

Les salariés précaires et la codétermination en Allemagne – la représentation collective au-delà des normes

Ingrid ARTUS¹

Les comparaisons internationales rangent l'Allemagne parmi les pays à forte régulation légale des relations professionnelles, qui reconnaissent aux salariés des droits de participation étendus. Les notions de démocratie économique (*Wirtschaftsdemokratie*) et de codétermination (*Mitbestimmung*) ont une longue et forte tradition dans l'histoire du mouvement ouvrier allemand. Dans la recherche internationale, le système dual allemand des relations professionnelles, avec ses deux composantes de l'autonomie contractuelle (*Tarifautonomie*) et de la codétermination sur les lieux de travail (*Betriebsverfassung*) a souvent été présenté comme un modèle à succès. Il serait à la fois efficace et flexible et se montrerait stable, y compris dans des situations économiques difficiles – voici l'idée qui lui est généralement associée. Son adaptabilité et sa puissance régulatrice ont encore dernièrement été mises à l'épreuve durant la crise économique et financière qui s'est traduite en Allemagne par une remontée relativement contenue du chômage. La chute de la production dans l'industrie manufacturière a souvent été surmontée à l'aide d'alliances micro-corporatistes entre les conseils d'établissement (*Betriebsräte*)² et le management, ouvrant la voie au chômage technique, à la flexibilisation du temps de travail et au renvoi des salariés périphériques (intérimaires). Une répartition équilibrée des tâches et des pouvoirs entre les niveaux centralisés et décentralisés (branche/établissement) est souvent avancée pour expliquer le « bon fonctionnement » de

1. Professeure de sociologie à l'Université d'Erlangen-Nürnberg (ingrid.artus@soziol.phil.uni-erlangen.de). Cet article a été traduit de l'allemand par Adelheid Hege.

2. Dans ce texte, les termes allemands *Betriebsrat* (singulier)/*Betriebsräte* (pluriel) sont utilisés à côté de la traduction française (conseil(s) d'établissement) (NdT).

ce système. Les syndicats disposent du monopole de grève ; ils s'en servent pour négocier les paramètres centraux du rapport salaires-rendement dans le cadre de conventions collectives de branche territorialement unifiées. Dans les établissements, la représentation des salariés est assurée par le *Betriebsrat*. Celui-ci n'a pas le droit de grève et la loi lui impose une obligation de coopération confiante avec l'employeur. Il n'en est pas moins généralement considéré comme puissant puisque doté de droits étendus. Il ne s'agit pas uniquement de droits de consultation et d'information mais aussi de droits authentiques de codétermination, notamment sur des questions ayant trait aux salariés (embauches, licenciements, répartition du temps de travail, etc.). Il peut être élu par les salariés dans des établissements employant au moins cinq personnes. Sa mise en place ne constitue pas pour autant une obligation, mais une simple option pour les salariés. Il est formellement indépendant des syndicats.

Certes, une concurrence plus agressive sur les marchés mondiaux, la persistance du chômage de masse et l'érosion des ressources de pouvoir des salariés ont fini par entamer même l'influence des *Betriebsräte* allemands au cours des vingt dernières années. La littérature spécialisée s'accorde largement sur ce point. Ainsi, par exemple, les *Länder* de l'Est n'ont jamais atteint la même densité de couverture en conseils d'établissement que l'Allemagne de l'Ouest et les possibilités de codétermination effectives des élus est-allemands ont été généralement plus limitées que celles de leurs homologues ouest-allemands, malgré une dotation identique en droits. Mais même dans les bastions traditionnels de l'industrie, nombre de *Betriebsräte* ont connu une évolution paradoxale au cours des vingt dernières années : d'une part, les directions ont souvent cherché à les intégrer plus qu'auparavant dans les processus de décision de l'entreprise, ce qui pouvait revaloriser leur rôle (Müller-Jentsch, Seitz, 1998 ; Hälker, 2005) ; d'autre part, ils ont fréquemment vu décliner leur pouvoir d'action autonome. Des contraintes apparemment irrépessibles de réduction des coûts pour assurer la survie des sites dans un contexte de concurrence et de mesures de restructuration quasi permanentes des directions les ont mis dans des situations ambiguës, entre « la coopération et le chantage » (Kotthoff 1998 ; Bergmann *et al.*, 1998, 2002). Confrontés à la menace de réduction d'emplois, ils se sont vus contraints d'accepter des plans réitérés d'économies. Cela a assez souvent suscité des problèmes sensibles de représentation et de légitimation face aux salariés et parfois aussi des conflits violents au sein des conseils d'établissement et parmi les salariés, comme on en avait rarement observé depuis les années 1970 (Rehder, 2006).

Les débats actuels autour de la représentation des salariés en Allemagne ne peuvent être abordés ici qu'à travers ce court coup de projecteur. Une chose semble claire cependant : quand on évoque la codétermination allemande, on pense en règle générale à ces instances puissantes, avec leurs

pratiques quotidiennes solidement ancrées dans la vie syndicale et fortement marquées par la prédominance masculine, telles qu'on les trouve dans l'industrie automobile, la construction mécanique ou encore dans la chimie. On suppose souvent que la situation des branches noyaux permettrait de connaître également celle d'autres secteurs économiques importants. Le « modèle à succès » allemand semble se caractériser justement par la présence simultanée d'un *Betriebsrat* et de conventions collectives en vigueur et effectivement appliquées.

