

## Allemagne

### Stratégies de renouveau syndical envers les travailleurs précaires : le cas des intérimaires dans la métallurgie

Marcus KAHMANN\*

---

**H**istoriquement, la valorisation du travail salarié est étroitement liée à la diffusion d'une forme d'emploi standard, définie comme une activité subordonnée, stable et protégée par des formes de protection sociale dont les conditions planchers en termes de temps de travail, salaire, prestations sociales sont déterminées par la loi et/ou des conventions collectives (Bosch, 2013). Dans la mesure où cette norme a également orienté le système de protection sociale, elle a longtemps incarné une promesse de sécurité contre les vicissitudes du marché du travail. L'intérim est classé du côté des « emplois atypiques ». La relation triangulaire sur laquelle il repose instaure une séparation entre relation de travail et relation d'emploi. Il est par définition temporaire, ce qui n'exclut ni des usages massifs et continus par les entreprises ni des « carrières » très longues des travailleurs dans l'intérim. Depuis une quinzaine d'années, la demande des entreprises allemandes pour ce type d'emploi a explosé. L'intérim fait ainsi partie de cette nouvelle condition salariale qui instaure

l'inégalité des statuts au cœur des entreprises dans des industries comme la métallurgie.

Cet article analyse les efforts du syndicat de la métallurgie, IG Metall, pour renouveler son répertoire d'actions à l'égard de l'intérim. En proposant une étude de cas pour répondre à la problématique de ce numéro, nous visons à éclairer les enjeux qui se posent à la stratégie du syndicat et à son évolution face à l'usage croissant de cette forme d'emploi. IG Metall est un cas intéressant dans la mesure où ce syndicat s'est lancé, depuis une dizaine d'années, dans un processus de mise à plat de ses stratégies et de son fonctionnement. Son investissement dans les zones dépourvues de structures de représentation *via* des modes d'action empruntés à l'*organizing* et dans la syndicalisation des salariés « atypiques » sont désormais une priorité. Dans cet esprit, IG Metall a entièrement revu son approche des travailleurs intérimaires en en faisant un enjeu dans son champ d'intervention.

---

\* Chercheur à l'Ires.

L'article montre que ces efforts ont connu des succès, à la fois au plan de la politisation du sujet dans le débat public, de la syndicalisation et de l'évolution de la législation sur l'intérim. Mais dans l'articulation étroite entre les trois niveaux de déploiement de la nouvelle stratégie syndicale (établissement, branche, niveau national), la branche reste le maillon faible. Dépourvue de véritable levier d'action collective à ce niveau, l'approche syndicale se révèle ambiguë du point de vue de l'égalité : elle ne permet l'alignement des conditions des intérimaires sur celles des salariés permanents, prévu par la loi, que là où IG Metall est fort.

Cet article revient dans une première partie sur les dimensions de la crise syndicale en Allemagne et sur la façon dont IG Metall a réagi en engageant un important projet de renouveau. La deuxième partie analyse l'évolution de l'intérim en Allemagne. La troisième décrit la stratégie d'IG Metall vis-à-vis des travailleurs intérimaires et son évolution.

---

### **Crise et renouveau syndical**

Jusqu'aux années 1980, les travaux de comparaison internationale soulignent le degré élevé d'institutionnalisation des relations professionnelles allemandes et leur capacité d'inclusion. Lorsque l'emploi standard était la norme dominante au cours des années 1960 et 1970, l'emploi atypique était relégué aux « marges » du marché du travail, et concernait essentiellement les femmes et les migrants. Tous les observateurs des relations sociales allemandes conviennent que ce – prétendu – âge d'or du « modèle allemand » est désormais révolu. La perte d'emprise syndicale sur le monde social et politique laisse un monde du travail fracturé (Schroeder, 2016) et un mouvement syndical marqué

par une « dynamique d'autonomisation des espaces de représentation les uns à l'égard des autres » (Hege, 2012:231). D'aucuns estiment que le syndicalisme est devenu un « partenaire junior » dans les transformations néolibérales, même là où il se veut encore fort (Streeck, 2016). Pourtant, les organisations syndicales, depuis quelques années, cherchent à trouver une issue au déclin et à dépasser leurs réflexes défensifs, voire défaitistes. En s'ouvrant à l'international, des syndicats comme IG Metall ont intégré les tactiques de *organizing* dans leur répertoire d'actions collectives.

### **Les syndicats face à une crise d'adhésion et institutionnelle**

Les syndicats allemands ont été frappés durement par les transformations intervenues dans l'emploi depuis la fin des années 1980 alors que les institutions des relations professionnelles (codétermination, cadre de la négociation collective et droit du travail) sont restées formellement stables. Deux crises se sont superposées et alimentées mutuellement.

La première est la crise de l'adhésion. Le nombre d'adhérents fonde l'ambition représentative des organisations syndicales allemandes ; leur capacité de les mobiliser est, en dernière instance, la source du pouvoir syndical (Müller-Jentsch, 1997). Or, depuis les années 1980, les syndicats industriels organisés au sein du *Deutscher Gewerkschaftsbund* (DGB, Confédération allemande des syndicats) connaissent un rétrécissement spectaculaire de leur base. Il n'est interrompu que temporairement par l'absorption des syndicats est-allemands après la réunification. En 2016, la confédération ne compte plus que 6,05 millions d'adhérents (dont 4,02 million d'hommes), contre 11,8 millions en 1991. Le taux de syndicalisation est

désormais inférieur à 20 %. Par ailleurs, le profil des adhérents montre que les syndicats n'ont pas réussi à s'adapter aux changements structurels du marché du travail : le DGB continue d'être une organisation numériquement dominée par les ouvriers masculins, et il a du mal à rattraper son retard parmi les fonctionnaires, les femmes et les employés – souvent précaires – des services. En outre, la part de retraités parmi les adhérents atteint désormais 20 % (Ebbinghaus, Göbel, 2013). Le nombre de jours de grève régresse également depuis les années 1980. Ce tableau sombre est toutefois nuancé par quelques éléments récents : certains syndicats, comme IG Metall, ont réussi à augmenter leur nombre d'adhérents, et le nombre de jours de grève semble repartir à la hausse, s'appuyant désormais sur d'autres modes d'action, secteurs et publics (Artus, 2017).

Les problèmes de représentation sont étroitement liés à la crise institutionnelle du syndicalisme. Historiquement, la prise en compte des préoccupations du travail et des travailleurs se produit pendant la période de croissance exceptionnelle d'après-guerre, les syndicats et le SPD étant les principaux moteurs du développement et de l'extension du salariat. Au cours de ce processus, le centre d'action stratégique du syndicalisme se déplace,

favorisant la recherche d'interactions efficaces dans les entreprises et au sein du champ politique. Le déclin de ce pouvoir institutionnel a plusieurs facettes. Au sein du champ politique, l'échec de l'alliance tripartite pour l'emploi (*Bündnis für Arbeit*<sup>1</sup>) montre que les organisations syndicales ont perdu de leur légitimité en tant qu'interlocuteur de régulation macrosociale ; de même, la concertation tripartite lors de la crise de 2008-2009 – aboutissant à deux importants programmes publics d'investissement et à l'usage massif du chômage partiel – a été abandonnée par le gouvernement au moment de la reprise économique (Haipeter, 2012). Le déclin du pouvoir syndical se fait ressentir aussi dans le champ de la négociation collective<sup>2</sup>. La baisse du taux de couverture conventionnelle témoigne de la perte d'intérêt significative des employeurs pour la négociation collective de branche : le nombre d'entreprises adhérentes aux organisations patronales et liées à la convention collective décline, sans que les syndicats aient la force de les faire (ré-)adhérer. Depuis 1996, le taux de couverture a régressé d'environ 20 % (Ellguth, Kohaut, 2017). En 2016, 51 % des salariés des *Länder* de l'Ouest et 36 % de ceux de l'Est sont encore couverts par une convention de branche<sup>3</sup>. Cette baisse est par ailleurs l'un des

