

# Allemagne

## **Des deux côtés de la convention collective : formation des salaires et politiques salariales dans les firmes couvertes ou non par les conventions collectives**

*Reinhard BAHNMÜLLER \**

**L**e rapport annuel sur la négociation collective du ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales établit un bilan à première vue rassurant. 57 595 conventions collectives sont en vigueur à la fin 2001, et 6 752 ont été signées au cours de l'année. Ce sont majoritairement des « conventions territoriales », *Flächentarifverträge*, et donc des accords conclus par les acteurs d'une branche professionnelle au niveau de la région si ce n'est du pays entier. Mais ce résultat qui signale une forte stabilité doit être confronté à un autre, moins favorable. Les enquêtes de l'IAB, Institut de recherches sur le marché du travail et les professions, révèlent une baisse continue de la couverture conventionnelle (Kohaut et Schnabel, 1999, 2001). En 2000, les conventions collectives signées au niveau des entreprises ou des branches ne touchent guère plus de 45 % des établissements ouest-allemands

et 23 % des établissements est-allemands, contre 61 % et 28 % respectivement en 1995. Certes, la couverture conventionnelle des salariés se présente sous un jour plus favorable. 70 % des salariés ouest-allemands et 55 % de leurs homologues est-allemands en bénéficient, mais ici aussi la tendance est au recul (Kohaut et Schnabel, 2001) <sup>1</sup>. Certains observateurs en concluent à la dualisation du système conventionnel : celui-ci continuerait de concerner les noyaux de la (grande) industrie et de quelques secteurs de services, publics notamment, mais resterait sans influence notable sur les secteurs en croissance, tels les services privés et les petites et moyennes entreprises (Streeck 2001). Dès lors, la question de la force normative des conventions collectives paraît tranchée : elle semble s'effriter progressivement sans que l'on puisse escompter un inversement de tendance.

---

\* Directeur du Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur, FATK, Université de Tübingen.

1. En 1998, 76 % des salariés ouest-allemands et 63 % des salariés est-allemands étaient couverts par une convention collective d'entreprise ou de branche.

## ALLEMAGNE

Mais cette conclusion ne peut être admise sans nuances. Certes, les statistiques attestent l'extension des zones indemnes de couverture conventionnelle. Mais elles ne renseignent pas sur le comportement concret des entreprises. On ne sait pas si, d'une part, les entreprises affiliées aux organisations patronales respectent effectivement les conventions collectives comme elles devraient théoriquement le faire (voir encadré). Et on ignore, d'autre part, si et dans quelle mesure les entrepri-

ses non affiliées tiennent compte, sans y être contraintes, des normes, règles et procédures inscrites dans les conventions collectives, de sorte que les accords collectifs agissent comme une référence normative au-delà de leur champ d'application théorique. Ce double regard est pourtant indispensable pour comprendre la force normative réelle des conventions collectives en Allemagne.

Cet article se propose de suivre les deux pistes, en s'intéressant tout particu-

### Encadré 1

#### Quelques éléments du vocabulaire conventionnel allemand

La **convention collective de branche** (*Flächentarifvertrag*) est négociée et signée par les fédérations patronales et syndicales de branche au niveau des régions ou au niveau national. Ces conventions s'appliquent de façon contraignante aux salariés des entreprises dont l'employeur est affilié à une organisation patronale signataire. Elles sont régulièrement renégociées ; la renégociation annuelle est la règle pour les conventions portant sur les salaires, règle qui toutefois admet des exceptions. La loi sur les conventions collectives interdit aux acteurs dans les établissements (direction et conseil d'établissement) de mener des négociations sur les sujets réservés à la négociation de branche (salaires, durée du travail ...). Les possibilités d'extension par le ministère du Travail existent mais concernent une faible population de salariés.

La **convention collective d'entreprise** (*Firmentarifvertrag*) concerne les entreprises non affiliées aux organisations patronales. Elle porte sur les mêmes sujets que la convention de branche, mais est négociée et signée par la direction de l'entreprise et le syndicat externe. Elle ne peut être négociée avec les élus ou militants syndicaux internes à l'établissement.

L'**accord d'établissement** (*Betriebsvereinbarung*) est négocié et signé par la direction et le conseil d'établissement (*Betriebsrat*). Il porte sur des éléments non réservés à la négociation de branche (par exemple primes, nouvelles technologies, formation etc.).

Une **clause d'ouverture** (*Öffnungsklausel*) inscrite dans une convention collective de branche autorise les acteurs dans les établissements connaissant une situation économique précaire à négocier des dérogations par rapport aux normes contractuelles (salaires, temps de travail). Les **clauses de détresse** (*Härteklauseln*) concernent surtout les établissements est-allemands : face à la menace de fermeture de l'entreprise, les acteurs négocient la suspension de certains droits et avantages conventionnels.

lièrement à l'impact des conventions collectives dans les établissements dépourvus de couverture conventionnelle. Les données empiriques sont issues d'une enquête représentative pour l'essentiel qui a été menée en parallèle en 1998/99 auprès de 5 000 directeurs de ressources humaines et de représentants du personnel (élus de *Betriebsräte*) dans les secteurs de la métallurgie/industrie électrique, du textile-habillement et des banques (Bahnmüller, 2001). Le taux de retour corrigé était de 10 % pour les directeurs du personnel (n=421), et de 12 % pour les élus des conseils d'établissements rapporté à l'ensemble des entreprises dotées d'un conseil (n=228).