Le texte qui suit entend plaider résolument en faveur de l'abandon d'une telle lecture. Ce système dual internationalement connu, associant codétermination et autonomie contractuelle, correspond certes encore aujourd'hui en partie à la réalité, mais cette partie n'est ni quantitativement prédominante ni particulièrement porteuse d'avenir. Si, dans les années 1980, on pouvait encore penser que les acquis conventionnels de ces secteurs noyaux traditionnels (telle la semaine de 35 heures dans la métallurgie) auraient un effet normatif sur l'économie tout entière, force est de constater que ces secteurs ont désormais perdu beaucoup de leur pouvoir de rayonnement. Parfois, ils apparaissent plutôt comme des vestiges capables de résister avec un relatif succès aux exigences de la marchandisation libérale, mais qui se transforment de plus en plus en des îlots isolés dans une mer de standards sociaux et d'emplois non régulés. Il est ainsi plus que temps de comprendre que le système unifié de relations professionnelles, tel qu'il est généralement approché par la recherche comparative internationale, appartient désormais au passé (s'il a jamais existé sous cette forme). Si l'on ne veut pas rester au niveau de l'institutionnalisme systématique des sciences politiques ou de la dogmatique juridique mais étudier la praxis de la codétermination dans les établissements en Allemagne, on découvre des situations fortement hétérogènes et souvent très précaires. Aux segments (quantitativement en recul) dans lesquels des modes de régulation et de participation collectifs subsistent et restent opérants font face des segments économiques croissants dans lesquels les institutions des relations professionnelles sont déficientes, voire complètement absentes.

Nous esquisserons dans un premier temps les fondements théoriques qui permettent de centrer l'analyse sur les pratiques concrètes des acteurs au-delà de la norme institutionnelle (I). Nous donnerons ensuite un bref aperçu statistique de la diffusion des conseils d'établissement (et des conventions collectives) en Allemagne. On verra que les situations non conformes aux normes traditionnelles du système dual allemand sont fortement répandues et prédominent même d'un point de vue quantitatif (II). Nous décrirons enfin plus en détail un sous-secteur particulièrement précaire de ces situations de codétermination « au-delà de la norme ». Cette partie s'appuie sur 36 entretiens semi-directifs dans onze entreprises allemandes

du commerce de gros et de détail, de la restauration rapide, des services de messagerie, des services sociaux et du nettoyage industriel. Elle donne un aperçu des conditions de représentation des « délégués précaires » qui semble mal s'accorder *a priori* avec l'image traditionnelle du système parfaitement régulé des relations professionnelles allemandes (III).

I. Détermination et négociation des intérêts : un concept théorique

La perspective théorique adoptée dans cet article s'inscrit dans une approche conceptuelle développée dans les grandes lignes dès les années 1980. Elle devait alors permettre d'appréhender les variations empiriques dans les relations d'échange entre les conseils d'établissement et les directions. Le champ d'investigation supposé représentatif de l'économie allemande était – évidemment – la métallurgie. Cette « approche relevant d'une théorie des intérêts » (Schmidt, Trinczek, 1999) ou encore le concept de « culture des relations d'échange au sein des entreprises » (Bosch *et al.*, 1999 ; Artus *et al.*, 2001) combine une théorie des intérêts d'inspiration fondamentalement marxiste avec un concept interactionniste de négociation micro-politique (Trinczek, 1989). La notion d'intérêts est centrale. Soumise à une analyse structurelle, elle permet de systématiser les variations types observées dans les relations d'échange sur les lieux de travail. L'idée marxiste classique des positions d'intérêts objectivement contradictoires entre le capital et le travail est maintenue en même temps que l'on soutient que « les positions d'intérêts respectives sont extrêmement complexes et contradictoires en elles-mêmes » (Schmidt, Trinczek, 1999:187). Il n'y a donc pas de « déduction structurelle » possible quant aux politiques des intérêts que l'on observe concrètement dans les entreprises. La définition pratique des intérêts et leur pertinence pour l'action relèvent toujours, au contraire, d'un « acte de définition constructive faisant appel à l'interprétation » (Schmidt, Trinczek, 1999:188). Celui-ci est supposé structuré par des contextes spécifiques. La culture d'entreprise historiquement constituée, fondatrice des relations d'échange au niveau de l'établissement est ici centrale ; elle est perçue comme l'expression de l'histoire des interactions entre les acteurs à ce niveau. Au cours de l'histoire locale, des normes et routines partagées se sont imposées – en une « culture politique » des relations d'échange.