1. « L'Alliance pour l'emploi, la formation et la compétitivité » a été une initiative du premier gouvernement Schroeder. Elle est lancée en 1998 afin d'en faire un moyen de lutte contre le chômage, notamment à travers la baisse du coût du travail et les réformes de l'imposition des entreprises et de la sécurité sociale. En mars 2003, Schroeder déclare publiquement l'échec de l'Alliance et poursuit son agenda unilatéralement à travers les lois dites « Hartz ».
2. Rappelons que dans le système de relations professionnelles allemandes, le syndicat n'occupe pas de rôle formel au sein de l'entreprise. Il est cantonné à la sphère de la négociation collective de branche (*Tarifautonomie*) dans laquelle il possède le monopole de la grève. Cette relégation ne l'a pas empêché de développer des liens d'interdépendance étroits, quoiqu'asymétriques, avec les *Betriebsräte*. Dans cette division du travail (désormais fragilisée), le syndicat négocie les normes conventionnelles dans les régions où il est fort et assure un soutien de qualité au *Betriebsrat*, qui se charge du recrutement des adhérents, mobilise lors de la négociation de branche et assure l'application de la convention.
3. Lorsqu'on prend pour critère la double couverture par les institutions au cœur du système représentatif, le *Betriebsrat* et la convention collective, le taux baisse à 27 % et 13 % des salariés.

facteurs explicatifs de la longue période de modération salariale et de creusement des inégalités de revenu ayant atteint un niveau sans précédent (Spannagel, 2016).

### **Des appropriations diverses de l'*organizing***

Dès la fin des années 1980, les syndicats allemands cherchent à enrayer cette double crise à travers des efforts de « modernisation » (Hoffmann *et al.*, 1990 ; Leif *et al.*, 1993), comprise comme une exigence à la fois programmatique (s'engager pour l'Europe sociale, repenser le rapport à l'État social, s'ouvrir à l'écologie, etc.) et organisationnelle (introduire de nouvelles formes de participation et de délibération interne, etc.). Suite aux efforts d'implantation dans les nouveaux *Länder*, ces débats se font plus rares, voire disparaissent. Quelques fusions syndicales, qui se sont produites à la même époque en réponse à la crise des finances syndicales, portent des ambitions modernisatrices. Mais les effets escomptés en termes d'attractivité ne se produisent pas (Kahmann, 2009).

Avec le recul, ces idées et pratiques de renouveau n'allaient sans doute pas assez loin, reposant sur l'hypothèse que les fondements pour mener des telles politiques de modernisation étaient suffisamment solides. C'est seulement à partir des années 2000 que les organisations syndicales doivent admettre que les stratégies adaptatives tendant à maintenir le cadre

institutionnel (concertation tripartite, pactes pour l'emploi locaux, introduction de clauses d'ouverture dans les conventions collectives, etc.) sont d'autant plus insuffisantes pour conserver les positions de pouvoir acquises qu'elles ne sollicitent pas forcément l'adhésion des salariés. La montée de syndicats catégoriels très revendicatifs (cheminots, médecins salariés, pilotes) dans la négociation collective (Kahmann, 2015) et les difficultés des conseils d'établissement (*Betriebsräte*) à justifier les accords d'entreprise dérogatoires (Rehder, 2006) en sont une illustration. À la recherche d'idées pour stopper l'hémorragie d'adhérents et actionner de nouveaux leviers de pouvoir, les syndicats se tournent vers les États-Unis<sup>4</sup>. Depuis, l'*organizing* fait l'objet d'appropriations « indigènes » diverses qu'on peut distinguer schématiquement en deux groupes (Thomas, 2016).

Le premier voit dans le concept d'*organizing* un moyen de renouveler la critique de l'institutionnalisation syndicale et favoriser le développement de mouvements de base. Il s'appuie sur une définition de l'*organizing* proche de celle proposée par Voss et Sherman (2000). Dans une recherche devenue classique, les auteures montrent que la transformation d'un modèle fondé sur la mise à disposition de services (*service unionism*) vers un syndicalisme de type *organizing* est possible. Elle est conditionnée par

4. La campagne « Justice for Janitors » du Service Employees International Union (SEIU, Union internationale des employés des services ; Kesselman, Sauviat, dans ce numéro) les a notamment interpellés à travers sa capacité à mobiliser des salariés supposés impossibles à syndiquer. En 2005, le DGB a coorganisé avec ver.di, la Fondation Hans Böckler et l'université de Cornell (États-Unis) la première conférence sur l'*organizing* à Hambourg, avec comme intervenants des professeurs de relations industrielles américaines (Lowell Turner ; Lee Adler) et des syndicalistes du SEIU et de Unite Here. Ce travail des rénovateurs américains repose sur une double hypothèse : la transférabilité des pratiques syndicales et la convergence des « économies de marché coordonnées » vers le néolibéralisme américain dévastateur (Tapia, Turner, 2013). Ayant rencontré ce capitalisme plus tôt et ayant su adapter le travail syndical, les syndicats américains se trouvent, selon cette analyse, désormais en position d'avant-garde internationale (Thomas, 2016).

l'émergence d'un *leadership* – en général suite à des crises internes – qui s'appuie sur des expériences militantes à l'extérieur du mouvement syndical et a plus de facilités à créer des alliances nouvelles en dehors des syndicats. L'accent mis sur l'implication de la base syndicale, des modes d'action non conventionnels (souvent conflictuels) ainsi qu'un agenda revendicatif large implique un bouleversement des cultures et ressources syndicales. Sur le terrain, de premières expériences en ce sens sont faites lors de la campagne pour la création de *Betriebsräte* chez Lidl (Schreieder, 2005 ; Rehder, 2008), où certaines techniques issues de l'*organizing* (*coalition building*, *strategic planning*, actions directes, participation d'adhérents, *naming & shaming*, etc.) sont plus ou moins systématiquement déployées.

De ces appropriations, on peut distinguer celles faites – plutôt dans un deuxième temps – par les syndicats du DGB. L'*organizing* se présente ici principalement comme une « boîte à outils de pratiques que différents syndicats peuvent déployer à travers différents contextes à des fins différentes » (Simms, Holgate, 2010:158). Les deux plus grands syndicats développent leurs propres structures et instruments d'*organizing* « à l'allemande », mais les références lexicales tendent à disparaître au fur et à mesure que les idées sont incorporées dans les pratiques et concepts indigènes <sup>5</sup>. Chez ver.di, on privilégie une approche par le bas, avec les différentes sous-structures qui poursuivent des projets divers (Thomas, 2016) <sup>6</sup>. Un concept

transversal qui émerge est celui de « négociation collective conditionnelle » (*bedingungsgebundene Tarifarbeit*), selon lequel l'efficacité de la négociation d'un accord d'entreprise est conditionnée par le degré d'adhésion des collectifs de travail aux revendications et qui met leur participation à l'élaboration revendicative au centre de l'action collective (Dilcher, 2011).

### **Le processus de renouveau d'IG Metall**

Chez IG Metall, syndicat qui nous intéresse ici principalement, la dissémination de l'*organizing* s'est produite essentiellement à l'initiative de la centrale du syndicat à Francfort. Elle est précédée d'un évènement précis : une crise interne à la direction nationale d'IG Metall suite notamment à la défaite historique subie lors de la grève de 2003 en faveur de la réduction du temps de travail dans la métallurgie est-allemande (Hege, 2004). Cette crise crée les conditions pour que Detlef Wetzels, qui sera le moteur du renouveau syndical, devienne secrétaire général adjoint puis secrétaire général du syndicat (2007-2015). Avant d'accéder aux responsabilités nationales, Wetzels a conquis sa légitimité interne en tant que responsable local (à Siegen) et régional (en Rhénanie du Nord-Westphalie) d'IG Metall en développant une approche dite participative de la syndicalisation (Turner, 2009).