---

**Le respect incertain des normes collectives dans les entreprises affiliées**

On pouvait tenir pour établi, jusqu'au début des années 1990 tout au moins, que les parties contractantes respectent effectivement les normes minima inscrites dans les conventions collectives ; leur attitude est devenue bien plus incertaine. Les conventions collectives ont cessé de s'appliquer avec une force évidente ; ce n'est plus briser un tabou que de s'en écarter. Les acteurs professionnels eux-mêmes, *via* toute une gamme de clauses d'ouverture et de détresse, ont créé des possibilités de dérogation par rapport aux minima conventionnels. Il n'existe plus guère de branche qui n'aurait introduit ce type d'instruments. S'y ajoute le nombre croissant de « pactes pour l'emploi » signés au niveau des entreprises ; avec ou sans l'accord des acteurs de branche, ils suspendent des acquis conventionnels en échange de promesses d'investissement et/ou de garanties de préservation de l'emploi pour une durée déterminée. Les clauses de détresse

et d'ouverture semblent désormais faire partie intégrante du paysage conventionnel, tout comme les « pactes locaux pour l'emploi » (Hassel, 1999; Hassel et Reeder, 2001). Mais il ne faut pas non plus oublier les transgressions plus ou moins tacites des conventions collectives, en dehors de toute négociation ou tout accord, qui constituent probablement le gros des déviations.

Dans quelle mesure les entreprises couvertes par les conventions collectives s'écartent-elles des normes conventionnelles ? A en croire les réponses des dirigeants et des élus dans notre enquête, la moitié des établissements affiliés les respecte fidèlement ; un tiers procède à des déviations qualifiées de « non significatives » ; 10 % y voient une « référence » dont ils s'écartent « sensiblement » ; et il ne se trouve presque pas d'établissement qui les jugerait « sans importance » (graphique 1). Les comportements diffèrent selon les secteurs. Les banques se distinguent par une plus grande fidélité conventionnelle. Les conventions sont entièrement respectées dans près de 60 % des instituts bancaires, contre 45 % et 48 % respectivement dans les sites des deux branches industrielles. La taille de l'établissement joue également un rôle. Sans grande surprise, les déviations sont signalées plus massivement dans les petites entreprises, les différences s'estompant dans celles qui comptent plus de 100 salariés. Il faut aussi souligner la forte convergence de vue des directions et des élus en la matière, ce qui tend à valider la pertinence de leurs réponses.

Les questions portant sur les politiques salariales aboutissent à des résultats similaires. Dans 56 % des établissements, selon les représentants de la direction, les dispositions salariales des conventions

## ALLEMAGNE

collectives sont appliquées, 36 % font part de déviations mineures et 6 % signalent des écarts sensibles. Les banques sont particulièrement respectueuses des grilles salariales auxquelles elles se conforment pour 60 % d'entre elles ; elles sont suivies de près par l'industrie métallurgique et électrique (58 %), tandis que 45 % seulement des établissements du textile-habillement semblent renoncer à tout écart par rapport à la convention collective.

A première vue, ce résultat a de quoi inquiéter. Si l'on tient compte du fait que les établissements affiliés ne représentent de toute façon pas plus de la moitié environ des établissements dans les deux secteurs industriels et 90 % des organismes bancaires, on aboutit à la conclusion qu'un quart seulement des entreprises industrielles sous couverture conventionnelle et la moitié des banques respectent entièrement les conventions collectives. Certes, l'image est moins sombre quand on classe parmi les établissements en principe respectueux des conventions collectives ceux qui signalent des déviations non significatives. Une telle lecture optimiste permettrait d'établir que moins de 10 % des entreprises couvertes par les conventions collectives procèdent à des transgressions significatives.

Mais cette lecture optimiste ne peut masquer la forte érosion de la légitimité du système conventionnel dans sa forme actuelle, que pointent dans notre enquête les réponses aux questions concernant l'appréciation globale du système. Ainsi, dans les établissements sous couverture conventionnelle, un quart seulement des dirigeants interrogés estime que le système a fait ses preuves et ne nécessite pas de réforme de fond. Cette opinion favorable est particulièrement minoritaire

dans la métallurgie : 13 % des responsables des ressources humaines se disent attachés au système actuel. Ils sont deux fois plus nombreux dans l'industrie du textile-habillement et trois fois plus dans les banques. Mais on peut noter aussi qu'une minorité seulement préconise un changement radical de système qui impliquerait la décentralisation des négociations au niveau des établissements voire leur individualisation. Une forte majorité – 60 % – approuve globalement le système, mais signale un besoin de réforme « en profondeur ».

