

## Allemagne

### Conflictualité contenue, maîtrisée, efficace ?

La reprise économique allemande est-elle placée sous le signe du conflit salarial ? Incontestablement les négociations salariales de 1995 ont subi l'influence de la grève. Les métallurgistes de Bavière ont fait grève pendant onze jours en février et mars pour des augmentations salariales compensant les pertes de pouvoir d'achat. Le compromis obtenu dans cette région jusqu'ici délaissée dans la stratégie négociatrice syndicale a eu des répercussions immédiates non seulement à l'intérieur du secteur de la métallurgie, mais aussi dans les autres branches économiques <sup>(1)</sup>. Chimie, banques, assurances, fonction publique, bois, textile ... n'ont pas hésité à s'engager dans la brèche. Ces compromis « suivistes » ont quelquefois eux-mêmes été négociés sous la pression de grèves d'avertissement syndicales. Dans le commerce de détail, une grève de six semaines en mai et juin aura été nécessaire pour assurer aux vendeuses et aux vendeurs une progression salariale conforme à la tendance générale. La mobilisation des salariés a été forte durant ce conflit inhabituellement long mené dans un secteur traditionnellement peu syndiqué. Ce même élan de mobilisation de la base syndiquée s'est d'ailleurs vérifié dans tous les conflits, limités ou plus généralisés, initiés par les organisations syndicales dans le cadre des négociations salariales classiques des Länder de l'Ouest et de celles sur l'alignement des salaires à l'Est (confiserie, transports, commerce de détail ...). Chez Volkswagen, les salariés ont massivement participé, début septembre, à des grèves d'avertissement et autres mouvements de refus des heures supplémentaires pour faire pression dans les négociations en cours.

La mobilisation conflictuelle semble a priori avoir produit des effets positifs pour les salariés. Se-

lon une première évaluation du WSI de début août, les salaires réels dans l'ex-RFA, grâce à des augmentations moyennes de 3,7 % (contre 2,2 % en 1994) pourraient en 1995 accuser une légère tendance à la hausse après deux années de baisses considérablement amplifiées par des augmentations d'impôts et de charges.

Fin de récession – reprise du conflit salarial ? Si l'embellie économique après la récession la plus sévère depuis la dernière guerre est incontestablement à l'origine d'une ligne plus offensive des syndicats en matière de revendications salariales, il est beaucoup moins certain qu'elle ait joué un rôle moteur dans le déclenchement des conflits récents. On observe en Allemagne sur plus longue période des mouvements de hausses des salaires réels consécutifs à des ralentissements durant des phases de récession (voir graphique) ; ces réajustements à la hausse interviennent ou non (années 1980) après des mouvements de grève. Le caractère durable du débat et de la confrontation entre les acteurs professionnels – plus que des éruptions conflictuelles ponctuelles – assure la réalisation de cet « équilibre » dans le temps.

Plusieurs observations incitent à ne pas établir un lien mécanique entre résurgence de la conflictualité et cycle économique pour les grèves récentes.