On trouve les premières références à l'*organizing* en 2008, avec la publication des « Huit thèses sur le renouveau du travail syndical <sup>7</sup> », qui annoncent un

5. Par exemple, l'article introductif à un ouvrage de l'ancien secrétaire général d'IG Metall, Klaus Wetzels, a pour titre « Organizing » (Wetzels, 2013). On n'y trouve aucune référence aux auteurs ou expériences étrangers.

6. Parmi les campagnes les plus en vue, on trouve celles de Lidl, d'Amazon ou dans les services de sécurité privée à Hambourg.

7. D. Wetzels, « Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit », *Magazin Mitbestimmung*, 11/2008, Hans-Böckler Stiftung, [https://www.boeckler.de/20550\\_20556.htm](https://www.boeckler.de/20550_20556.htm).

vaste projet de réforme. Selon la nouvelle équipe dirigeante, composée de Berthold Huber et Detlef Wetzel, le « partenariat social » est sérieusement entamé, le système de relations professionnelles est en train de s'éroder et les employeurs sont de moins en moins disposés au compromis. La nouvelle équipe met au centre de ses préoccupations la reconstruction des moyens d'action collective à travers le triptyque « participation des adhérents – syndicalisation – confrontation » (*Beteiligungs-, Mitglieder-, Konfliktorientierung*).

Un « fonds d'innovation » destiné à la syndicalisation est créé (à hauteur de 16 à 20 millions d'euros par an) tandis que des postes et secteurs à la centrale à Francfort sont supprimés. Le nouveau secteur « adhérents et campagnes » emploie désormais des permanents qui ont des expériences de coopération avec le syndicat américain Service Employees International Union (SEIU, Union internationale des employés des services) (Schmalz, Thiel, 2017:10). Pour les syndicats rénovateurs américains, la « campagne stratégique », moyen d'action très centralisé et rigoureusement planifié, est un répertoire d'action primordial. La nouvelle direction d'IG Metall impulse aussi le recrutement de jeunes permanents ayant des expériences militantes dans des mouvements sociaux. En même temps, elle garde ses distances avec l'idée d'évoluer vers un « syndicalisme de mouvement social » (Waterman, 1993). Le syndicat continue de dépendre « de services professionnels aux adhérents, les mobilise principalement à l'occasion de la négociation collective et crée rarement des alliances avec des mouvements sociaux » (Schmalz, Thiel, 2017:16-17).

On trouve des ressemblances avec l'*organizing* dans ce qui a trait au rôle de « la base ». La nouvelle approche d'IG Metall prône la participation des adhérents aux négociations dans l'établissement et l'entreprise (Turner, 2009). La logique est la suivante : lorsque l'employeur s'apprête à quitter l'organisation patronale signataire de la convention de branche ou demande à y déroger, les adhérents sont incités à rejoindre les permanents d'IG Metall et les élus du *Betriebsrat* dans la négociation d'un accord d'entreprise (*Betriebsvereinbarung*). Non seulement cette participation décharge le *Betriebsrat* de ses responsabilités croissantes de négociation, mais elle crée la transparence sur les concessions accordées<sup>8</sup>. Aussi, IG Metall utilise ces négociations pour démontrer que la démarche syndicale est dépendante de l'action des salariés, et que l'adhésion syndicale est utile. L'objectif est de susciter chez les adhérents une culture d'engagement qui diminue le risque de passivité des salariés associé au mandat représentatif (*Stellvertreterpolitik*) – critique chère aux approches d'*organizing*.

À l'image de la campagne « À travail égal, salaire égal » dans l'interim (voir *infra*), les ressources libérées au niveau central sont dirigées vers des campagnes de syndicalisation dans des secteurs faiblement syndiqués. Dans la terminologie du syndicat, l'*organizing* occupe une place précise au sein de l'approche plus globale de « développement » (*Erschliessung*) : il est destiné à la syndicalisation des salariés et la création de structures de représentation (groupes de travail, représentants syndicaux (*Vertrauensleute*), *Betriebsräte*) dans des établissements et industries non organisés (*external organizing*). Il

8. Typiquement, il s'agit de concessions temporaires en matière de salaire et de temps de travail contre des garanties de sécurité d'emploi et des mesures de qualification.

dessine une méthodologie précise, déclinée en plusieurs phases d'escalade de conflit avec l'employeur (IG Metall, 2016).

Cette appropriation sélective de l'*organizing* (appelée *German organizing* chez IG Metall) a contribué aux succès en matière de syndicalisation d'IG Metall. Le nombre d'adhérents est passé de 1,8 à 2,2 millions entre 2010 et 2016, suite notamment à la hausse des adhésions parmi les jeunes et les intérimaires (IG Metall, 2015). Le nombre d'actifs parmi les adhérents est à son niveau le plus élevé depuis une dizaine d'années (1,57 million). Avant d'analyser plus en détail la façon dont les pratiques syndicales ont évolué à l'égard de l'intérim, il est nécessaire de donner un éclairage sur l'évolution du travail intérimaire en Allemagne.

---

### Croissance

#### et nouveaux usages de l'intérim

Sans être la forme d'emploi atypique la plus répandue en Allemagne (Keller, Seifert, 2011), l'intérim connaît un développement très dynamique depuis le début des années 2000. Ce qui pose problème d'un point de vue social, c'est qu'il accroît les risques de précarité, notamment en termes de sécurité de l'emploi, de rémunération, de conditions de travail, de formation et de satisfaction au travail. Mais il met aussi à l'épreuve l'homogénéité des normes collectives et, de ce fait, l'égalité entre salariés.

#### **Une très forte augmentation du nombre d'intérimaires depuis 2000**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, la statistique publique recense 933 000 salariés en intérim, dont 286 000 femmes (Bundesagentur für Arbeit, 2017). À

travers l'intérim, les entreprises cherchent aussi bien à embaucher de la main-d'œuvre non qualifiée (*Helfer* ; 54 %) que qualifiée (*Fachkraft* ; 37 %). L'industrie métallurgique reste l'un des principaux utilisateurs de l'intérim : en 2016, elle emploie 278 000 intérimaires, suivie de près par la logistique (245 000) et la gestion d'entreprise (82 000). On constate aussi une surreprésentation des salariés ne possédant pas la nationalité allemande, qui représentent 26 % du total des intérimaires. Le groupe d'âge de 25 à 34 ans est le plus représenté parmi les intérimaires (30,7 %), mais ce type d'emploi n'est pas l'apanage des plus jeunes : 20 % d'entre eux ont entre 45 et 54 ans et 13 % 55 ans et plus. Quant à la durée des contrats, les données de l'Agence pour l'emploi permettent d'écarter l'idée d'une prédominance des missions très courtes (tableau 1). La moitié des contrats dure en effet plus d'un an et les contrats brefs (0 à 3 mois) ne représentent pas plus de 13 % des contrats recensés fin 2016. La structure de l'intérim est d'ailleurs fragmentée. En 2016, sur les 51 000 entreprises, 39 000 n'embauchaient que neuf salariés ou moins, tandis que 1 300 entreprises d'intérim comptaient plus de 150 salariés.

Depuis l'année 2000 (276 000 intérimaires), le nombre de contrats d'intérim a plus que triplé. Par conséquent, le poids de l'intérim dans l'emploi salarié a augmenté. En 2016, l'intérim représente 2,9 % de l'emploi total<sup>9</sup> (BfA, 2017). Les chiffres attestent aussi de sa sensibilité au cycle économique : les entreprises allemandes, pendant la crise de 2008, ont utilisé l'instrument du chômage partiel (*Kurzarbeit*) ; elles ont aussi réduit – temporairement et souvent avec l'accord des *Betriebsräte* (Holst *et al.*, 2009) – le

9. La notion d'emploi total englobe tous ceux qui cotisent au système de sécurité sociale (« *sozialversicherungspflichtig* »). Elle exclut les fonctionnaires, indépendants, et les « *geringfügig Beschäftigte* », exemptés de cotisations à cause de leur salaire trop faible.