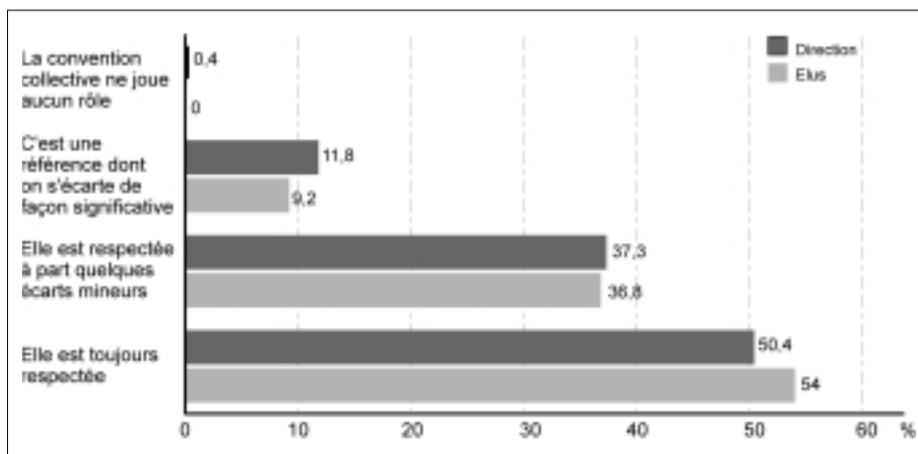
L'image du système conventionnel ne s'est pas seulement ternie pour les représentants des directions, mais a aussi souffert aux yeux des élus. Certes, ils sont majoritaires à défendre le système de la convention collective de branche. Près de 40 % toutefois estiment qu'il doit être modifié, sur le plan probablement autant des contenus que des structures. Ainsi les deux acteurs, directions d'entreprises et *Betriebsräte*, semblent plaider pour une réforme – au sujet de laquelle leurs idées divergent sans doute très fortement.

---

### **Les conventions collectives, une référence pour les entreprises non affiliées ?**

Et les entreprises non couvertes par les conventions collectives ? Interrogées sur leur appréciation du système des conventions collectives de branche, les directions, sans surprise, manifestent tout d'abord leur hostilité. Mais, chose plutôt surprenante, c'est une faible majorité seulement des enquêtés qui se prononce dans ce sens (52 %). A leur avis, le système n'a pas fait ses preuves et devrait laisser la place aux accords d'établissement ou aux négociations individuelles. Un autre groupe, relativement consistant lui aussi,

Graphique 1. L'importance des conventions collectives dans les entreprises affiliées



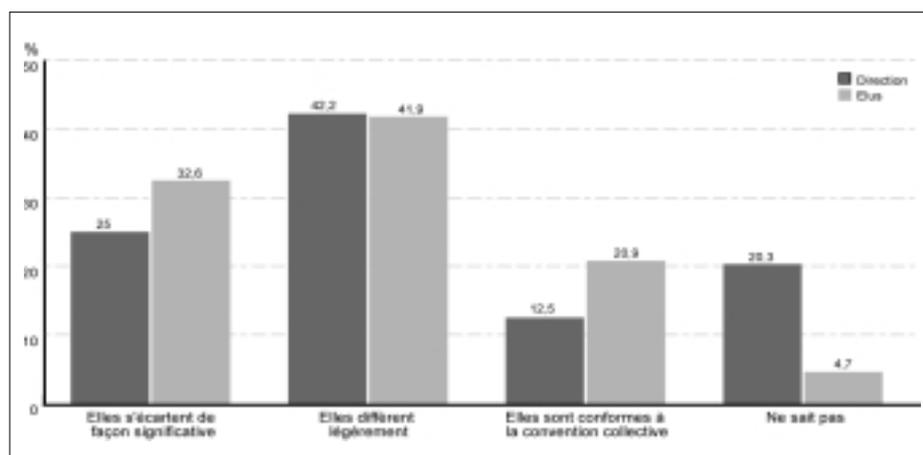
ne récuse pas fondamentalement le système conventionnel. 39 % des répondants patronaux affirment que le système est globalement pertinent mais a besoin d'une réforme en profondeur. Pour 9 %, le système conventionnel est bon sans restrictions. Ceux qui de façon quasi officielle ont tourné le dos au système des conventions collectives de branche s'en désolidarisent donc moins fortement que l'on aurait pu l'attendre.

Cela est encore plus net quand les questions portent sur l'importance concrète des conventions collectives dans les entreprises. Or, celles-ci ne jouent aucun rôle dans un faible tiers seulement des établissements ; la majorité s'en inspire plus ou moins fortement. Les conventions constituent une « référence » dans 40 % des établissements qui toutefois déclarent s'en « écarter sensiblement » ; un faible quart les applique « avec des déviations mineures » ; et une petite minorité de 4 % les reprend telles quelles. On obtient un

résultat similaire mais tendanciellement meilleur quand on s'intéresse aux pratiques salariales. 13 % des entreprises non couvertes par les conventions collectives appliquent entièrement les normes conventionnelles ; 42 % s'en écartent « un peu » et un quart seulement signale des « déviations significatives ». 20 % répondent qu'ils ne savent pas (graphique 2). Le rôle d'orientation des conventions collectives est aussi attesté par les réponses des directions à la question de savoir si les dernières augmentations salariales s'étaient inspirées des augmentations conventionnelles. Le plus grand groupe parmi les répondants (38 %) signale des augmentations conformes à la convention de branche concernée ; les augmentations étaient supérieures pour 24 % et inférieures pour 14 % des établissements. 24 % toutefois des dirigeants indiquent ne pas pouvoir répondre à la question .