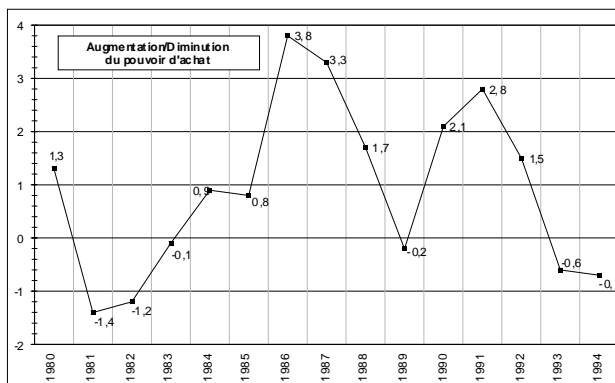
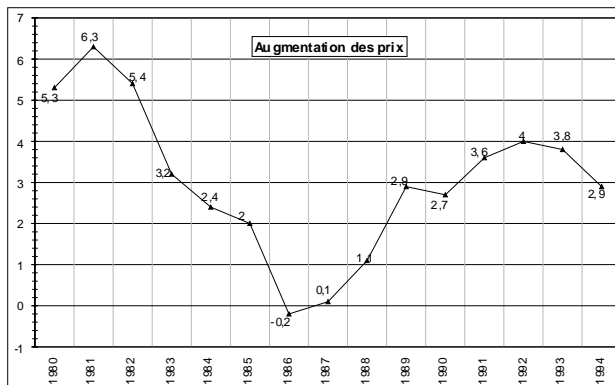
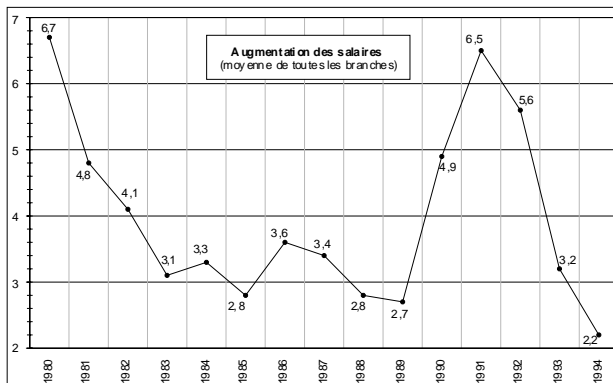
La reprise des conflits sur les salaires semble tout d'abord antérieure à la reprise économique, et remonter aux années de récession. Alors que la décennie 1980 n'a connu aucun conflit salarial majeur, on recense dans les années 1992-1995 plusieurs grandes grèves essentiellement défensives sur le thème des salaires.

Les dernières grèves ne traduisent ensuite aucune rupture avec les formes antérieures de la conflictualité. Il s'agit de grèves initiées par les organisa-

---

(1) Cf. "Allemagne : un compromis salarial presque ordinaire", Chronique Internationale, n° 33, mars 1995.

**Augmentation des salaires et des prix, évolution du pouvoir d'achat, variations annuelles en % (1980-1994), Allemagne de l'ouest**



Source : ministère fédéral du Travail

tions syndicales des branches qui font appel à l'arsenal réglementaire et à l'enchaînement stratégique habituel des instruments à leur disposition<sup>(1)</sup> et qui sont capables de mobiliser les salariés – pas sensiblement plus toutefois que durant des conflits précédents. On ne recense pas d'augmentation de la micro-conflictualité, en principe illégale en Allemagne sur le thème des salaires, ni de grève « sauvage ». On a donc affaire à des grèves strictement encadrées par les organisations syndicales et qui respectent scrupuleusement les périodes de paix sociale imposées par la loi. Par leur fréquence réduite et l'effet de diffusion des résultats obtenus, elles gardent un caractère d'exceptionnalité et d'exemplarité.

Les enjeux des grèves de la décennie 1990 dépassent enfin la défense immédiate des salaires. Leur (ré)apparition ne semble en effet pas étrangère à une certaine déstabilisation de l'idée de la convention collective « territoriale » (qui fixe des normes tendanciellement homogènes pour des grands ou très grands secteurs). Le durcissement des contraintes de compétitivité internationale, la destruction pour partie irréversible de l'emploi industriel, le choc de l'unification allemande semblent se conjuguer pour rouvrir le débat sur le bien-fondé de la négociation centralisée. Dans ce sens, les grèves actuelles peuvent être considérées comme une sorte d'épiphénomène d'une crise d'identité des acteurs professionnels – organisations syndicales et patronales – dont la légitimité, traditionnellement, se fonde sur leur puissance négociatrice respective et conjointe.

### La conflictualité dans les années 90

Les grèves sur les salaires font une réapparition remarquable en 1992, après une longue éclipse depuis le début de la crise économique. Si les syndicats ne renoncent pas pendant cette période à la bataille pour le maintien/la progression du pouvoir d'achat des salariés via la négociation collective<sup>(2)</sup>, ils centrent leur stratégies revendicatives à partir de la fin des années 1970 sur des enjeux dits « qualitatifs ». Les années 1980 restent marquées dans la mémoire syndicale par

(1) Selon le schéma suivant qui prévoit plusieurs étapes, un compromis négocié étant susceptible d'intervenir après chacune d'elles : organisation, par le syndicat, de grèves d'avertissement localisées, puis plus étendues ; organisation d'un vote parmi les salariés syndiqués sur l'opportunité du recours à la grève ; grève proprement dite ; extension de la grève.