**Tableau 1. Nombre d'intérimaires selon la durée d'emploi au 31 décembre 2016**

	Durée de la mission					
	0 à 1 mois	1 à 2 mois	2 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 12 mois	1 an et plus
Effectifs	38 336	72 731	67 693	158 890	208 070	525 904
En %	3,0	3,6	6,8	14,8	19,4	49,0

Source : BfA (2017).

nombre d'intérimaires. Notons toutefois que le nombre de femmes intérimaires a continué à augmenter pendant la crise. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, elles représentent 30,6 % des intérimaires (contre 22,7 % en 2000).

Les différences salariales entre salariés intérimaires et salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) sont très significatives. Selon les données de l'Agence pour l'emploi pour 2016, le salaire brut médian <sup>10</sup> d'un intérimaire était de 1 816 euros contre 3 133 euros (-42 %) pour un salarié en CDI. Cette différence s'atténue quand on fait des comparaisons par niveau de qualification (tableau 2).

**L'intérim dans la métallurgie : usages et effets**

Pendant longtemps, les directions des ressources humaines (DRH) des entreprises allemandes ont utilisé l'intérim

pour pallier les fluctuations du personnel ou les variations des commandes. Ces dernières années, des chercheurs ont observé plusieurs évolutions. D'abord, une intensification de l'usage de l'intérim dans un certain nombre d'entreprises a été constatée. Elle concerne particulièrement les entreprises exposées à la concurrence internationale. L'un des exemples emblématique est l'usine BMW à Leipzig (ouverte en 2007), dont le personnel est composé d'un tiers d'intérimaires. Holst (2009) souligne aussi des évolutions dans les motifs de l'usage de l'intérim. Le recours continu et massif à l'intérim par certaines entreprises relèverait ainsi d'une logique « assurantielle » de protection des marges face aux incertitudes du marché. L'évitement des coûts de licenciement (plans sociaux ; indemnités) est l'objectif principal de ces usages « stratégiques <sup>11</sup> », se combinant

**Tableau 2. Salaire brut médian au 31 décembre 2016, emploi total et intérimaire**

En euros

	Total	Main-d'œuvre non qualifiée	Main-d'œuvre qualifiée	Spécialistes	Experts
Total	3 133	2 133	2 891	4 107	5 187
Intérimaires	1 816	1 543	2 141	3 448	4 468

Source : BfA (2017).

10. Le salaire médian indique une valeur par rapport à laquelle 50 % de salaires se situent en dessous et au-dessus.

11. Pour un tel usage « stratégique » de l'intérim, Holst *et al.* (2009) trouvent plusieurs exemples dans leur étude sur l'industrie métallurgique. Les intérimaires sont intégrés d'une façon plus ou moins stable dans les collectifs de travail, tout en conservant la différence de statut et en effectuant le même travail. Les marchés du travail internes sont verrouillés : pour décrocher un travail dans ces entreprises, le passage par l'intérim est obligatoire. Cela peut avoir des conséquences significatives pour certains marchés du travail : une fois sortis de l'entreprise, les travailleurs qualifiés peinent à trouver un emploi autrement qu'en intérim.

typiquement avec d'autres formes de segmentation (« verticale ») de la main-d'œuvre, telles que l'externalisation du travail ou des activités (Doellgast, Greer, 2007).

À la différence des années 1980 et 1990, les inégalités sont désormais perceptibles dans les entreprises situées au cœur du modèle productif de la métallurgie (Holst *et al.*, 2009). Alors que pendant longtemps, le principe dominant était « une usine, un accord collectif », le déploiement plus ou moins massif dans les collectifs de travail de salariés appartenant à d'autres entreprises ou en mission d'intérim accélère la fragmentation des normes collectives. Les conditions d'emploi et de travail se complexifient et se différencient tout au long des chaînes de valeur : tandis que, typiquement, les salariés permanents restent soumis à la convention de branche et sa déclinaison locale, les intérimaires sont soumis aux conditions – moins favorables – de la convention de l'intérim (voir *infra*). Le dualisme qui s'instaure ainsi dans les relations de travail est capté d'une façon inadéquate par la distinction *insider-outsider* qui fait de la relégation des seconds la condition de protection des premiers. Des travaux empiriques montrent des effets de discipline puissants, non seulement sur les intérimaires mais aussi sur les salariés permanents (Holst, 2009 ; 2014).

La précarité des intérimaires dans le travail se retrouve dans leur sphère de représentation (Brinkmann, Nachtwey, 2014). Non seulement on ne trouve pas de *Betriebsräte* dans les petites et moyennes entreprises d'intérim, mais la représentation des intérimaires est aussi fragilisée sur leur lieu de travail (dans les entreprises utilisatrices), alors qu'on pourrait estimer que cette catégorie a davantage besoin de protection : en effet, le droit de vote actif est conditionné à une présence

d'au moins trois mois dans l'entreprise utilisatrice, excluant d'emblée un quart des intérimaires. La législation a été longtemps discriminatoire aussi en ce qu'elle excluait, jusqu'en 2013, les salariés intérimaires du calcul de la taille du *Betriebsrat*, alors que leur présence exige, en principe du moins, des compétences et actions supplémentaires de la part des élus.

---

### Stratégies d'IG Metall dans l'intérim

Face à la croissance du travail intérimaire et à la pression qu'il exerce sur les normes sociales, IG Metall doit remettre en question sa stratégie exclusivement institutionnelle, centrée sur la démarche intersyndicale de négociation d'une convention pour l'industrie de l'intérim. C'est au milieu des années 2000 que le syndicat réajuste ses objectifs, réarticule et renouvelle ses moyens d'action. Désormais, il s'agit de réaliser le principe d'égalité de traitement entre salariés intérimaires et permanents par ses propres moyens d'action collective en tant que syndicat industriel. La nouvelle stratégie est fondée sur trois piliers : la négociation collective de branche, l'articulation des efforts de syndicalisation avec la négociation d'entreprise et la politisation du sujet, au sein et en dehors de l'entreprise.

#### **Du laissez-faire à la négociation collective interprofessionnelle : l'attitude d'IG Metall jusqu'au milieu des années 2000**

Contrairement à d'autres pays, l'Allemagne dispose d'une réglementation spécifique en matière d'intérim. En 1972, la première loi relative au travail temporaire (*Arbeitnehmerüberlassungsgesetz*, AÜG) rencontre l'opposition franche des organisations syndicales. En 1989, IG Metall refuse toujours de négocier des

accords collectifs avec les entreprises d'intérim (Benassi, Dorigatti, 2014:11). Le syndicat estime que la régulation du travail d'intérim et la syndicalisation de ces salariés légitiment le phénomène au lieu de le faire disparaître. Cette attitude de *laissez-faire* – qui de fait exclut les syndicats de la gestion de l'intérim dans les entreprises et les éloigne des salariés concernés – change dans le contexte d'aggravation du chômage et de déréglementation progressive du travail intérimaire. En 1996, le DGB supprime de ses statuts la revendication d'interdiction du travail intérimaire. Compte tenu de son importance croissante, des stratégies plus actives sont considérées comme nécessaires. Certains syndicalistes voient dans l'intérim un moyen de lutter contre le chômage, au moins pour certains groupes éloignés du marché du travail (chômeurs de longue durée, jeunes, seniors, etc.). De son côté, à la fin des années 1990, IG Metall négocie ses premiers accords d'entreprise avec quelques grandes agences, aboutissant par la même occasion à la création des premiers *Betriebsräte* syndiqués. Mais ces accords restent limités aussi bien à ces entreprises qu'au niveau régional (Wölflé, 2008).