#### Les politiques salariales avec et sans convention collective

**Graphique 2. Pratiques salariales dans les établissements non couverts par une convention collective**



Dans les entreprises affiliées, c'est la convention collective de branche ou d'entreprise qui, encore aujourd'hui et presque partout, est déterminante pour établir la grille des salaires. Dans 20 % des cas environ, les conventions de branche sont complétées par des accords d'établissement. La détermination unilatérale des niveaux salariaux par la direction est exceptionnelle. La situation est par nature différente dans les établissements non couverts par les conventions collectives. C'est le management qui, dans la majorité des cas, détermine les règles du jeu. Les accords d'établissement y sont à peu près aussi ré-

pandus que dans les entreprises affiliées, leur proportion augmentant avec la taille de l'établissement. Le facteur taille joue d'ailleurs davantage dans les entreprises non couvertes que dans les entreprises affiliées. Les accords d'établissement ont donc ici plutôt un rôle de limitation des prérogatives unilatérales du management.

Les grilles salariales des entreprises non affiliées se caractérisent par ailleurs par un moindre degré de formalisation. Dans les établissements affiliés, la classification des ouvriers et des employés se fonde généralement sur un système soit conventionnel soit négocié au niveau de l'établissement, ce qui est bien plus rare dans les entreprises non affiliées. Cela est particulièrement vrai pour la catégorie des employés dont les salaires sont déterminés dans près de 60 % des entreprises sur une « base individuelle », sans référence à une grille formalisée (tableau 1).

Ces pratiques informelles de détermination des salaires sont particulièrement répandues dans les petites et moyennes entreprises avec moins de 100 salariés.

#### **L'origine des classifications**

Si, dans les entreprises non couvertes par les conventions collectives, la classification des salariés renvoie bien plus

## DES DEUX COTES DE LA CONVENTION COLLECTIVE

souvent aux appréciations du management et renonce davantage à des références formelles, peut-on en déduire pour autant que les conventions collectives ne joueraient qu'un rôle marginal dans les décisions des directions ? Les résultats de l'enquête ne confirment pas cette hypothèse. Interrogés sur les outils, règles et procédures de la classification, les directeurs de ressources humaines citent en tête de liste les exemples d'application et autres catalogues d'exemples liés aux conventions collectives – autant d'instruments de référence que les acteurs de la négociation collective réservent en principe à leurs propres membres. Dans les établissements non affiliés, pas moins de 41 % les utilisent pour la classification des salariés ; le taux d'utilisation, à l'évidence, est supérieur dans les entreprises affiliées, avec 85 % (graphique 3). Les responsables des ressources humaines des établissements affiliés et non affiliés se fondent ensuite de façon privilégiée sur l'expérience acquise au fil du temps dans l'entreprise. Les seconds s'y fient davantage que les premiers tout comme ils tendent à tenir compte davantage des pratiques salariales dans la région.

Ni les entreprises affiliées ni les unités non couvertes par les conventions col-

lectives ne pratiquent d'une manière quelque peu systématique les comparaisons avec leurs principaux concurrents nationaux et, *a fortiori*, étrangers. 7 % seulement des établissements procèdent à des comparaisons nationales et 1 % à des comparaisons internationales. Parmi ceux qui tendent à se situer par rapport au marché national, on ne trouve guère que les établissements de plus de 500 salariés ; les comparaisons internationales n'y sont pas plus répandues que dans les petites entreprises. Il ne semble donc guère y avoir de pratiques continues de *benchmarking* national ou international sur le plan des salaires. Une fois la décision d'implantation prise – sur la base sans doute aussi de comparaisons salariales – les entreprises tendent par la suite à déterminer leurs pratiques en fonction, d'une part, des grilles conventionnelles et des niveaux de salaires prescrits par ces dernières et, d'autre part, de leur expérience propre et du comportement des établissements géographiquement proches, c'est-à-dire celui des concurrents sur le marché du travail local. Les conventions collectives, par le biais des exemples d'application, semblent déterminants pour la structure de base des systèmes sa-

