforme et des mécanismes censés garantir la neutralité des coûts avaient été instaurés (*cf. supra*). Mais il ne semble actuellement guère faire de doute que, à moyen terme tout au moins, ERA allégera les coûts salariaux des entreprises et contribuera à réaliser le vœu patronal selon lequel le travail non ou faiblement qualifié verrait son prix (sensiblement) baisser (*cf.* aussi tableau 1). Dans un contexte de modération salariale subie par les syndicats allemands depuis de longues années, IG Metall s'est trouvée d'emblée dans une posture défensive, même si la période de transposition du système durant les années de reprise a permis « d'éviter le pire ». Les efforts pour valider d'anciens classements plus favorables se heurtaient au rappel constant de la rigueur des textes conventionnels. Les tractations sur la rémunération de la pénibilité du travail ont été tendues et parfois houleuses¹.

Dans la logique des anciennes règles tarifaires, le travail pénible donnait lieu à une progression de coefficient sur la grille salariale ouvrière. Dans ERA, les pénibilités sont censées être prises en compte par le salaire de base jusqu'à un niveau « moyen », les charges plus lourdes donnant ensuite lieu à un complément spécifique, sans lien avec le classement sur la grille. Alors que Südwestmetall voit dans cette disposition un moyen de rendre plus transparente la répartition des

coûts et une incitation pour les entreprises à restreindre, par des investissements appropriés, la pénibilité du travail, les *Betriebsräte* (et IG Metall) soupçonnent les employeurs de vouloir réduire à la portion congrue la rémunération des activités pénibles et pathogènes. Pour IG Metall, le problème des « ouvriers surclassés » est d'autant plus délicat qu'ils sont souvent concentrés dans ses bastions traditionnels : la structure salariale y porte la marque de batailles et de rapports de force historiques. Et le syndicat ne peut pas non plus se servir de la réforme pour séduire des groupes traditionnellement sous-représentés dans ses rangs, les employés, souvent eux (elles) aussi malmené(e)s par ERA.

Les déclassements dus à ERA ne sont pas, dans la plupart des cas, effectifs immédiatement : les salariés en place voient leur niveau de salaire maintenu ; certaines conventions collectives (Basse-Saxe) n'imposent en outre aucun sacrifice futur à ces « surclassés » (Kuhlmann, Sperling, 2009). Si les règles du Bade-Wurtemberg prévoient à terme une perte de 10 % au maximum du salaire *via* une évolution plus plate des carrières, nombre de grandes entreprises garantissent à ce groupe de salariés le bénéfice plein des futures augmentations salariales. Mais les salariés ont ressenti amèrement la déqualification non seulement matérielle, mais aussi symbolique. Une rubrique dédiée sur le bulletin de paie transforme en « indemnité de transition » (*Überleitungsgeld*) la part du salaire « payé en trop » et rappelle au salarié concerné que son travail avait été surpayé dans le passé et valait donc moins. Les enquêtes montrent que même les bénéficiaires de la réforme

1. Dans nombre d'entreprises, les grèves d'avertissement ont accompagné les négociations sur l'introduction d'ERA.

ALLEMAGNE

estiment souvent « injuste » leur nouvelle classification. Ils ne se retrouvent pas dans des descriptions de postes et de fonctions plus standardisées et abstraites qui, à leurs yeux ne rendent pas justice à leur travail. Le bouleversement des hiérarchies des qualifications et des statuts provoque une certaine désorientation. Le rapport au travail et à l'entreprise est affecté par une représentation désincarnée des contributions personnelles qui donne l'impression aux salariés que « leur personne et leurs acquis, leur ancienneté, leur loyauté, et même leur identité professionnelle, ne jouent plus désormais aucun rôle » pour évaluer la qualité de leur travail (Bahnmüller, Schmidt, 2009a:124).