La déréglementation de l'AÜG en 2003 impacte profondément les conditions d'action du patronat et des syndicats dans la mesure où elle introduit le principe d'égalité de rémunération et de conditions de travail (*equal pay/equal treatment*), tout en permettant la dérogation à ce principe par la voie conventionnelle (encadré). Afin d'éviter son application, le patronat de l'intérim a un fort intérêt à entamer la négociation

collective. L'enjeu principal pour lui est de conclure une convention qui fixe la rémunération des intérimaires à un niveau inférieur à celui qui découle de l'application du principe d'égalité entre intérimaires et salariés permanents.

Les syndicats saluent la possibilité de dérogation. Le fait de négocier « dans l'ombre de la loi » permet de compenser, espèrent-ils, leur manque de capacité d'action collective dans les entreprises. Tant qu'aux yeux des employeurs la convention collective de l'intérim est plus attractive que l'application du principe d'égalité, les syndicats peuvent s'attendre à un taux de couverture conventionnelle élevé<sup>12</sup>. L'objectif est, selon la formulation d'IG Metall, la « réalisation adéquate du principe légal d'égalité » (Schwitzer, Schumann, 2013:297) par la voie conventionnelle.

Un groupe intersyndical, coordonné par le DGB (DGB-Tarifgemeinschaft), entame alors la négociation avec les deux principales organisations patronales de l'intérim : Bundesverband Zeitarbeit (BZA) et Interessengemeinschaft Zeitarbeit (IZA). Lors de ces négociations, le rapport de force initialement jugé favorable par le groupe du DGB se détériore lorsqu'une petite organisation patronale de l'intérim engage des négociations avec le Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands (CGB, Confédération syndicale chrétienne). Le BZA se retire alors du compromis trouvé avec le DGB. Afin de ne pas céder le terrain aux accords moins-disants du CGB, la DGB-Tarifgemeinschaft revoit ses revendications à la baisse et finit par conclure une convention dont les termes sont très proches de ceux du CGB.

12. Rappelons que – à défaut du scénario rare d'une extension – l'application d'une convention collective est conditionnée par l'adhésion de l'employeur à une organisation patronale signataire. L'AÜG innove aussi en la matière. Elle permet aux entreprises non signataires de déroger au principe légal d'égalité pendant neuf mois, à condition d'appliquer la convention.

Malgré cela, la signature de la convention en 2003 est considérée comme un succès syndical, y compris au sein d'IG Metall. Elle garantit désormais une couverture conventionnelle presque totale de l'intérim, mais au prix d'un niveau salarial bien en dessous des *minima* conventionnels de branche : le salaire horaire varie en fonction de la qualification,

entre 6,85 euros et 15,50 euros et prévoit une décote de 13,5 % pour les *Länder* de l'Est (Aust, Holst, 2006:306), situant ainsi les salaires de la majorité des intérimaires dans les « bas salaires » (Weinkopf, Vanselow, 2008). Afin d'aligner les salaires au niveau des différentes branches, cette convention prévoit aussi la négociation ultérieure de conventions de type

### Encadré

#### Évolution de la législation sur l'intérim

Le travail intérimaire n'est autorisé que depuis 1967 en Allemagne. Dans sa première version, la loi relative au travail temporaire (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, AÜG) de 1972 contraignait fortement les possibilités de recours au travail en intérim afin de garantir l'emploi continu du salarié. À partir des années 1990, l'AÜG connaît des dérèglementations successives.

Le pas décisif est fait en 2003, suite aux travaux de la Commission Hartz, qui considère l'intérim comme un moyen de choix pour réduire le chômage. Les restrictions restantes sont alors éliminées, y compris en matière de limitation de la durée des missions. Face aux obligations du droit européen, la « Première loi sur la prestation de services modernes sur le marché de l'emploi » (dite loi Hartz I) introduit en 2003 le principe d'égalité de rémunération et de conditions de travail (*equal pay/equal treatment*), applicable à partir du premier jour du contrat. En même temps, elle affaiblit ce principe en le conditionnant à l'absence d'accord collectif (*Tarifvorbehalt*). Au plan européen, la possibilité offerte aux entreprises d'intérim allemandes de déroger au principe d'égalité tranche avec la situation de la France, mais aussi celle de l'Italie ou de la Belgique où l'*equal pay* s'applique dès le premier jour. Le cadre réglementaire et conventionnel allemand se distingue de ces voisins aussi par l'absence de mesures de qualification ou de transition vers l'emploi standard en direction des intérimaires (Voss, Vitols, 2013).

Depuis quelques années, le législateur a entrepris plusieurs réformes qui visent à recadrer les usages. On peut les attribuer à une certaine force du discours sur la précarité en Allemagne à laquelle la campagne « À travail égal, salaire égal » d'IG Metall a contribué (voir *infra*). Depuis 2011 déjà – donc bien avant l'introduction du salaire minimum légal interprofessionnel en 2015 –, les salariés de l'intérim bénéficient d'un salaire minimum de branche. La réforme de l'AÜG d'avril 2017 limite la période maximale du contrat d'intérim à 18 mois, sauf stipulations contraires de la convention collective. Cette règle n'exclut ni l'embauche immédiate d'un autre intérimaire sur le poste, ni la réembauche du même intérimaire à la fin de la période de carence de trois mois. Le principe d'égalité continue à s'appliquer à partir du premier jour. Lorsqu'un accord collectif fixe la rémunération, le principe d'*equal pay* s'applique désormais à partir du neuvième mois. Le recours aux intérimaires comme moyen de contourner des piquets de grève est explicitement interdit.

« majoration de branche » (*Branchenzuschlag*). Mais pendant plusieurs années, cette déclaration ne sera pas suivie d'effets. Soucieux de limiter les effets de concurrence avec le CGB, les syndicats du DGB poursuivent par la suite une double stratégie : ils contestent sa légitimité à conclure des conventions collectives (*Tariffähigkeit*) devant les tribunaux du travail et négocient une convention de salaire minimum de branche avec l'IGZ et le BZA, ayant vocation à être étendue par son intégration dans la loi détachement (*Arbeitnehmerentsendegesetz*) (Aust, Holst, 2006) <sup>13</sup>.

**Le renouvellement de l'approche syndicale envers l'intérim : la campagne « À travail égal, salaire égal »**

À partir du milieu des années 2000, des voix se multiplient au sein d'IG Metall contre la stratégie de négociation collective et la non-prise en compte des salariés intérimaires comme de potentiels adhérents. Localement, des groupes de travail composés d'intérimaires, d'élus de *Betriebsräte* et de syndicalistes se forment afin de saisir le phénomène dans toutes ses dimensions et de discuter de stratégie syndicale (Weinkopf, Vanselow, 2008) <sup>14</sup>. En 2008, un document d'IG Metall reconnaît officiellement « l'échec » de la stratégie de négociation avec l'industrie de l'intérim, n'ayant pu ni limiter le

recours à l'intérim ni empêcher le « dumping social » (*ibid.*).

La décision est alors prise de concentrer les efforts là où le syndicat a des leviers d'action, c'est-à-dire dans les entreprises utilisatrices d'intérimaires de la métallurgie et la sidérurgie. Une première campagne intitulée « Travail intérimaire humain » est lancée en novembre 2006 dans la région Berlin-Brandebourg-Saxe, suivie par une deuxième en Rhénanie-Westphalie en avril 2007 (Weinkopf, Vanselow, 2008). À partir de ces expérimentations régionales, IG Metall décide en 2008 de lancer une campagne nationale « À travail égal, salaire égal ». Son objectif est triple : mettre en application le principe d'égalité de traitement, limiter le recours à l'intérim et syndiquer des intérimaires (Wölffe, 2008). La problématisation de l'intérim comme question sociale et politique auprès des *Betriebsräte*, des permanents syndicaux et du gouvernement est identifiée comme la clé du succès de cette campagne. Au plan de la syndicalisation, la campagne sera une réussite pour IG Metall : entre 2010 et 2013, le nombre d'adhérents-intérimaires triple pour atteindre 45 000.