Le concept de culture politique des relations d'échange sur les sites de travail a été développé initialement pour l'analyse d'un secteur noyau traditionnel du système dual allemand de relations professionnelles. Il présuppose comme (presque) évidentes la présence d'un conseil d'établissement et la couverture par des conventions collectives. On ne saurait comprendre autrement la mise en exergue de la notion d'intérêts alors que celle

d'institution est minimisée. Une analyse des variations des conditions cadres institutionnelles n'était pas prévue, qui aurait induit des questions telles que : Un *Betriebsrat* est-il réellement présent ? Quelles ont été les conditions de sa constitution ? Existe-t-il d'autres formes de représentation du personnel ? Si oui, lesquelles ? Pourtant, quand il s'est agi de mobiliser cette approche entre 2003 et 2006 pour un projet de recherche explicitement centré sur des « entreprises sans conseil d'établissement », il a fallu la compléter par une « perspective de théorie institutionnelle » (Trinczek, 2002). Car ce projet (auquel est empruntée pour l'essentiel la base empirique de cet article) interrogeait les conditions comme les conséquences de l'absence d'une institution dont la présence est généralement considérée en Allemagne comme la norme. Implicitement, une perspective comparative s'est d'emblée imposée, qui confronte la réalité locale des établissements sans conseil d'établissement avec celle des sites dans lesquels cette instance est présente. Il s'agissait de déterminer la relation entre la norme institutionnelle (juridique) et des formes de régulation déviantes. La situation dans les établissements sans *Betriebsrat* ne devait cependant pas être analysée et décrite sous l'angle du vide institutionnel, mais sous celui de pratiques institutionnelles divergentes. Les établissements enquêtés (qui devaient employer plus de 100 salariés) étaient certes dépourvus d'un conseil d'établissement classique, mais on pensait y trouver certains équivalents fonctionnels, tels des salariés avec une fonction de porte-parole dans la vie quotidienne au travail, des personnes de confiance, des procédures de négociation informelle, etc. Cela exigeait une définition de la notion d'institution centrée non pas sur les pratiques qui se répètent quotidiennement, mais qui devait être formulée de façon plus étroite. Les institutions ont été comprises comme des règles formellement identifiables, sujettes à sanction qui, de façon relativement durable et internalisée, exercent une fonction de régulation et d'orientation des comportements. Cela a permis de faire une distinction entre les règles institutionnelles (qui existent formellement) et les pratiques concrètes des acteurs et de retenir comme objet de recherche « la détermination et la négociation des intérêts collectifs (*Interessenhandeln*) au-delà des normes »³.

II. Configurations représentatives « au-delà des normes »

Le panel des établissements de l'Institut pour la recherche sur le marché du travail et les professions IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und

3. Cette approche théorique est très proche du concept « d'institutionnalisme centré sur les acteurs » développé par le Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Cette approche utilise également une notion étroite d'institution et n'attribue pas aux facteurs institutionnels un effet déterminant sur les actes des acteurs ; elle comprend plutôt ces facteurs comme un contexte venant à la fois restreindre et rendre possible l'action. Elle distingue également entre les règlements et les pratiques institutionnels (Mayntz, Scharpf, 1995 et, de façon similaire, Streeck, Thelen, 2005).

Berufsforschung) offre depuis 1993 pour Allemagne de l'Ouest, et depuis 1996 pour toute l'Allemagne, des données statistiques plutôt robustes en ce qui concerne l'étendue et les dynamiques quantitatives de la négociation collective de branche et de la codétermination dans les établissements⁴. Elles montrent sans ambiguïté que le *Betriebsrat* représente en Allemagne une configuration minoritaire – et cela en référence aux établissements autant qu'aux salariés. Il n'existe effectivement en 2010 de *Betriebsrat* élu sur la base de la loi sur la constitution des établissements (*Betriebsverfassungsgesetz*) que dans 10 % des établissements satisfaisant aux exigences de seuil légales (5 salariés et plus). Cela s'explique à l'évidence par le grand nombre de petites entreprises. Mais en ce qui concerne la couverture des salariés, on observe que 45 % seulement des salariés ouest-allemands qui pourraient être représentés par un conseil d'établissement le sont effectivement. Et ils ne sont que 37 % en Allemagne de l'Est. Certes, les droits de codétermination exercés par le *Betriebsrat* sont la norme dans les grands sites de plus de 500 salariés. Mais dans les établissements de taille moyenne, cette norme connaît des exceptions fréquentes et l'absence d'un conseil d'établissement constitue la norme, statistique tout au moins, dans les établissements de moins de 100 salariés.

**Tableau 1. Présence d'un *Betriebsrat* (BR)
selon la taille des établissements (2010, en %)**

| Etablissements (en %) | 5-50 salariés | 51-100 salariés | 101-199 salariés | 200-500 salariés | 501 sal. et plus | Ensemble |
|---------------------------|------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------|
| Allemagne Ouest | | | | | | |
| Etablissements avec BR | 6 | 41 | 64 | 79 | 90 | 10 |
| Salariés avec BR | 10 | 41 | 65 | 79 | 93 | 45 |
| Allemagne Est | | | | | | |
| Etablissements avec BR | 6 | 36 | 59 | 73 | 94 | 10 |
| Salariés avec BR | 11 | 39 | 59 | 74 | 95 | 37 |

Source : IAB-Betriebspanel, notre présentation d'après Ellguth, Kohaut (2011:245).

Base : Etablissements du secteur privé (hors agriculture) employant 5 salariés et plus.