(2) Les stratégies de négociation syndicales impliquent l'organisation de grèves d'avertissement (de quelques heures, tournant entre entreprises et établissements) dont un usage systématique est fait à partir de la décennie 1980.

la grève de sept semaines menée en 1984 par les métallurgistes pour obtenir l'introduction de la semaine de 35 heures. En 1989, le syndicat HBV réussit l'organisation d'une grève de cinq semaines pour combattre l'assouplissement des heures de fermeture des magasins, et le syndicat du Livre s'oppose par la grève à l'introduction du travail le samedi.

C'est face au durcissement des positions patronales sur la question salariale que l'hypothèse de la grève sur les salaires reprend consistance. Dans le boom d'après l'unification, les augmentations salariales restent substantielles ; un alignement rapide des salaires est-allemands sur le niveau occidental est envisagé (et inscrit dans les textes en 1991) dans le secteur phare de la métallurgie. Le discours patronal change brutalement fin 1991 avec le début de la récession, au moment même où les salariés commencent à contester la lourdeur de la contribution qui leur est demandée dans le financement de l'unification allemande, et qui les pénalise par rapport à d'autres catégories socio-professionnelles (fonctionnaires, indépendants). Les employeurs réclament désormais un « tournant » dans les politiques de négociation et un ralentissement aussi important que durable de la progression salariale. Seule l'évolution de la productivité doit se répercuter sur les salaires. La réponse syndicale consiste à chercher à empêcher le « tournant contractuel », tout en faisant preuve de réalisme (de modération) salarial durant la période de récession. Les grèves renvoient dès lors à la défense d'un principe plus qu'à l'obtention de résultats matériels (étant entendu que la progression du salaire nominal doit être assurée) : il s'agit pour les syndicats de défendre leur statut dans la négociation collective, sinon le statut de la négociation collective tout court.

Quand les employeurs au tout début 1992 cherchent à déconnecter les sidérurgistes de l'évolution salariale générale (favorable en 1991 aux salariés, on l'a dit), IG Metall riposte avec la menace de grève. Un référendum sur la grève est organisé qui recueille 87 % de votes favorables. Le compromis trouvé en dernière minute juste avant le déclenchement de la grève n'est pas très éloigné des objectifs syndicaux. C'est ensuite la fonction publique qui fait figure de test pour les employeurs : secteur pilote du round contractuel en 1992, il s'agit d'y imposer l'austérité sala-

riale. Une grève de onze jours (la première dans ce secteur depuis 1974) très suivie, plus ou moins ouvertement soutenue par l'opinion publique, aboutit à un résultat dont les grévistes se montreront plutôt déçus, mais qui constitue néanmoins un désaveu de l'objectif patronal du « tournant contractuel » (le résultat est supérieur au taux d'inflation) <sup>(1)</sup>. Après 44 jours de grève un compromis comparable est obtenu dans le secteur des banques.

Dans les Länder de l'ancienne RFA, la négociation salariale 1993 est placée sous le signe de la modération salariale qui enregistre des pertes du salaire réel. Les syndicats, face à l'hémorragie de l'emploi industriel qui va s'accroissant, opèrent une inflexion importante de leurs stratégies en acceptant pour la première fois, avec l'accord Volkswagen de fin 1993, l'échange entre réduction du temps de travail, réduction du salaire et maintien des postes de travail <sup>(2)</sup>. Mais IG Metall organise une grève importante dans les Länder de l'Est, quand l'association patronale Gesamtmetall dénonce unilatéralement la convention de 1991 sur l'alignement des salaires est et ouest-allemands. Après deux semaines d'une grève là aussi très combative, la convention est réinstaurée, puis révisée dans le sens d'un compromis entre les deux parties : si les échéances pour l'alignement complet des salaires sont repoussées dans le temps comme le souhaitent les employeurs, le principe du calendrier contraignant encadrant l'évolution salariale est-allemande est maintenu.

Il n'y a pas de « grande » grève en 1994, mais les préparatifs en sont bien avancés dans le secteur pilote de la métallurgie. Les employeurs veulent faire un exemple ; l'objectif est d'infliger une défaite (temporaire) à IG Metall qui est censée être traumatisante pour le camp syndical tout entier. Pour la première fois dans l'histoire contractuelle d'après guerre, l'initiative de la résiliation des conventions sur les salaires est assumée par l'association patronale ; Gesamtmetall dénonce en outre la convention collective sur les primes de congés payés. Elle revendique un allègement des coûts salariaux de 10 à 15 %. Il s'agit de rendre acceptable l'idée selon laquelle les conventions collectives peuvent aussi être renégociées dans un sens défavorable aux salariés. Les syndicats, opposant avec détermination l'idée de l'échange négocié à

(1) Cf. "Négociations 92 : sous le signe de la grève", Chronique Internationale, n°16, mai 1992.