La campagne nationale – qui continue à ce jour mais avec des moyens réduits et en étant regroupée avec la campagne sur le travail externalisé (*Werkverträge*) <sup>15</sup> – s'adresse à l'opinion publique et aux

13. Cette double stratégie a connu des succès : en 2011, le salaire minimum de l'intérim est intégré dans la loi détachement. Il est devenu inopérant avec l'introduction du salaire minimum interprofessionnel en 2015. En 2012, la Cour fédérale du travail a nié au CGB la compétence en matière de négociation salariale (*Tariffähigkeit*) dans l'intérim.

14. Ces groupes sont coordonnés par le projet Zoom d'IG Metall. Ils se situent actuellement dans les villes suivantes : Augsburg, Brême, Freiburg, Erlangen, Hambourg et Zwickau.

15. L'externalisation des activités *via* des prestations de services inter-entreprises est un autre sujet de préoccupation d'IG Metall (Chagny, Le Bayon, 2016). Depuis quelques années, on trouve des salariés appartenant à ces sous-traitants et rémunérés selon des conditions inférieures au cœur des activités de production de la métallurgie. La campagne d'IG Metall à l'égard de ce phénomène vise aussi bien le législateur que les salariés chez les sous-traitants, les encourageant à engager une démarche de *German organizing* (voir *supra*) de création de structures de représentation et de conclusion d'accords d'entreprise.

salariés en particulier. Elle est conçue et planifiée d'une façon très centralisée. Il s'agit d'abord de transmettre aux salariés et aux *Betriebsräte* le message selon lequel la négociation en faveur des intérimaires est désormais une priorité pour le syndicat. L'autre objectif est de sensibiliser l'opinion publique aux conditions du travail de la main-d'œuvre intérimaire. En adoptant la tactique du *naming and shaming* du répertoire de l'*organizing*, IG Metall publie deux « livres noirs de l'intérim » (accessibles gratuitement en ligne), qui dénoncent les conditions de travail et d'emploi des intérimaires. Ils mélangent des témoignages d'intérimaires, des analyses sur l'emploi et des revendications syndicales (Wetzels, Weigand, 2012). Dans un registre similaire, en 2010, un camion de campagne sillonne les grandes villes allemandes. Des cartes postales (électroniques) sont distribuées à cette occasion, à destination des élus locaux et nationaux en faveur d'une meilleure réglementation de l'intérim. Mais IG Metall utilise cette tactique de dénonciation publique – très inhabituelle pour un syndicat habitué à régler les conflits à l'intérieur des entreprises – aussi à des fins plus précises de négociation. Ainsi, une manifestation d'IG Metall BMW devant le musée de l'entreprise sous le slogan « BMW – Temple de l'esclavage » est organisée afin de faire signer un accord collectif à destination des intérimaires.

On peut penser que ces actions ont contribué à la sensibilisation de l'opinion publique à l'égard de l'intérim et même à renforcer le discours sur la précarité en Allemagne, jusque-là plutôt inaudible. La campagne a fini par influencer le législateur, notamment par le biais du SPD. Les premières modifications de l'AÜG sont adoptées en 2011, le salaire minimum pour l'intérim est adopté en 2012 et l'accord de gouvernement

(*Koalitionsvereinbarung*) de novembre 2013 envisage déjà la limitation des missions d'intérim à neuf mois, actée par la réforme de l'AÜG d'avril 2017.

À la campagne nationale s'ajoute le déploiement d'une stratégie dans les établissements. Une première préoccupation d'IG Metall est de sensibiliser et de qualifier les *Betriebsräte* sur leurs moyens d'action légaux à travers une campagne d'information et des séminaires. Les droits d'information et d'enquête prévus par la loi sur la codétermination (*Betriebsverfassungsgesetz*) doivent être mis au service d'une recherche approfondie sur le volume et l'impact de l'intérim dans les établissements. IG Metall incite également les délégués à se rapprocher systématiquement des intérimaires afin de les syndiquer. L'instrument stratégique à ce niveau est la négociation d'un accord d'établissement ou d'entreprise, qui vise l'amélioration, voire l'alignement des conditions salariales des intérimaires sur celles des salariés de l'entreprise utilisatrice : il s'agit du *Besservereinbarung*. Via ces accords, IG Metall incite les *Betriebsräte* non seulement à fixer la rémunération des intérimaires, mais aussi à définir les conditions de recours au travail intérimaire, et à le contingerer. Selon la méthodologie préconisée, la négociation doit être préparée systématiquement et impliquer à la fois intérimaires et salariés de l'entreprise utilisatrice. L'éventualité d'un conflit social avec l'employeur est explicitement prévue, à la fois comme condition d'aboutissement de l'accord et moyen de renforcement des liens entre salariés à statuts différents.

Cette nouvelle stratégie, qui fait écho à l'approche participative plus générale adoptée par le syndicat, connaît un succès considérable : en 2013, on dénombre 1200 *Besservereinbarungen* (Schwitzer, Schumann, 2013), dépassant largement

l'objectif initial de 200 accords. Leur contenu varie en fonction des établissements. Dans le meilleur des cas, ils garantissent l'application du principe d'égalité à partir du premier jour de la mission. Les conflits sur lesquels reposent ces accords sont considérés comme ayant une importance stratégique : ils démontrent la valeur de la démarche syndicale et, *in fine*, de l'adhésion. La stratégie connaît pourtant des limites importantes. La conclusion d'une *Besservereinbarung* dépend de l'existence d'un *Betriebsrat* ; son contenu varie en fonction de son engagement et de la nature des relations sociales locales <sup>16</sup>. Faute de droits de codétermination en la matière, même les *Betriebsräte* les plus militants peuvent s'épuiser dans un bras de fer avec la direction, surtout quand l'engagement n'est pas valorisé par les intérimaires et les salariés (Artus, 2014).

Conscient de ces limites, IG Metall innove aussi en matière de négociation collective. Il engage une démarche complémentaire à celle de la négociation avec le patronat de l'intérim. Le raisonnement est similaire à celui de la *Besservereinbarung* : en négociant pour les intérimaires présents dans son domaine de compétence, le syndicat arrivera à dépasser les normes minimales et démontrera ainsi sa valeur. Une première convention collective de type « majoration de branche » (*Branchenzuschlag*) est conclue en 2010 avec le patronat de la sidérurgie, prévoyant l'obligation d'*equal pay*. Elle est suivie par une convention

dans la métallurgie, signée en avril 2012 dans des conditions beaucoup moins favorables. Cette convention fixe pour la première fois des majorations applicables à la convention collective « de base » de l'intérim selon la durée des missions <sup>17</sup>. La convention innove aussi dans la mesure où elle étend les droits du *Betriebsrat*. Désormais, celui-ci doit donner son accord de principe au recours à l'intérim.