Il faut cependant souligner que la densité des instances représentatives n'a guère évolué quantitativement au cours des quinze dernières années. La proportion de 10 % d'établissements avec *Betriebsrat* est restée presque stable depuis 1996. Les tendances croissantes à la tertiarisation économique et à la progression des petites entreprises avaient laissé anticiper dans le passé un recul de la couverture par la codétermination (Trinczek, 2006). Au cours des quinze dernières années, ce recul ne s'est cependant produit

4. Il s'agit d'une enquête par échantillonnage dans environ 16 000 établissements représentatifs de l'ensemble des établissements du secteur privé (hors agriculture).

que sous la forme d'une légère baisse de la couverture des salariés qui a elle-même fini par se stabiliser (Ellguth, Kohaut, 2011:245). La tendance à l'intégration croissante de petites entreprises dans des groupes peut être un facteur explicatif. Ces petites entités ont souvent vu le jour à la suite d'externalisations ou de la fragmentation de grandes entreprises, la culture de codétermination de l'établissement d'origine ayant souvent été emportée. La présence de conseils d'établissement est en effet significativement supérieure dans les établissements intégrés dans des groupes que dans les entreprises familiales (Ellguth, 2006 ; Artus, 2008a).

Cette stabilité relative des structures de codétermination est d'autant plus remarquable qu'elle ne s'observe pas pour le deuxième « pilier » du système de relations professionnelles, les conventions collectives de branche (*Tarifautonomie*). La part des salariés employés dans des entreprises du secteur privé couverts par les conventions de branche a reculé de 66 % (Ouest) et 48 % (Est) en 1996 à 50 % (Ouest) et 29 % en 2010 (Est) (Ellguth, Kohaut, 2011:245). Ce modèle dual allemand prétendument typique avec la concomitance de *Betriebsrat* et de couverture conventionnelle ne concerne plus à l'heure actuelle que 31 % de tous les salariés ouest-allemands (37 % avec les conventions collectives d'entreprise), et ils ne sont que 18 % en Allemagne de l'Est (28 % avec conventions collectives d'entreprise) (Ellguth, Kohaut, 2011:247). Ces données justifient sans doute amplement l'intérêt porté à la situation « au-delà des normes (supposées) ».

Une double différenciation s'impose. D'une part, les configurations représentatives varient en fonction non seulement de la taille des établissements mais aussi de leur appartenance sectorielle ⁵. D'autre part, le débat sur l'érosion possible du système allemand de la codétermination dans les établissements a attiré l'attention sur les « autres » formes de représentation des intérêts susceptibles d'exister au-delà ou à côté des conseils d'établissements légalement élus. L'existence, très médiatisée, de structures de représentation alternatives dans la Nouvelle économie (chez SAP ⁶ par exemple) a suscité une discussion intense pour savoir si l'idée des conseils d'établissement comme seuls agents possibles de la démocratie sur les lieux de travail avait fait long feu. Les autres organes de représentation ont par la suite fait l'objet d'un nombre croissant de recherches (Hauser-Ditz *et al.*, 2008 ; Hertwig, 2011). Le panel des établissements de l'IAB a également intégré une question sur les autres formes de représentation du personnel. L'éventail des formes possibles englobées par cette notion paraît toutefois extrêmement large. Des structures de participation des salariés qui ne sont pas nécessairement élues ni même validées par ces derniers peuvent être rangées dans cette catégorie tout comme les instruments mis en place par

5. La probabilité de l'existence d'un *Betriebsrat* est aussi systématiquement corrélée avec l'ancienneté du site et la structure de propriété (intégration dans un groupe) (Ellguth, 2006).

6. Editeur allemand de logiciels.

le management dans une perspective d'augmentation des performances (réunions d'encadrement, groupes à projets spécifiques, etc.). Les données disponibles suggèrent une diffusion non négligeable de ces autres structures de représentation. Elles pourraient cependant constituer des artefacts dus à l'indétermination de la notion ou encore au fait que des directions interviewées dans des établissements sans *Betriebsrat*, interrogées sur les autres formes de représentation du personnel, pourraient ressentir une certaine pression normative et indiquer qu'il existe de telles structures dans leur établissement. Mais ces réserves n'enlèvent sans doute rien à l'intérêt des données ci-dessous, différenciées selon les branches et tenant compte des autres formes de représentation.

Tableau 2. *Betriebsrat* (BR) et autres formes de représentation du personnel, selon les branches professionnelles en 2010 (en % ; toute l'Allemagne)

| | Établissement | | Salariés | |
|--|---------------|---------------------------------|----------|---------------------------------|
| | Avec BR | Autres formes de représentation | Avec BR | Autres formes de représentation |
| Energie/Eau/ Déchets/Mines | 41 | 8 | 81 | 5 |
| Services financiers, assurances | 29 | 11 | 73 | 12 |
| Industrie manufacturière | 16 | 8 | 66 | 9 |
| Information/ communication | 15 | 12 | 47 | 17 |
| Transports/ Magasinage | 14 | 5 | 47 | 7 |
| Santé/Éducation/ Enseignement | 11 | 15 | 44 | 21 |
| Commerce | 10 | 9 | 31 | 11 |
| Services économiques, scientifiques, libéraux | 8 | 7 | 33 | 8 |
| Restauration et autres services | 4 | 9 | 15 | 12 |
| Bâtiment | 3 | 8 | 21 | 9 |
| Ensemble | 10 | 9 | 44 | 11 |

Source : IAB-Betriebspanel, notre présentation d'après Ellguth, Kohaut (2011:246).

Base : Établissements du secteur privé (hors agriculture) employant 5 salariés et plus.

Lecture : 16 % des établissements et 66 % des salariés dans l'industrie manufacturière sont couverts par un BR ; 8 % des établissements et 9 % des salariés sont représentés par une autre forme de représentation.