(2) "L'emploi d'abord : la semaine de 4 jours chez Volkswagen", Chronique Internationale, n°26, janvier 1994.

celle de la concession unilatérale, mobilisent les salariés. IG Metall est prête à des sacrifices salariaux en échange de garanties pour l'emploi. Après un référendum pour la grève recueillant 92 % de votes favorables, les employeurs sont prêts à signer une nouvelle convention collective dans laquelle ils acceptent de payer par les contreparties (garanties pour l'emploi) les concessions syndicales en termes de salaires <sup>(1)</sup>.

En 1995, les employeurs de la métallurgie demandent une nouvelle fois un allègement des coûts salariaux. Dans une conjoncture économique plus favorable qui voit se confirmer la reprise de l'activité productive, des commandes et des bénéfices des entreprises, cette attitude est jugée irrecevable par les syndicats, et peu compréhensible par nombre d'acteurs et d'observateurs politiques et économiques qui estiment « raisonnable » la revendication syndicale du renforcement du pouvoir d'achat et de relance de la consommation interne. Ce seront en fin de compte les hésitations, incertitudes et tensions de plus en plus visibles au sein du camp patronal qui feront « glisser » IG Metall vers la grève, pour l'essentiel victorieuse.

A la fin de l'été, des négociations sont engagées entre l'entreprise Volkswagen et le syndicat IG Metall sur les modalités de reconduction de l'accord de 1993 sur la semaine de quatre jours <sup>(2)</sup>. Au catalogue des revendications patronales jugé outrancier par le syndicat (suppression des majorations du salaire pour le travail le samedi censé se généraliser, allongement de la durée du travail via la suppression des pauses rémunérées et l'élévation du seuil donnant droit à des primes pour les heures supplémentaires ...), IG Metall et conseil d'établissement répondent par le refus des heures supplémentaires et par l'organisation de grèves d'avertissement. Ces mouvements de protestation s'appuient sur une forte mobilisation des salariés qui participent très majoritairement aux mesures de rétorsion. La direction de Volkswagen adopte dès lors une attitude plus conciliatrice, tout en sachant que l'enjeu de l'emploi ne laisse guère d'échappatoire à des concessions syndicales.

---

### La négociation, la grève, et la légitimité des corps représentatifs

Les grèves de la décennie 1990 ont permis aux syndicats de recentrer la confrontation professionnelle sur le terrain de la « vraie » négociation collective dont souhaitaient s'éloigner, non sans de fortes tensions internes, les associations d'employeurs. Acceptant des sacrifices non négligeables – explicitement dans le domaine des salaires, et de façon moins avouée dans celui de la flexibilisation des horaires – les syndicats ont pu infliger des défaites relativement significatives à leur interlocuteur en le faisant publiquement, bien que temporairement, renoncer à des objectifs initialement annoncés à grand bruit.

Cette (semi ?) victoire syndicale sur le plan des principes renvoie sans doute à deux types d'explications. D'une part, elle semble souligner la puissance relative de l'instrument de la grève dans la confrontation sociale allemande, liée à une réelle capacité mobilisatrice et conflictuelle des organisations syndicales. Tout se passe comme si l'instrument de la grève ne changeait ni de nature ni d'efficacité selon la conjoncture économique. D'autre part, les résultats imposés par les grèves mettent en exergue un dilemme patronal. Les associations patronales réclament l'assouplissement de la négociation collective, à la fois via l'infériorisation de l'acteur syndical dans la négociation, et par la décentralisation (la fragmentation) des normes. Mais pour asseoir leur pouvoir dans la durée elles ont aussi besoin de la « vraie » négociation qui engage leur camp, et qui est menée avec un adversaire fort.