Si l'introduction d'ERA s'accompagne d'une protection matérielle relativement substantielle des salariés en place, les nouveaux entrants sont nettement moins bien lotis. Les écarts de salaires entre ces deux groupes peuvent être considérables (15 % et plus, selon l'enquête de Bahnmüller, Schmidt, 2009a), phénomène qui, selon le degré de sécurisation des anciens, pourrait se prolonger dans le temps, y compris dans les entreprises très syndiquées. Il pourrait encore être accentué par le recours à l'intérim, en forte progression dans la métallurgie avant la crise, substituant au clivage historique entre les ouvriers et les employés une nouvelle segmentation au sein du salariat, contrevenant une nouvelle fois au principe « à travail égal, salaire égal ».

ERA et l'avenir des conventions collectives

ERA aura-t-il contribué à stabiliser un système de négociation collective en perte de vitesse ? Ce sont les organisations les plus puissantes parmi les fédérations de la métallurgie, l'IG Metall du Bade Wurtemberg et Südwestmetall, qui, au sujet de

l'état de santé du système conventionnel, avaient formulé le diagnostic le plus sévère et ordonné le traitement le plus draconien. Pour elles, un échec de cette réforme plus que jamais à l'ordre du jour aurait définitivement consacré l'incapacité des organisations représentatives de branche – acteurs clés dans l'architecture des relations professionnelles allemandes – d'agir sur les conditions de travail et de salaire dans les entreprises. L'implosion du système en aurait été, dans leur analyse, la conséquence logique.

Ce risque a été conjuré. Après la signature de la convention pilote du Bade-Wurtemberg, les autres régions se sont alignées sur ce premier compromis, de sorte qu'ERA s'applique effectivement dans toute l'Allemagne. Dans un contexte dans lequel nombre de fédérations patronales plaident pour une décentralisation résolue des négociations, ce résultat n'allait pas de soi. Il peut être interprété « comme la victoire d'étape du courant patronal (encore) attaché à la convention de branche et pour lequel la politique conventionnelle continue d'être au centre de l'idée qu'ont d'elles-mêmes les organisations patronales » (Bahnmüller, Schmidt, 2008:92).

L'hypothèse d'une stabilisation du système des conventions collectives à travers ERA doit cependant être problématisée. Tant le rapport de forces entre IG Metall et Südwestmetall dans la conduite de la réforme que la fragmentation territoriale peut-être irréversible des forces représentatives en Allemagne invitent à une analyse prudente.

Avantage Südwestmetall

Les conventions collectives de branche sont habituellement considérées comme des protections au bénéfice des

salariés. Dans les négociations, le syndicat cherche à obtenir le résultat le plus favorable pour ses bases, contre une résistance patronale plus ou moins résolue. Une fois le compromis trouvé, le syndicat veille à ce qu'il soit rigoureusement respecté. Dans le cas de l'introduction d'ERA dans le Bade-Wurtemberg, les rôles semblaient (presque) inversés. En s'appropriant la convention collective de façon offensive, en prétendant au rôle de l'exégète attitré, en réclamant la transposition à la lettre du texte conventionnel, Südwestmetall a pris de vitesse son homologue syndicale. La convention collective apparaissait dès lors comme un instrument que le patronat peut utiliser au service de ses propres intérêts. L'association patronale a « incontestablement réussi à s'approprier la prééminence dans l'interprétation de la convention collective, un terrain qui est traditionnellement dominé par IG Metall et ses *Betriebsräte* » (Bahnmüller, Schmidt, 2007:361). Cette stratégie a considérablement déstabilisé IG Metall dont les efforts de protection de ses bases peu qualifiées ont pu être dénoncés par le patronat comme clientélistes, portant tort à l'instrument même de la convention collective.

Si l'IG Metall du Bade-Wurtemberg peut mettre à son actif d'avoir rapproché la convention collective des salariés – qui réalisent plus qu'auparavant que leurs salaires ont un rapport avec la représentation syndicale – et si le syndicat et ses *Betriebsräte* ont pu ériger un rempart contre des velléités d'abaissement des salaires dans les entreprises, il n'en reste pas moins qu'IG Metall est restée dans

une posture largement défensive tout au long du processus d'introduction d'ERA. Ce qui n'a pas empêché le syndicat d'utiliser ERA comme une pièce dans sa nouvelle stratégie axée sur une plus grande visibilité dans les établissements. IG Metall cherche en effet à renouer des liens plus étroits avec ses adhérents et représentants dans les établissements, y compris à travers des négociations de concessions ou « de crise »¹. Un certain redressement de l'adhésion et la participation aux mobilisations syndicales témoignent du succès du moins partiel de cette nouvelle approche.