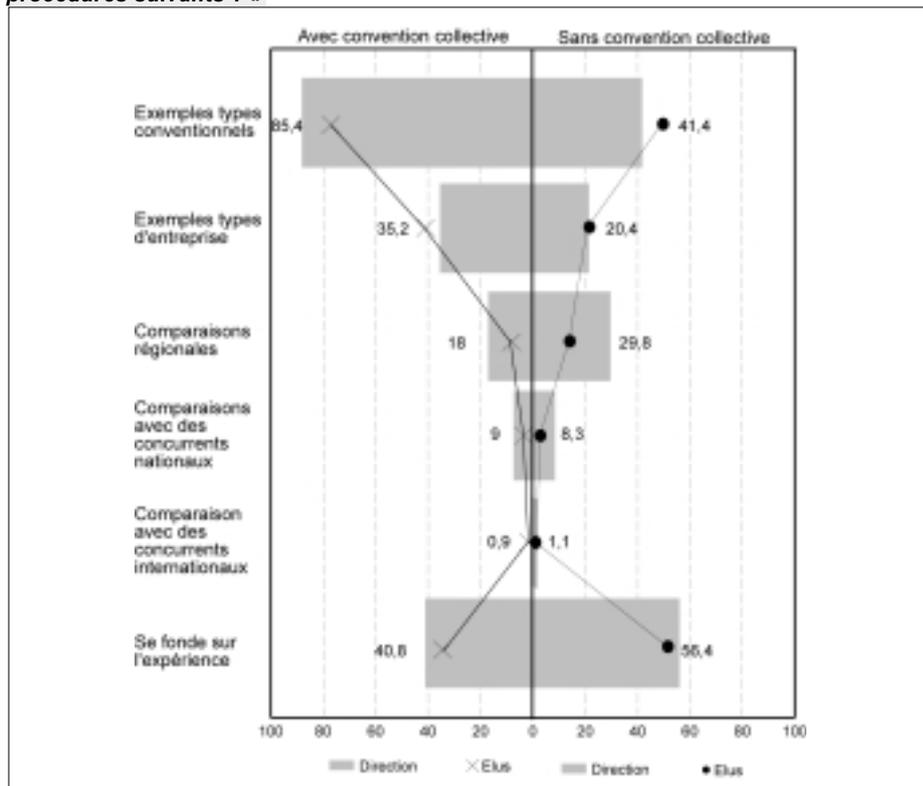
**Tableau 1. Les systèmes de classification des ouvriers et employés dans les établissements affiliés et non affiliés**  
(enquête auprès des représentants des employeurs)

Question posée : « Il existe différents modes de classification des salariés dans une grille des salaires. Quelles sont les pratiques retenues dans votre entreprise ? »

	Etablissements affiliés		Etablissements non affiliés	
	Grille conventionnelle ou négociée au niveau de l'établissement	sans référence à une grille formalisée / salaire individualisé	Grille conventionnelle ou négociée au niveau de l'établissement	sans référence à une grille formalisée / salaire individualisé
Ouvriers	94,4	5,6	60,4	39,6

**Graphique 3. Outils et procédures pour la classification des salariés  
(plusieurs réponses possibles)**

Réponses (en %) à la question : « Pour la classification des salariés dans la grille des salaires, votre établissement utilise-t-il un ou plusieurs des instruments ou procédures suivants ? »



lariaux y compris dans les entreprises non affiliées.

Mais dans ces dernières, plus souvent que dans les entreprises affiliées, la structure conventionnelle subit ensuite des modifications en fonction du marché et de l'expérience de l'entreprise. Encore une fois, on peut être surpris par la forte convergence des appréciations des représentants de la direction et des élus. Ils ne procèdent pas seulement à une hiérarchisation largement identique de leurs sources, mais ne se distinguent pas non plus

sensiblement par les valeurs attribuées aux différents instruments utilisés en vue de la classification de leurs salariés.

En ce qui concerne les principes régissant la classification des salariés à l'intérieur de la grille des salaires ainsi que les critères utilisés à cette fin, on n'observe enfin que de légères différences entre les entreprises couvertes ou non par les conventions collectives. Les deux types d'entreprises tiennent principalement compte des exigences du travail et des qualifications des salariés (graphique 4). Les entreprises affiliées toutefois accor-

## DES DEUX COTES DE LA CONVENTION COLLECTIVE

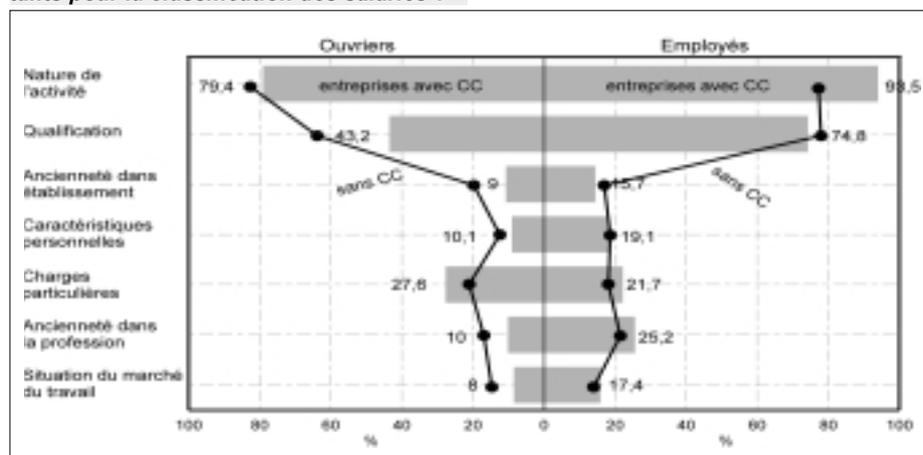
dent une plus grande importance aux exigences du travail pour la classification des employés, et les unités non affiliées à la qualification individuelle pour la classification des ouvriers et ouvrières. D'autres critères viennent loin derrière : l'ancienneté dans l'établissement ou dans la profession, les charges particulières du travail, les caractéristiques personnelles ou la situation du marché du travail. De façon plutôt inattendue, le principe de l'ancienneté – souvent qualifié de façon un peu péjorative de « prime à l'inertie » – est plus répandu dans les entreprises non couvertes par les conventions collectives que dans les établissements affiliés. Les caractéristiques personnelles des salariés jouent sensiblement le même rôle dans les deux types d'établissements. Les charges particulières du travail sont retenues dans les entreprises affiliées plutôt pour le classement des ouvriers, et dans les entreprises non affiliées pour celui des employés. Ces dernières tiennent aussi davantage compte de la situation du mar-

ché du travail. Les différences portent donc avant tout sur des points mineurs, les grandes orientations étant les mêmes.