Le tableau 2 indique clairement que des situations représentatives au-delà de la norme caractérisent notamment les secteurs des services ainsi que du bâtiment. Dans la restauration, dans les autres services (services économiques, scientifiques et libéraux), dans le bâtiment et dans le commerce,

les institutions de codétermination sont représentées de façon très déficitaire. Si l'on tient compte de la couverture des entreprises (et non pas des salariés), la proportion des autres formes de représentation est (presque) aussi importante sinon supérieure à celle des sites avec un *Betriebsrat* régulièrement élu. Bien que les autres formes de représentation semblent se retrouver plus souvent dans les entreprises relativement petites, la part de salariés (11 %) travaillant dans des établissements qui en sont pourvus n'est pas marginale. Les données illustrent en tout cas la différenciation des situations locales qui a aussi été mise en lumière dans l'enquête qualitative mentionnée plus haut sur les établissements sans *Betriebsrat*. Cette dernière a conduit à distinguer quatre configurations idéal-typiques d'établissements sans *Betriebsrat*, qui révèlent une corrélation relativement forte avec différents segments économiques (Lücking, 2009)⁷. Pour construire cette typologie, ont été retenues comme variables pertinentes les configurations des intérêts observables dans les entreprises ainsi que les modèles d'interprétation et d'interaction réciproques de la direction et des salariés.

Intégration versus autonomie : l'absence de conseils d'établissement dans les entreprises du savoir de la Nouvelle économie s'explique par les modes d'interaction entre les acteurs articulant stratégies d'intégration du management et aspirations à l'autonomie de la part des salariés. Les deux parties partagent (majoritairement) la conviction selon laquelle les conseils d'établissement sont une relique du passé industriel dont peuvent se passer des salariés « forts » et qualifiés. On craint en outre qu'un *Betriebsrat* puisse restreindre de façon bureaucratique les marges d'autonomie (par exemple en matière d'organisation du temps de travail). Les relations d'échange s'organisent de façon fortement individualisée ; le marché sert d'orientation et non pas la régulation collective.

Reconnaissance versus loyauté : dans les PME industrielles rurales du *Mittelstand* souvent très spécialisées, l'absence de *Betriebsrat* est fréquemment perçue par la direction comme un avantage compétitif pour réagir rapidement et de façon flexible aux contraintes du marché. Cet avantage compétitif ne peut cependant être maintenu que dans la mesure où les relations de travail sont marquées par la reconnaissance mutuelle des parties (la position nettement dominante de la direction étant clairement établie). On observe une culture informelle prononcée de communication et de négociation. La direction respecte les intérêts des salariés et en tient compte – y compris pour empêcher explicitement une élection de *Betriebsrat*. Les salariés de leur côté acceptent de renoncer à des droits de codétermination formels tant qu'ils ont l'impression que des arrangements informels servent mieux leurs intérêts. L'élection d'un conseil d'établissement n'en reste pas moins

7. L'enquête n'a pas inclus d'établissements du secteur du bâtiment et d'établissements est-allemands, ce qui laisse penser que, éventuellement, d'autres formes typiques d'établissements sans *Betriebsrat* pourraient être identifiées.

de façon permanente une option réaliste, jouant l'effet du couteau sous la table. Implicitement, la situation représentative irrégulière a la norme collective pour référence.

Paternalisme versus pragmatisme : cette configuration est typique d'anciennes entreprises familiales en forte croissance ou rachetées par des investisseurs anonymes ; l'absence de *Betriebsrat* s'est souvent pérennisée comme une sorte d'héritage des temps anciens. La culture d'entreprise est souvent (encore) de facture patriarcale, mais sous la pression financière des investisseurs, sa composante paternaliste, la sollicitude, a largement disparu dans la pratique. Les salariés s'accommodent encore souvent de cette situation puisqu'il n'y a pas eu jusque-là de conflits majeurs ayant nécessité la mise en place d'une représentation formalisée. Fondamentalement, on a affaire ici à un type transitoire, préfigurant souvent la création d'un *Betriebsrat*.

Répression versus impuissance : la forme de loin la plus problématique des situations sans *Betriebsrat* se trouve enfin dans le domaine des services précarisés. Comme le montrera plus en détail la section suivante à partir d'une base empirique large, des stratégies répressives et professionnalisées d'un management sûr de son pouvoir s'exercent ici à l'encontre d'un salariat structurellement faible, fortement fluctuant, hétérogène et aux conditions de travail fragmentées. Le mode privilégié de résolution des conflits dans ces secteurs est *exit* et non pas *voice*. L'absence presque complète de conseils d'établissement résulte (partiellement ou totalement) de stratégies managériales systématiques n'admettant aucune forme de contre-pouvoir dans l'établissement et combattant sévèrement l'élection d'un *Betriebsrat* dont les coûts occasionnés sont mis en avant. L'absence des institutions de codétermination n'est compensée ici ni par le rapport de forces individuel établi par chaque salarié ni par une culture de représentation informelle. En même temps, on observe quotidiennement des violations parfois éclatantes des intérêts des salariés. Le vide de codétermination dans les branches concernées et le constat qu'il s'agit ici d'une forme particulièrement problématique de non-représentation nous semblent des raisons suffisantes pour examiner plus en détail dans la partie qui suit la situation représentative dans ce segment économique.