D'autres syndicats ont depuis adopté la stratégie de négociation de branche d'IG Metall. Malgré ses succès, l'activité conventionnelle d'IG Metall – comme celle du DGB – fait l'objet de critiques constantes. En 2012, la Cour fédérale du travail (*Bundesarbeitsgericht*) invalide la convention collective concurrente du CGB (voir *supra*). En restituant à la DGB-Tarifgemeinschaft son monopole de négociation, elle la prive de son argument principal pour justifier la conclusion de conventions dérogatoires au principe légal d'égalité de traitement. IG Metall n'est pas épargné par ces critiques. Ainsi, à l'occasion de la signature de la convention sur l'intérim dans la métallurgie de mai 2017, conclue dans la foulée de la nouvelle AÜG, le syndicat a du mal à communiquer sur les dérogations importantes concédées par rapport au texte de loi (encadré). Cette convention permet aux entreprises d'utiliser un intérimaire pendant une période maximale de 48 mois (pourvu qu'il existe un accord d'établissement), alors que la loi prévoit – revendication à l'origine commune d'IG Metall

16. L'enquête d'Artus (2014) auprès des *Betriebsräte* sur l'intérim dans dix établissements de la métallurgie montre la diversité des pratiques représentatives. Dans plusieurs cas le *Betriebsrat* ignore ou exclut sciemment les besoins spécifiques des intérimaires. On y trouve des ententes informelles avec le management dont les conditions ne dépassent guère le niveau légal ou conventionnel. Le cas-type du *Betriebsrat* engagé en faveur des intérimaires est plus rare.

17. La convention définit une augmentation graduelle de la majoration de 20 à 50 % du salaire conventionnel de l'intérim entre le troisième et le neuvième mois de la mission. Soulignons que les conventions du type « majoration de branche » s'appliquent à toutes les entreprises dans leur champ d'application, c'est-à-dire indépendamment de leur adhésion à l'organisation patronale signataire.

et du SPD – que la mission dure 18 mois maximum. La même convention repousse le moment du déclenchement de l'*equal pay* (majoration de 65 %) du neuvième au 15<sup>e</sup> mois en échange d'une modulation de l'alignement salarial à partir de la sixième semaine. Dans le débat public, ces dérogations ont renforcé la demande adressée aux organisations syndicales du DGB d'abandonner la négociation collective spécifique aux intérimaires, afin de rendre applicable le principe d'égalité salariale dès le premier jour de leur mission<sup>18</sup>.

---

### Conclusion

L'analyse de l'évolution de la stratégie syndicale en matière d'intérim montre qu'IG Metall a opéré un tournant en mettant à plat tout son répertoire d'actions afin de créer une approche plus inclusive, au plan organisationnel et des normes salariales. Il a donc rompu avec une stratégie jusque-là exclusivement institutionnelle pour aller en dehors de son champ d'intervention premier de syndicat industriel. Le matériel à notre disposition pointe deux conditions internes du changement de stratégie : une crise profonde de *leadership* qui aboutit à la prise de responsabilité d'un permanent éloigné de l'orthodoxie syndicale et qui obtiendra un mandat pour mettre en œuvre ce changement ; l'appropriation sélective des expériences nord-américaines d'*organizing*, qui servent d'inspiration sinon de légitimation au renouvellement des pratiques syndicales. La nouvelle approche en matière d'intérim participe de cette dynamique globale de changement. Elle est même l'un des

premiers terrains d'expérimentation des principes et tactiques qui soutiennent la nouvelle approche d'IG Metall.

Le point de bascule de la stratégie a été le moment à partir duquel IG Metall a tenté d'inclure les intérimaires dans la classe sociale que le syndicalisme industriel vise à représenter (Streeck, 2005) au lieu de les considérer comme un groupe à part et non organisable. Le syndicat applique ainsi un raisonnement connu : négocier au niveau de la branche et dans les entreprises, au plus proche des identités et des intérêts des salariés, permet de faire bénéficier les intérimaires des avantages des structures syndicales et représentatives bien établies, tout en gardant une capacité d'adaptation aux conditions spécifiques de la branche. Dans le meilleur des cas, cette méthode peut entraîner des effets d'imitation dans d'autres branches (*pattern bargaining*).

Mais en même temps, dans l'articulation étroite entre les trois échelles de la stratégie syndicale, c'est la négociation de branche qui reste le maillon faible, puisqu'elle peine à remplir son rôle d'imposer un niveau salarial aligné sur celui des salariés permanents. En effet, la nouvelle stratégie n'a pas pu contourner les problèmes d'action collective fondamentaux : la négociation des conventions de type « majoration de branche » reste séparée de celle, générale, sur les salaires ; le statut d'emploi et le taux de syndicalisation des intérimaires limitent la capacité de mobilisation syndicale pendant leur négociation. Le résultat est que les conditions de travail des intérimaires varient en fonction de l'industrie (la sidérurgie est plus favorable aux « majorations de branche » que la métallurgie) et

---

18. Voir à ce sujet l'initiative de Wolfgang Däubler, professeur de droit du travail émérite, qui encourage les intérimaires à porter plainte devant la Cour de justice européenne afin de faire valoir le principe d'égalité salariale.

de la capacité des *Betriebsräte* à mobiliser localement les salariés. Tant que le syndicat n'aura pas trouvé les moyens de coordination permettant l'alignement au principe d'égalité de traitement de *tous* les intérimaires dans son domaine, il restera exposé aux accusations de complaisance envers les employeurs soucieux de défendre leur avantage concurrentiel, voire de favoritisme envers le noyau stable de ses adhérents. Il existe ainsi une contradiction dans les termes dans lesquels l'inclusion des intérimaires se produit. On peut penser qu'elle fera l'objet d'ajustements stratégiques à l'avenir.

#### Sources :

Artus I. (2014), « Mitbestimmung und Leiharbeit », *WSI Mitteilungen*, n° 2/2014, p. 113-121, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2014\\_02\\_artus.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2014_02_artus.pdf).

Artus I. (2017), « Allemagne : la vague gréviste de 2015 – causes, résultats, perspectives », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 157, juin, p. 12-28, <https://goo.gl/6cewai>.

Aust A., Holst H. (2006), « Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit », *Industrielle Beziehungen*, vol. 13, n° 4, p. 291-313, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-343004>.

Benassi C., Dorigatti L. (2014), « Straight to the Core — Explaining Union Responses to the Casualization of Work: The IG Metall Campaign for Agency Workers », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, n° 3, p. 533-555, <https://doi.org/10.1111/bjir.12079>.

Bosch G. (2013), « Normalarbeitsverhältnis », in Hirsch-Kreinsen H., Minssen H. (eds.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Berlin, Sigma, p. 376-382.

Brinkmann U., Choi H.-L., Dörre K., Holst H., Detje R., Karakayali S., Schmalstieg C. (2008), *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*, Wiesbaden, Springer.

Brinkmann U., Nachtwey O. (2014), « Prekäre Demokratie? Zu den Auswirkungen atypischer

Beschäftigung auf die betriebliche Mitbestimmung », *Industrielle Beziehungen*, vol. 21, n° 1, p. 78-98, [https://econpapers.repec.org/article/raiidbez/doi\\_3a10.1688\\_2findb-2014-01-brinkmann.htm](https://econpapers.repec.org/article/raiidbez/doi_3a10.1688_2findb-2014-01-brinkmann.htm).

Bundesagentur für Arbeit (2017), *Leiharbeiter und Verleihbetriebe (Monatszahlen und Jahreszahlen), 2. Halbjahr 2017*, Nürnberg, Bundesagentur für Arbeit, [https://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/2017/ba\\_-\\_2016-02\\_aueg-bericht.pdf](https://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/2017/ba_-_2016-02_aueg-bericht.pdf)

Chagny O., Le Bayon S. (2016), « Allemagne : un premier bilan de l'introduction du salaire minimum », dossier, « Des réformes du marché du travail pour quelles performances ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 155, septembre, p. 132-153, <https://goo.gl/cdwiCG>.

Dilcher O. (2011), *Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit*, Berlin, ver.di, <http://docplayer.org/15371563-Handbuch-bedingungsgebundene-tarifarbeit.html>.

Doellgast V., Greer I. (2007), « Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n° 1, p. 55-76, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00602.x>.

Dörre K., Schmalz S. (2013), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, Frankfurt, Campus.