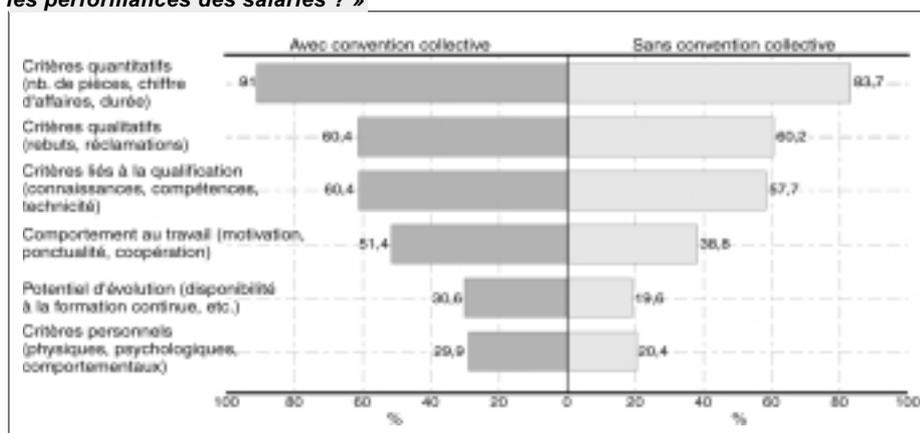
Il en va de façon très similaire pour les critères utilisés pour déterminer les éléments du salaire liés aux performances<sup>1</sup>. Ici aussi, on note des approches différenciées notamment en ce qui concerne les critères mesurant le comportement, le potentiel d'évolution et les caractéristiques personnelles des salariés (graphique 5). Les établissements affiliés les utilisent nettement plus souvent que les unités sans couverture conventionnelle. Mais les critères les plus fortement sollicités sont identiques dans les deux types d'entreprises. Les performances quantitatives (charge de travail, chiffre d'affaires, etc.) viennent loin en tête ; elles sont suivies de critères qualitatifs (par exemple rebuts, réclamations) qui se trouvent eux-mêmes à égalité ou presque avec les critères mesurant les compétences individuelles (connaissances, capacités, technicité etc.).

**Graphique 4. Les critères les plus importants pour la classification des ouvriers et des employés (enquête auprès des employeurs)**

Question posée : « Dans votre établissement, quels sont les critères les plus importants pour la classification des salariés ? »



**Graphique 5. Critères d'évaluation des performances dans les établissements affiliés et non affiliés (enquête auprès des employeurs)**  
 Question posée : « Dans votre établissement, quels critères sont utilisés pour évaluer les performances des salariés ? »



**Salaires variables, les entreprises non affiliées moins téméraires qu'attendu**

L'enquête révèle enfin des écarts remarquablement tenus sur le terrain de l'introduction de nouveaux systèmes de rémunération au sein des établissements. L'enquête ne vient guère confirmer l'hypothèse qui tend à créditer les entreprises sans couverture contractuelle, plus que leurs homologues non affiliées, d'une politique salariale novatrice, moderne et ouverte au changement.

La présence de grilles salariales unifiées pour les ouvriers et les employés en fournit une première illustration. Il s'agit d'un enjeu qui, depuis de longues années déjà, tient en haleine les acteurs de la négociation collective dans de nombreuses branches. La plupart des conventions col-

lectives prescrivent encore des grilles séparées pour les ouvriers et les employés ; or cette dualité des grilles est généralement considérée comme un obstacle à l'innovation qui freine l'introduction de systèmes de travail et d'organisation plus modernes et plus performants. On pourrait donc s'attendre à ce que les entreprises non affiliées profitent de leur marge de liberté pour jouer le rôle de précurseurs. Cela n'est pourtant pas le cas. Plus rarement encore que leurs homologues couvertes par les conventions collectives (16 %), les entreprises non affiliées se sont dotées d'une grille unique des salaires (14 %). Et elles sont deux fois moins nombreuses à vouloir élaborer prochainement un tel système de classification unifiée.

La généralisation des salaires variables constitue un deuxième indicateur. Chose plutôt surprenante, l'idée selon la-

1. Le montant du salaire de base d'un(e) salarié(e) est fonction de sa classification (*Eingruppierung*) sur la grille des salaires conventionnelle. Le salaire de base peut être complété par un élément lié aux performances (*Leistungsentgelt*) lui aussi réglementé par voie conventionnelle. Les conventions collectives de branche fixent en général la part du salaire lié aux performances par rapport au salaire de base (16 % en moyenne dans la métallurgie par exemple) ainsi que les critères selon lesquels il doit être déterminé.