III. Délégation précaire : la représentation des intérêts dans les services précarisés

Avant de décrire les formes typiques de représentation dans les secteurs de services précarisés, il convient d'apporter quelques précisions quant aux segments du marché du travail concernés (III.1.). Le mode d'interaction typique entre le management et les salariés sera décrit ensuite ; s'il se structure selon un rapport répression-impuissance, il contient parfois aussi des

éléments de communautarisation valant reconnaissance symbolique (III.2). Malgré l'asymétrie rigide de pouvoir, des formes collectives d'expression des intérêts et des batailles presque « folles » ne sont pas toujours absentes des établissements concernés (III.3). Même une fois élus – et cela constitue une exception –, les délégués restent institutionnellement précaires. La culture d'entreprise durablement hostile à la codétermination les oblige à se situer en permanence entre les deux pôles de la corruption et du conflit (III.4). Le soutien dont ils bénéficient de la part des organisations syndicales de branche est lui aussi souvent déficient (III.5.)

III.1. Emploi précaire et accès à la représentation

La notion de précarité a désormais aussi cours en Allemagne bien que (ou parce que) son contenu exact reste difficilement définissable avec précision. Le concept de Castel (2000) selon lequel le travail précaire se situe dans une zone intermédiaire et transitoire entre inclusion et exclusion, entre intégration et dissociation (Castel, Dörre, 2009) sert souvent de référence. Si les travailleurs précaires sont intégrés, au moins partiellement, dans le système du travail salarié, ils le sont au prix de la révision à la baisse par rapport à des standards (auparavant) « normaux » du rapport salarial. Cela vaut tant pour le salaire, le temps et les conditions de travail, les perspectives de formation professionnelle que pour la protection sociale et les possibilités de participation. Les formes de travail précaire ont massivement augmenté en Allemagne au cours des deux dernières décennies, notamment dans le secteur des services. Cela tient à l'externalisation des services aux entreprises, à la marchandisation de services relevant auparavant de la sphère domestique ainsi qu'à la privatisation et commercialisation de prestations publiques. Mais l'expansion du travail précaire est aussi le résultat d'une dérégulation du marché du travail mise en œuvre par l'Etat dans le contexte de la persistance d'un chômage de masse et de concepts économiques néolibéraux. L'Agenda 2010 et les lois Hartz mais aussi la réforme de la loi sur le détachement des travailleurs sont autant d'étapes dans ce processus.

La délimitation empirique précise de la notion de travail salarié précaire n'en est pas moins controversée dans la littérature⁸. Souvent, on essaie de l'approcher en mesurant quantitativement l'extension de rapports de travail dits atypiques (temps partiel et/ou CDD et/ou travail intérimaire et/ou petits emplois partiels assortis de droits sociaux restreints). Tous les emplois atypiques ne sont pas nécessairement précaires. Il est cependant démontré empiriquement que les rapports de travail atypiques subissent un risque de précarité plus élevé (Brehmer, Seifert, 2008). La tendance empirique à

8. La controverse porte notamment sur la question de savoir si la précarité doit être définie exclusivement à travers des caractéristiques structurelles (cf. par exemple Brehmer, Seifert, 2011) ou inclure aussi une composante subjective, liée à l'incertitude de statut, la restriction de l'horizon de planification individuel (Dörre, 2008).

L'augmentation des emplois atypiques est tout aussi manifeste : d'après les données de l'Office fédéral des statistiques, ils concernaient en 1998 seulement un quart environ des salariés, contre un tiers environ dix ans plus tard (Brehmer, Seifert, 2008 ; Keller, Seifert, 2011) ; les analyses les plus récentes chiffrent même cette proportion à 40 % (Hans-Böckler-Stiftung, 2011). La proportion de salarié(e)s à bas salaires a elle aussi augmenté de façon très sensible depuis le milieu des années 1990. En 1995, 15 % de tous les salariés gagnaient moins des deux tiers du salaire médian ; ils étaient 22,2 % en 2006 (Bosch *et al.*, 2008)⁹. Le nombre des salariés ayant besoin d'aides sociales pour compléter leur salaire a également augmenté. Début 2007, on comptait déjà 1,28 million de ces *working poor*, dont 480 000 environ travaillaient à temps plein (Klammer, 2008:119 et s.). Ces données économiques globales ne reflètent en outre que de façon partielle la montée souvent dramatique des risques de précarité dans certains segments du marché du travail, comme l'industrie alimentaire, le commerce de détail, l'hôtellerie et la restauration, la santé ou encore les centres d'appel (Bosch, Weinkopf, 2007). Cette énumération des domaines d'emploi précaire et à bas salaires est déjà révélatrice : elle indique qu'il s'agit ici surtout d'activités de service exercé souvent par des femmes¹⁰. Les immigré(e)s sont également surreprésenté(e)s avec 12,1 % de tous les salariés à bas salaires (Bosch *et al.*, 2008:425).