Pour comprendre le statut de la grève en Allemagne, il faut comprendre le statut de la négociation. C'est parce que la négociation collective, depuis des décennies maintenant, occupe une place centrale dans l'organisation des espaces professionnels, que le conflit organisé se voit promu au rang d'instrument nécessaire et (durablement) efficace de la confrontation sociale. La mise en pratique sur longue période du principe de l'autonomie contractuelle des acteurs professionnels (qui réduit d'autant l'espace d'intervention de l'Etat) – la sacro-sainte *Tarifautonomie* – pré-suppose des acteurs forts, capables de faire valoir

---

(1) "Sacrifices salariaux : les syndicats à l'épreuve du sous-emploi", Chronique Internationale, n°27, mars 1994.

(2) Non adhérente à l'association patronale, la direction de Volkswagen négocie des conventions "maison" directement avec la représentation régionale d'IG Metall.

leurs intérêts et de s'engager dans des conflits d'intérêts. Ils doivent être en mesure d'élaborer des compromis qui tiennent et à partir desquels ils poursuivront les négociations. Ce type de confrontation permanente, et par nature efficace parce que produisant des effets sous forme de normes, ne peut éliminer l'hypothèse du conflit ouvert qui vient expliciter les enjeux et mesurer la capacité de pression de la partie adverse. Dans la philosophie du système, la grève étendue, éventuellement suivie du lock-out, n'est que l'arme ultime dans un jeu qui admet l'escalade des moyens déployés : expression verbale du conflit à la table de négociation, rupture de la négociation, grève d'avertissement, référendum sur la grève auprès des militants de base, grève proprement dite ... A chaque stade sa signification tant économique que politique, le dernier étant réservé à des enjeux majeurs ce qui explique son utilisation avare. On comprend alors pourquoi les grèves syndicales ont généralement un impact considérable dans le débat allemand ; elles signalent que des objectifs considérés comme stratégiques par les organisations syndicales bénéficient aussi de l'appui actif des salariés représentés.

Si la négociation collective de compromis structurant la vie professionnelle allemande est au cœur de la légitimité des organisations représentatives, une sortie partielle du système est-elle possible sans que se trouve affaiblie l'influence sociale de ces mêmes organisations ? C'est la question posée actuellement par le débat intra-patronal sur l'assouplissement des conventions collectives contre lequel les syndicats déploient un effort gréviste considérable. Mais peut-on sauvegarder la force du système sans chercher sérieusement à le faire évoluer ? C'est une question à laquelle les syndicats ne peuvent et ne veulent se soustraire sans que leurs propositions de réforme revêtent pour l'instant une très grande consistance.

---

### **Déclin annoncé de la convention collective territoriale ?**

Depuis plusieurs années maintenant, les associations patronales et en premier lieu Gesamtmetall réfléchissent publiquement sur les possibilités de déserrer le carcan de la convention de branche et d'introduire, pour les employeurs individuels, des

possibilités de sortie partielle ou intégrale des dispositions négociées. Selon la législation en vigueur, les conventions s'appliquent de façon contraignante à tous les employeurs adhérents aux associations patronales, la résiliation de l'adhésion imposant le respect des conventions en vigueur jusqu'à la date de leur expiration. Si le désaveu par la représentation patronale de normes négociées et signées par elle peut paraître paradoxal, il s'explique essentiellement par les tensions croissantes à l'intérieur même des associations patronales. Les employeurs de petites et moyennes entreprises, d'entreprises sous-traitantes ainsi que d'établissements implantés dans les Länder de l'ex-RDA sont considérés comme les opposants les plus véhéments aux compromis notamment salariaux entérinés par leur représentation. Cette dernière cherche à répondre aux critiques par le durcissement de ses positions durant les négociations, pour revenir comme on a vu, sous l'effet de la riposte gréviste ou de la simple mais crédible menace de grève, à des stratégies plus conformes à l'esprit de l'autonomie contractuelle.

Un point culminant du débat a été atteint fin juillet quand le directeur de Gesamtmetall, Dieter Kirchner, a avancé l'hypothèse de l'auto-dissolution de son association patronale si IG Metall continue de s'opposer à la flexibilisation des conventions collectives. Cette proposition fait suite à un débat confus au sein d'une Gesamtmetall quelque peu déprimée, déclenché par le comportement très controversé de l'organisation dans la grève de la métallurgie bavaroise au début de cette année <sup>(1)</sup>.