## DES DEUX COTES DE LA CONVENTION COLLECTIVE

quelle, dans les entreprises sans couverture conventionnelle, les salaires ouvriers comporteraient plus souvent des éléments variables liés aux performances ne se confirme pas ; c'est le contraire qui se produit. A en croire les affirmations des directions, le salaire variable existe dans 58 % des établissements non affiliés et dans 65 % des établissements affiliés. Un examen plus détaillé des systèmes de rémunération utilisés vient confirmer ce résultat. 37 % des ouvriers dans les établissements affiliés, et 57 % dans les établissements sans couverture conventionnelle touchent un salaire fixe sans complément variable lié aux performances (graphique 6). Les formes combinées de rémunération – au salaire fixe s'ajoutant un complément lié aux performances ou une prime – se rencontrent bien plus souvent dans les entreprises affiliées. Il en va de même du salaire aux pièces. On ne note guère de différences par contre pour les autres formes de salaires, tel notamment le salaire lié à la polyvalence des qualifications, longtemps réputé particulière-

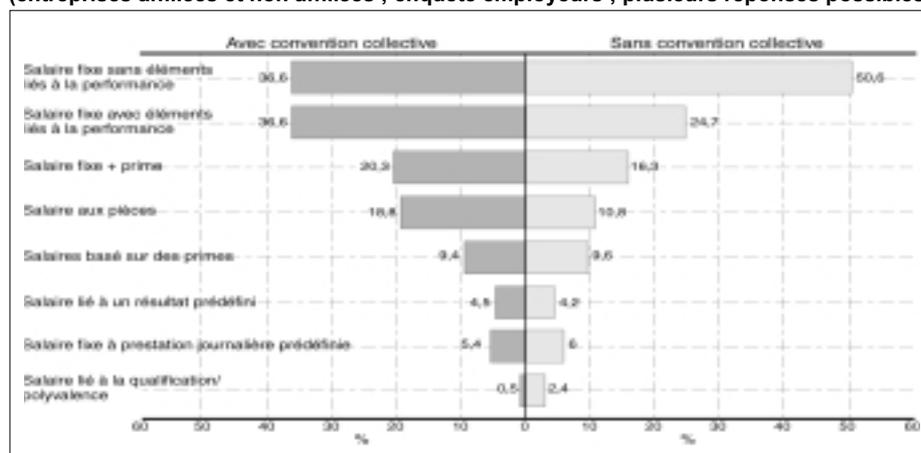
ment favorable à l'innovation et à la flexibilité.

Les choses ne se présentent pas très différemment pour la catégorie des employés (graphique 7). Ces derniers touchent plus souvent des salaires fixes sans compléments variables dans les entreprises non couvertes par les conventions collectives que dans les unités affiliées. Le choix des systèmes de rémunération est par ailleurs fortement corrélé avec la taille des établissements, surtout en ce qui concerne les ouvriers. Plus les établissements sont de grande taille, moins les unités couvertes ou non par les conventions collectives tendent à se distinguer. Pour autant, et quelle que soit la tranche de taille, les établissements sans couverture conventionnelle ne dépassent jamais leurs homologues affiliés en ce qui concerne l'introduction de systèmes de salaire variables.

### Un bilan en demi-teinte

La tentative d'évaluation de la force normative des conventions collectives en

**Graphique 6. Systèmes de rémunération des ouvriers**  
(entreprises affiliées et non affiliées ; enquête employeurs ; plusieurs réponses possibles)



## ALLEMAGNE

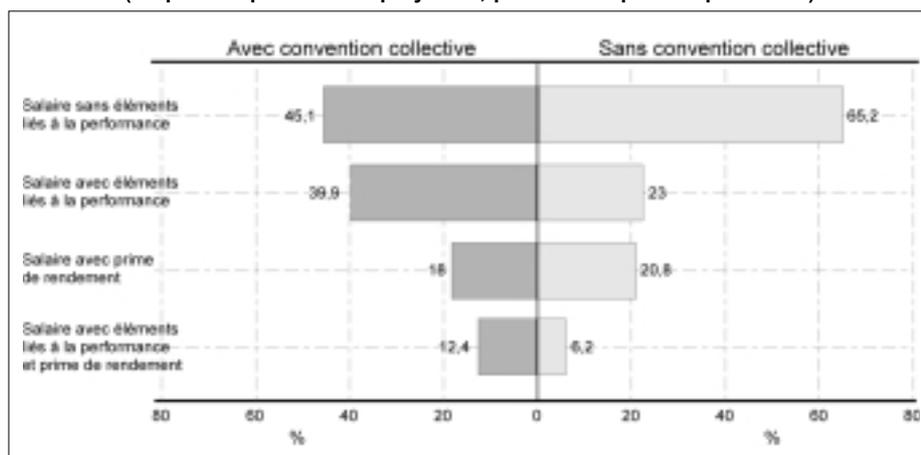
Allemagne aboutit à un bilan en demi-teinte.