Typiquement, le travail dans les services précarisés ne se caractérise pas seulement par de bas niveaux de salaire, mais aussi par des formes non choisies et hautement flexibles de temps partiel. Les exigences de flexibilité du marché sont directement répercutées sur le personnel. Plus souvent que la moyenne, ces contrats de travail sont en outre à durée déterminée, pour être successivement reconduits – ou non. Ces pratiques signifient pour les salariés une insécurité permanente concernant leur avenir, et pour les entreprises la possibilité de sélection continue à partir de critères de performance et de motivation. On peut dès lors qualifier le travail précarisé dans les services de « travail morcelé pour peu de sous » (Jaehrling *et al.*, 2006) ou encore de « miettes d'emploi » (Angeloff, 1999). Les salariés tendent souvent à considérer ces postes de travail peu séduisants comme des solutions de transition, du travail « faute de mieux » (Puech, 2004). Ce n'est souvent pas le faible niveau des qualifications qui empêche les salariés de ne trouver (transitoirement au moins) « rien de mieux ». Près de deux tiers des salarié(e)s à bas salaires en Allemagne possèdent au minimum une formation professionnelle qualifiée (Schäfer, 2006). Les handicaps typiques

9. Ce qui place désormais l'Allemagne bien au-dessus du niveau français (11,1 % en 2005 ; Bosch *et al.*, 2008:423), le salaire minimum national, le SMIC, jouant un rôle d'amortisseur.

10. Alors que les femmes occupent, pour 57 % d'entre elles, des emplois atypiques, on compte un peu moins de 17 % de salariés masculins dans ce type d'emplois (Brehmer, Seifert, 2008:509). Bien que les femmes représentent moins de la moitié des salariés, 68 % des salariés à bas salaires sont des femmes.

des salarié(e)s précaires sont plutôt l'absence de flexibilité dans le temps et dans l'espace (liée par exemple aux obligations familiales ou aux restrictions de permis de travail), l'insuffisante maîtrise de la langue du pays d'accueil, des biographies professionnelles discontinues, la non-reconnaissance de certificats scolaires et professionnels, des capacités physiques de travail réduites ainsi que la perception sociétale du travail des femmes et des immigré(e)s, autrement dit, le sexisme et le racisme.

Ces conditions spécifiques d'emploi et de recrutement se prêtent à la sélection, pour les segments d'emploi concernés, de salariés dont les chances d'accès à une représentation efficace sont particulièrement faibles. Une responsable du personnel dans une entreprise du commerce de détail décrit ainsi les critères de recrutement de la firme : « De bonne volonté, et pas chers ». On rencontre ainsi dans les entreprises des services précarisés nombre de salariés disposant de faibles ressources économiques, culturelles et sociales et qui n'ont guère, en période de chômage de masse structurel, accès à des emplois alternatifs. Leurs conditions d'existence les exposent aisément au chantage. Ils se trouvent face à des entreprises puissantes, souvent des groupes globalisés de services avec des milliers de salariés, qui disposent d'un pouvoir considérable sur le marché du travail et de l'influence politique qui y correspond, des départements juridiques étendus et des stratégies managériales professionnalisées. Les coûts salariaux et la flexibilité des horaires sont pour ces entreprises des éléments centraux pour faire face à la concurrence. La *shareholder-value* est une référence incontournable.

L'asymétrie structurelle du pouvoir inhérente à toute forme de travail salarié est ainsi particulièrement aiguë dans le secteur des services précarisés. De surcroît, les conditions pour la construction d'un contre-pouvoir collectif des salariés sont structurellement plus défavorables qu'ailleurs. Le secteur se caractérise par une forte fragmentation des salariés, d'un point de vue tant spatial que temporel. Alors que les salariés dans les grands établissements industriels sont concentrés, travaillent ensemble de façon simultanée, durable et à long terme, les emplois dans les services précarisés se caractérisent par la fragmentation spatiale, la discontinuité, l'éclatement permanent des collectifs et même le travail isolé. La rotation du personnel est extrêmement élevée. Les trajectoires et situations de vie personnelles et culturelles divergent fortement. Cela rend difficile le développement de relations collégiales, sans parler de la formation d'un collectif en mesure de prendre des initiatives et de défendre ses intérêts. Il n'est donc guère surprenant que dans le secteur des services faiblement rémunérés les situations de travail précaires se combinent souvent avec des formes précaires de représentation des intérêts.

III.2. Modes d'interaction dans les services précarisés : entre répression et communautarisation forcée

Les modes d'interaction structurant la relation entre la direction et les salariés dans les services précarisés peuvent être décrits comme un rapport où se rencontrent répression et impuissance. Les salariés eux-mêmes évoquent souvent simultanément la pression et la peur qui prédominent à leur poste de travail. Le management les perçoit et les traite plus comme une ressource de travail à discipliner et à contrôler que comme un apport productif voire créatif. Obéir et accomplir dans le strict respect des directives données sont des exigences centrales. « Rapidité et précision » (chef d'équipe, restauration rapide), telles sont les aptitudes attendues à côté de la polyvalence dans l'exécution d'activités diversifiées, prescrites jusque dans les moindres détails. Les pratiques de contrôle direct sont relativement rigides. Les relations de méfiance et de mépris se confortent réciproquement.

« Vous, là-bas, si cela ne vous va pas, vous pouvez partir. C'est du bétail, du bétail qui change. Les personnes, ça ne compte pas. Tu travailles, t'es pas content, tu pars » (élu de conseil d'établissement, services de messagerie).

« On a traité les gens comme de la merde » (élu de conseil d'établissement, commerce de détail).