Südwestmetall par contre était en mesure de poursuivre une stratégie offensive qui a précisé le profil de l'organisation représentative aux yeux de ses adhérents. Forçant souvent la main à ses affiliés, elle s'est employée à démontrer la valeur ajoutée des normes de branche tant pour les entreprises individuelles que pour la performance globale du secteur. Derrière l'appropriation militante de la convention collective dans une perspective patronale, se profile ainsi une vision stratégique de l'organisation de la branche dont il s'agit de consolider et de faire évoluer le positionnement à la pointe de la compétitivité économique ; la présence d'une main-d'œuvre hautement compétente et qualifiée est considérée comme une pièce maîtresse dans cette politique et comme une nécessité d'autant plus cruciale que des pénuries se dessinent. A travers ERA, Südwestmetall vient aussi tester l'ébauche d'une nouvelle structure salariale qui affranchirait la métallurgie de la prétention de couverture générale des salariés qui travaillent dans les entreprises

1. Cf. Adelheid Hege, « Allemagne : négociations collectives et influence syndicale, reculs et résistances », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 116, janvier.

ALLEMAGNE

de la branche. « Pourquoi payer plus cher qu'ailleurs les fonctions qui ne sont ni spécifiques ni essentielles à la métallurgie ? » se demandent ses dirigeants qui caressent l'idée d'une « convention collective services » (*Dienstleistungstarifvertrag*) déconnectée de la convention de la métallurgie et de ses niveaux de rémunération historiquement élevés. Les fonctions administratives, de logistique et même certaines fonctions productives « simples » pourraient y être regroupées ¹.

Südwestmetall a aussi montré qu'elle était capable d'assumer une double stratégie à l'égard de la convention collective. L'une vise à ouvrir les normes conventionnelles : l'accord de Pforzheim, autre convention pilote du Bade-Wurtemberg (2004), autorise les entreprises à négocier des dérogations aux normes sur les horaires et les salaires non seulement en cas de difficultés économiques, mais aussi pour investir et pour consolider leur positionnement économique. Ces dérogations (dont la contrepartie est en général la protection de l'emploi) sont toutefois toujours temporaires et doivent être entérinées par les acteurs de branche. La deuxième approche, expérimentée à travers ERA, verrouille les normes conventionnelles, prétend à une fonction d'organisation de la branche et cherche à

persuader les entreprises qu'il est dans leur intérêt de subordonner les arbitrages locaux aux enjeux collectifs du secteur. L'un des services qu'offre l'association patronale est de fixer un standard, en matière de rémunérations, de hiérarchies salariales, ou encore de qualifications. « Quand il n'y a plus de standard, comment savoir où se trouve la dérogation ? Les entreprises répondent souvent aux contraintes des marchés. Elles pérennisent des arrangements trouvés à un moment donné alors que le marché s'est transformé depuis longtemps. Même les très grandes entreprises n'ont souvent pas les moyens de transformer leurs structures en profondeur et d'anticiper le long terme ».

Pour ce dirigeant de Südwestmetall, les entreprises sont « perdantes en fin de compte si elles renoncent au standard. Notre *job* est de les convaincre qu'une convention de branche qui fonctionne produit de meilleures politiques de personnel, et améliore plus généralement la qualité ». Si toutefois ce service n'est plus demandé ², « on fera sans couverture conventionnelle, on misera sur nos services de conseil. Ou on cesse d'exister ». Südwestmetall affiche une attitude décomplexée quant à son propre avenir : « Il n'y a pas de nécessité absolue pour