Tant la couverture conventionnelle des établissements que la proportion des salariés (formellement) couverts par les accords collectifs ont diminué au cours des années 1990. En comparaison internationale, l'Allemagne, avec un taux de couverture des salariés de 70 % à l'Ouest et de 55 % à l'Est, occupe pourtant encore un rang relativement élevé. Après le recul brutal des années passées, la tendance à la baisse semble en outre s'atténuer. Il n'en reste pas moins que les espaces affranchis de conventions collectives se sont agrandis et que, symétriquement, ceux immédiatement structurés par les conventions collectives se sont rétrécis. En même temps les syndicats peinent à s'implanter dans les secteurs à forte croissance dans lesquels les employeurs, de leur côté, sont réticents à rejoindre une organisation patronale. De ce point de vue, la thèse initiale d'un « reflux » du système conventionnel vers les secteurs noyaux

de la grande industrie et des services publics n'est pas sans fondement.

Moins que jamais on peut compter sur une congruence parfaite entre couverture conventionnelle formelle et respect plein et entier des conventions collectives. Le caractère contraignant des conventions collectives a souffert, les transgressions tarifaires ne se cachent plus. Les clauses de détresse et d'ouverture se sont généralisées à travers lesquelles les acteurs professionnels espéraient canaliser et contrôler cette évolution. La deuxième moitié des années 1990 notamment a vu proliférer dans les établissements les « pactes pour l'emploi » signés avec ou sans l'accord des acteurs de branche. L'ampleur enfin des transgressions « sauvages » et généralement tacites des conventions collectives est difficile à évaluer. Les données issues de l'enquête du WSI sur les *Betriebsräte* (Bispinck, 2001) qui rejoignent plus ou moins les nôtres suggèrent certes une situation moins détériorée – notamment dans les anciens Länder – qu'on ne le suppose souvent. Il

**Graphique 7. Systèmes de rémunération des employés dans les entreprises avec ou sans convention collectives**  
(enquête auprès des employeurs ; plusieurs réponses possibles)



n'en reste pas moins qu'un taux estimé de transgressions vers le bas des normes conventionnelles de 15 à 20 % ne peut être considéré comme marginal.

Mais il est tout aussi important de souligner que le pouvoir normatif des conventions collectives dépasse leur champ d'application formel et qu'elles constituent une référence forte pour les entreprises non affiliées. A l'Est comme à l'Ouest de l'Allemagne, on recense environ 40 % de *free riders* du système conventionnel, qui en adoptent les normes, procédures, systèmes et outils ou qui s'en inspirent fortement. L'évaluation de la force de structuration et d'organisation des conventions collectives ne peut donc s'appuyer uniquement sur l'affiliation formelle des entreprises ; elle ne peut ignorer les entreprises qui se trouvent en dehors de leur champ d'application formel. Cette manière de procéder ne vient certes pas invalider le diagnostic « d'érosion des conventions collectives », mais le relativise de façon non marginale.

Le parallélisme des comportements des entreprises couvertes ou non par les conventions collectives ressort surtout de l'observation des modes et critères de rémunération et de classification des salariés. Les similarités sont ici plus importantes que les différences. Certes, les systèmes de rémunération sont moins formalisés et moins systématisés dans les entreprises sans couverture conventionnelle, et ils sont bien plus tributaires des décisions du management. Les principes directeurs de la classification et les critères d'évaluation des performances ne se distinguent guère toutefois dans les deux types d'entreprises.

Il reste à souligner que les pratiques de rémunération des entreprises sans couverture conventionnelle ne sont pas plus

novatrices, mais plutôt plus « conservatrices » que celles des entreprises affiliées. On y trouve plus rarement des salaires variables ou encore des grilles de salaires unifiées pour les ouvriers et les employés, alors même que le principe de l'ancienneté y tient une place plus importante. Les entreprises affranchies des conventions collectives ne font donc guère figure de précurseurs et de novateurs qui utiliseraient leur autonomie pour mettre en chantier de nouveaux systèmes de rémunération.

Traduit de l'allemand  
par Adelheid Hege

**Sources :**

Bahn Müller R. (2001), *Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München und Mering.*

Bispinck R. (2001), « Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik », *WSI-Mitteilungen*, 54, 2, pp.124-132.

Hassel A. (1999), « The Erosion of the German System of Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, pp. 483-505.

Hassel A., Reeder B. (2001), *Institutional Change in the German Wage Bargaining System – The Role of Big Companies*, MPIfG Working Paper, 9. Köln.

Kohaut S., Schnabel C. (1998), « Flächentarifvertrag im Westen sehr viel weiter verbreitet als im Osten – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel », *IAB Kurzbericht*, 19, 23.12.1998, Nürnberg.

Kohaut S., Schnabel C. (1999), « Tarifbindung im Wandel », *IW-Trends*, 2, Köln ([www.iwkoeln.de/trends/tr2-99/tr2-1-02.htm](http://www.iwkoeln.de/trends/tr2-99/tr2-1-02.htm))

Kohaut S., Schnabel C. (2001), *Tarifverträge – nein danke!? Einflussfaktoren der Tarifbindung west- und ostdeutscher Betriebe. Diskussionspapiere*, 8, Lehrstuhl VWL an der Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen, Nürnberg.

## **ALLEMAGNE**

Streeck W. (2001), « Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen: Offene Fragen », *Zeitschrift Arbeit*, 4.