Ebbinghaus B., Göbel C. (2013), « Mitglieder-rückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften », in Schroeder W. (ed.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, Wiesbaden, Springer, p. 207-239, [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_9).

Ellguth P., Kohaut S. (2017), « Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016 », *WSI Mitteilungen*, n° 4/2017, p. 278-286, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_108929\\_108937.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_108929_108937.htm).

Haipeter T. (2012), « Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven », *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, vol. 19, n° 4, p. 387-411, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-342672>.

Hege A. (2004), « Allemagne : un accord salarial presque consensuel dans la métallurgie qui vient assouplir le temps de travail », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 87, mars, p. 30-40, <https://goo.gl/g64qcn>.

Hege A. (2012), « Allemagne : une décennie de modération salariale. Quelle emprise syndicale sur la dynamique des salaires ? », n° spécial, « 30 ans de salaire, d'une crise à l'autre », *La Revue de l'IRES*, n° 73, p. 205-235, <https://goo.gl/8TJ9rp>.

Hoffmann J., Hoffmann R., Mückenberger U. (eds.) (1990), *Jenseits der Beschlusslage: Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt*, Köln, Bund-Verlag.

Holst H. (2009), « Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen », *WSI Mitteilungen*, n° 3/2009, p. 143-149, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2009\\_03\\_holst.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2009_03_holst.pdf).

Holst H., Nachtwey O., Dörre K. (2009), « Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen », *OBS Arbeitsheft*, n° 61, Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt, August, [https://igmetall-muenchen.de/uploads/media/Funktionswandel\\_von\\_Leiharbeit090818.pdf](https://igmetall-muenchen.de/uploads/media/Funktionswandel_von_Leiharbeit090818.pdf).

Holst H. (2014), « Commodifying Institutions: Vertical Disintegration and Institutional Change in German Labour Relations », *Work, Employment & Society*, vol. 28, n° 3, p. 3-20, <https://doi.org/10.1177/0950017012464423>.

IG Metall (2013), « Gleiche Arbeit, gleiches Geld », Themenheft, « Fakten und Hintergründe zum Thema Leiharbeit », IG Metall, Frankfurt am Main.

IG Metall (2015), *Geschäftsbericht 2011-2014*, IG Metall, Frankfurt am Main, <https://goo.gl/aTCSqs>.

IG Metall (2016), *Transfertagung Erschließungsarbeit und Organizing. Dokumentation*, IG Metall, Frankfurt am Main, <https://www.igmetall-mehr-werden.de/transfertagung-2016/>.

Kahmann M. (2009), « La fusion comme processus et moyen de la réforme syndicale : l'exemple de Ver.di », *La Revue de l'IRES*, n° 61, p. 39-73, <https://goo.gl/WgP7U4>.

Kahmann M. (2015), « Allemagne : les syndicats catégoriels: nouveaux acteurs de la négociation collective », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 149, mars, p. 14-26, <https://goo.gl/fnE8eh>.

Keller B., Seifert H. (2011), « Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Stand und Lücken der aktuellen Diskussion », *WSI Mitteilungen*, 3/2011, p. 138-145, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2011\\_03\\_Keller.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2011_03_Keller.pdf).

Kesselman D., Sauviat C. (2017), « États-Unis : les enjeux de la revitalisation syndicale face aux transformations de l'emploi et aux nouveaux mouvements sociaux », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 19-37.

Leif T., Legrand H.J., Klein A. (1993), *Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchpläne und Modernisierungskonzepte*, Köln, Bund Verlag.

Müller-Jentsch W. (1997), *Soziologie der industriellen Beziehungen, Eine Einführung*, Frankfurt am Main, Campus.

Rehder B. (2006), « Legitimitätsdefizite des Co-Managements: Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung », *Zeitschrift Für Soziologie*, vol. 35, n° 3, p. 227-242, <http://www.jstor.org/stable/23773585>.

Rehder B. (2008), « Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse », *Berliner Journal für Soziologie*, vol. 18, n° 3, p. 432-456, <https://doi.org/10.1007/s11609-008-0029-0>.

Schmalz S., Thiel M. (2017), « IG Metall's Comeback: Trade Union Renewal in Times of Crisis », *Journal of Industrial Relations*, vol. 59, n° 4, p. 465-486, <https://doi.org/10.1177/0022185617714818>.

Schreieder A. (2005), *Organizing. Gewerkschaft als soziale Bewegung*, Berlin, ver.di, <http://docplayer.org/37209223-Agnes-schreieder-organizing-als-soziale-bewegung.html>.

Schroeder W. (2016), « Konfliktpartnerschaft still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie », *Industrielle Beziehungen*, vol. 23, n° 3, p. 374-392, [http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/IndB\\_3\\_2016\\_Schroeder](http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/IndB_3_2016_Schroeder).

Schwitzer H., Schumann D. (2013), « Tarifverträge über Branchenzuschläge – eine erste Zwischenbilanz », *WSI Mitteilungen*, n° 4/2013, p. 297-300, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2013\\_04\\_schwitzer.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2013_04_schwitzer.pdf).

Simms M., Holgate J. (2010), « Organising for What? Where Is the Debate on the Politics of Organising? » *Work, Employment and Society*, vol. 24, n° 1, p. 157-168, <https://doi.org/10.1177/0950017010361413>.

- Spannagel D. (2016), « Soziale Mobilität nimmt weiter ab. WSI-Verteilungsbericht 2016 », *WSI-Report*, n° 31, 10/2016, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_31\\_2016.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_31_2016.pdf).
- Streeck W. (2005), « The Sociology of Labor Markets and Trade Unions », in Smelser N.J., Swedberg R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, 2<sup>nd</sup> edition, Princeton, Princeton University Press, Russell Sage Foundation, p. 254-283.
- Streeck W. (2016), « Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland », *Industrielle Beziehungen*, vol. 23, n° 1, p. 47-60, <https://goo.gl/qupdks>.
- Tapia M., Turner L. (2013), « Union Campaigns as Countermovements: Mobilizing Immigrant Workers in France and the United Kingdom », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n° 3, p. 601-622, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/bjir.12035>.
- Thomas A. (2016), « The Transnational Circulation of the "Organizing Model" and its Reception in Germany and France », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 22, n° 4, p. 317-333, <https://doi.org/10.1177/0959680116646209>.
- Turner L. (2009), « Institutions and Activism: Crisis and Opportunity for a German Labor Movement in Decline », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 62, n° 3, p. 294-312, <https://pdfs.semanticscholar.org/2416/f6e-453c162e1301405b2be5bd184a74fa1ce.pdf>.
- Voss K., Sherman R. (2000), « Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 2, p. 303-349, <https://doi.org/10.1086/316963>.
- Voss E., Vitols K. (2013), « Leiharbeit in Europa: zwischen Flexibilität und Sicherheit », *WSI-Mitteilungen*, 8/2013, p. 580-587, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2013\\_08\\_voss.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2013_08_voss.pdf).
- Waterman P. (1993), « Social-movement Unionism: A New Union Model for a New World Order? », *Fernand Braudel Center, Research Foundation of the State University of New York*, vol. 16, n° 3, p. 245-278.
- Weinkopf C., Vanselow A. (2008), *(Fehl-)Entwicklungen in der Zeitarbeit? Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung*, Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wetzel D. (2013), *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*, Hamburg, VSA, <http://www.vsa-verlag.de/nc/detail/artikel/organizing-2/>.
- Wetzel D., Weigand J., Faisst M. (2012), *Schwarzbuch Leiharbeit*, Frankfurt am Main, IG Metall, <https://goo.gl/C2Zo9S>.
- Wölfle T. (2008), « Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit », *WSI Mitteilungen*, n° 1/2008, p. 38-44, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2008\\_01\\_woelfle.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2008_01_woelfle.pdf).