Les éditorialistes de la presse libérale, mais aussi le vice-président d'IG Metall, Walter Riester, se sont emparé de cette hypothèse pour chercher à démontrer qu'elle était tout simplement impraticable et « qu'il n'y a pas d'alternative à l'autonomie contractuelle ». Théoriquement, l'abandon du système contractuel en vigueur laisse l'espace à deux acteurs de remplacement. Soit l'Etat « qui devrait se réapproprier les compétences de réglementation du marché du travail ce qu'il ne saura pas faire et ce que personne ne peut souhaiter sachant que l'Etat fera pire » <sup>(2)</sup>. Soit les acteurs d'entreprise, ce qui ouvre un nouveau dilemme. Car la représentation élue, le *Betriebsrat*, se voit interdite par la loi la compétence de négocier des conven-

---

(1) Cf. "Allemagne : un compromis salarial presque ordinaire", article cité ci-dessus.

(2) Hans Mundorf dans un éditorial du *Handelsblatt* du 2 août 1995.

tions collectives sur les augmentations de salaires et d'autres conditions du rapport salarial réservée à la négociation de branche. Seuls les employeurs non adhérents aux associations patronales sont actuellement autorisés à négocier des conventions salariales au niveau de l'entreprise – avec le syndicat de branche, détenteur du droit de grève. Or l'éloignement du conflit salarial de l'entreprise est justement l'un des grands avantages que voient tant les syndicats que les employeurs dans le droit contractuel. W. Riester de l'IG Metall se fait plaisir dans le *Handelsblatt* à décrire un scénario dans lequel, à l'époque du *just in time*, une grève menée dans une entreprise sous-traitante très syndiquée (de l'automobile par exemple) peut avoir des répercussions contractuelles importantes sur une branche entière. On est alors renvoyé à la fonction protectrice première de la convention collective de branche à l'allemande : pour les salariés qui se voient garanties des conditions salariales relativement comparables d'une entreprise à l'autre au sein des mêmes régions et branches ; pour les employeurs qui se mettent à l'abri des risques de *dumping* salarial tout en bénéficiant de la paix sociale dans leurs murs.

---

### **L'essoufflement des acteurs ou le rituel ritualisé**

L'abandon de la convention collective de branche apparaissant comme une perspective pour l'instant peu réaliste, il reste la question de sa réforme : quant à son champ, ses contenus, aux articulations possibles avec la négociation au niveau de l'établissement. Les syndicats et notamment IG Metall soulignent volontiers que des projets de réforme existent (la « *Tarifreform 2000* » de l'IG Metall) et que les négociations ne demandent qu'à être poursuivies

avec les employeurs. Il est vrai que les syndicats ont consenti durant la récession à certaines ouvertures des conventions collectives dont le contrôle reste toutefois réservé aux acteurs de branche. La convention de la métallurgie de 1994 actuellement encore en vigueur sur ce point autorise les acteurs au niveau des entreprises à négocier des échanges entre réduction du temps de travail, réduction des salaires et garantie des postes de travail<sup>(1)</sup> ; possibilité dont les directions d'entreprises semblent faire un usage très modeste.

On peut cependant s'interroger sur la capacité concrète des acteurs à innover, puis à faire l'unité chez eux autour de projets novateurs. Face aux incertitudes engendrées tant par les évolutions économiques et technologiques que par l'éclatement croissant des bases représentées, ils ne semblent guère résister à la tentation de chercher refuge dans les rituels éprouvés. Le récent conflit dans la métallurgie bavaroise a, de ce point de vue, laissé un malaise. Précédé de longs et stériles inventaires des positions respectives, aboutissant à un résultat escompté d'avance, ne versant aucun nouvel élément au débat, ce conflit devait en quelque sorte banaliser l'instrument de la grève. En admettant qu'un enjeu limité, et donc à la légitimité douteuse, dérive vers une vraie grève, les organisations représentatives n'ont fait au fond que « ritualiser » le rituel, lui enlevant de la sorte une bonne partie de sa force symbolique. Signe d'essoufflement d'acteurs portés par l'élan de pratiques socialement encore fortement reconnues mais dont le sens commence à leur échapper ?

**Adelheid HEGE**

Sources : WSI, *Handelsblatt*, *Süddeutsche Zeitung*.

---

(1) Cf. "Sacrifices salariaux...", article cité.