1. Une telle évolution, d'ores et déjà expérimentée chez Mercedes, soulève toutefois la question délicate de la répartition des responsabilités de négociation entre les syndicats du DGB. La représentation des services est en principe du ressort de Ver.di, grande concurrente d'IG Metall. Si le syndicat des services reste numériquement fort malgré des pertes persistantes d'adhérents, sa capacité négociatrice apparaît clairement affaiblie (cf. Adelheid Hege, *op.cit.*).
2. Südwestmetall estime que les entreprises tendent à être d'autant plus réticentes à l'égard de la convention collective de branche que celle-ci n'est pas en mesure de remplir sa fonction de paix sociale. Pour les entreprises, le conflit doit être réglé une fois pour toutes au niveau de la branche (ce qui correspond d'ailleurs à la prescription légale). L'une des failles de la stratégie de Südwestmetall était sans doute de sous-estimer la conflictualité déclenchée par l'introduction d'ERA dans les établissements. *Betriebsräte* et salariés se sont mobilisés pour empêcher des transpositions pénalisantes pour les salariés, faisant ainsi de l'entreprise un deuxième niveau de négociation et de conflit.

l'existence d'organisations patronales. Elles ont leurs fonctions, et quand les conditions feront qu'elles ne peuvent plus les remplir, elles disparaîtront, ce n'est pas un drame ».

Plus explicitement qu'IG Metall, Südwestmetall postule que l'incapacité de construire et de légitimer des normes condamne à terme la représentation collective. Cela l'amène à envisager des scénarios dans lesquels l'œuvre normative ne passe pas nécessairement par la négociation avec les syndicats. L'organisation patronale pourrait assumer sa transformation en outil technique, plus centré sur la cohérence du tissu productif que sur la cohésion sociale.

La menace de fragmentation du tissu conventionnel

L'introduction d'ERA dans le Bade-Wurtemberg a en quelque sorte redonné ses lettres de noblesse à la convention collective de branche. Elle a mis en scène des acteurs puissants, capables de mettre en œuvre des stratégies de long terme, prêts à mener le conflit avec leurs propres bases. Cette performance n'était guère exportable dans la plupart des autres régions, du fait non seulement d'options divergentes mais aussi de l'affaiblissement et de la perte de représentativité des acteurs. Selon IG Metall qui ne procède pas très différemment pour son propre compte, le patronat concentre désormais les compétences de négociation sur trois acteurs : l'organisation nationale Gesamtmetall, la fédéra-

tion du Bade-Wurtemberg, Südwestmetall, ainsi que la fédération de Rhénanie du Nord-Westphalie, numériquement la plus importante (Bahnmüller, Schmidt, 2009b). Cela produit une structure conventionnelle en apparence solide, mais tendanciellement fragile et centrifuge. D'autant plus que les déserts conventionnels et représentatifs s'étendent plus encore dans les autres branches. Mais de ce point de vue, IG Metall en particulier préfère s'en tenir à une perspective purement sectorielle.

Sources

Bahnmüller R., Schmidt W. (2007), « Auf halbem Weg – Erste Befunde zur ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg », *WSI-Mitteilungen*, n° 7, p. 358-364.

Bahnmüller R., Schmidt W. (2008), « Der ERA-Tarifvertrag und seine Umsetzung: Erfahrungen aus Baden-Württemberg », in R. Bispinck (ed.), *Verteilungskämpfe und Modernisierung. Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik*. VSA, Hamburg, p. 78-108.

Bahnmüller R., Schmidt W. (2009a), « Riskante Modernisierung: Wirkungen und Bewertungen der ERA-Einführung in Baden-Württemberg », *WSI-Mitteilungen*, n° 3, p. 119-126.

Bahnmüller R., Schmidt W. (2009b), *Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgelttarifverträge am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs*, Berlin, Sigma.

Kuhlmann M., Sperling H.J. (2009), « Der Niedersachsen-Weg: Einführungsprozesse und Wirkungen des ERA », *WSI-Mitteilungen*, n° 3, p. 127-135.

Entretiens avec des responsables syndicaux et patronaux et des experts.