Nombre de témoignages brossent de façon convergente l'image d'une direction du personnel « à sens unique ». Les salariés sont tout d'abord des exécutants, des destinataires d'ordres avec lesquels on ne souhaite ni communiquer ni négocier. Ce traitement autoritaire peut s'accroître encore quand les supérieurs hiérarchiques voient des motifs de récriminations ou quand, plus généralement, la pression du travail est particulièrement forte. Une pratique ressentie comme particulièrement vexatoire consiste à se faire réprimander et rabaisser en présence d'autres salariés. Souvent il est aussi question de harcèlement sexuel. Dans un établissement de commerce de détail, des méthodes managériales particulièrement humiliantes et brutales sont évoquées, qui font penser à des récits de cours de caserne. Les injonctions sont délibérément contradictoires, l'exécution défaillante donnant ensuite occasion à des engueulades ; l'arrêt maladie vaut des travaux de nettoyage punitifs : ainsi, une salariée devait améliorer avec une brosse à dents un niveau de propreté jugé insuffisant. Une pratique courante semble consister à convoquer les salariés dans le bureau du gérant « où ils se font passer un savon », subissant parfois des pressions massives pour consentir à un accord de séparation à l'amiable (pour d'autres études de cas, cf. Hamann, Giese, 2004). Les rapports entre supérieurs et salariés ne s'inscrivent guère dans un rapport d'échange réciproque. On a plutôt affaire à un ensemble de règles unilatéralement définies, imposées aux salariés de façon totalitaire.

Le taux de rotation élevé (parfois de 100 % voire plus par an) est ainsi dû avant tout au choix de départ des salariés (*exii*). Mettre fin au contrat de travail est une forme typique de résolution de conflits. Et des conflits, il y en a en abondance dans ces établissements : les salariats fluctuants, affectés à des conditions de travail flexibles, parlent une multitude de langues et diffèrent quant à leurs appartenances culturelles et normatives, leurs valeurs et leurs traditions politiques. Cette situation ne crée pas uniquement des problèmes de communication, mais aussi des oppositions d'intérêts concrètes concernant les salaires, les horaires, les stratégies de représentation syndicale. La forte pression au rendement combinée à la mauvaise rémunération et la contrainte permanente de se taire produit une ambiance détestable. Cela provoque nombre de conflits sur le lieu de travail, conflits qui n'opposent pas le haut et le bas, mais les collègues de travail entre eux (elles) et qui peuvent aller jusqu'aux altercations physiques. Le harcèlement moral est très répandu.

Les coûts salariaux sont un facteur compétitif décisif dans les secteurs concernés et leur réduction peut faire explicitement partie des stratégies concurrentielles. La présence ou l'absence de formes efficaces de représentation des salariés touchent ainsi à un domaine hautement sensible de la stratégie entrepreneuriale. Cet aspect n'est pas absent des cultures d'entreprises davantage « communautarissantes » que l'on trouve à côté des formes de « répression directe » décrites plus haut. On pourrait aussi parler de formes d'intégration répressive dans la famille de l'entreprise. Elles ont été retrouvées de façon idéal-typique par exemple dans deux établissements enquêtés (dans la restauration rapide et les transports) ayant – hasard ou non – une culture d'entreprise états-unienne ¹¹. Des stratégies complexes de politiques du personnel y ont été développées qui recherchent l'intégration des salariés dans une culture organisationnelle visant la communautarisation (Poignant, 2001 ; Weber, 2005). Dans le cadre d'une culture d'entreprise emphatique, l'établissement se présente sous les auspices de « l'équipe » ou de la « famille ». Les valeurs de l'engagement mutuel et de la loyauté marquée à l'égard de la firme sont cultivées. Une conception monolithique des intérêts prévaut, qui cherche à imprimer l'idée d'une communauté d'intérêts pour tous les salariés – du PDG au rôti-seur d'hamburger – et qui coïnciderait elle-même avec le bien de l'entreprise. « L'identification absolue avec l'entreprise » (cadre supérieur, services de messagerie) est un objectif explicite des politiques de ressources humaines, et est attendue y compris du travailleur à la chaîne. Le revers de la médaille et/ou la conséquence logique de cet engagement strict envers le bien de l'établissement qui s'assimile au bien commun est la marginalisation de

11. Les deux cas se rapprochent fortement des politiques d'évitement d'organisation syndicale décrites dans la littérature sur les Etats-Unis (Colvin, 2001 ; Behrens, 2006). Manifestement, ils sont parfaitement transférables au contexte allemand.

ceux qui ne s'intègrent pas dans la communauté ou font valoir des intérêts différents. Les salariés qui expriment un avis négatif sur l'entreprise peuvent à l'occasion être convoqués par la hiérarchie pour un entretien entre quatre yeux et être sanctionnés par un avertissement. Les salariés en CDD ou en période d'essai peuvent même être licenciés.

« Tout le monde sait que cela peut avoir des conséquences quand on dit du mal de l'entreprise » (élu du *Betriebsrat*, services de messagerie).

La formation intensive de l'encadrement, conçue de manière très professionnelle, joue un rôle essentiel dans la création de la culture communautaire emphatique. Une partie importante de la hiérarchie est recrutée en interne. Ces personnes possèdent souvent en début de carrière des qualifications formelles limitées avant de parcourir une longue série de stages imposés, internes à l'entreprise, leur transmettant de façon standardisée des savoirs spécifiques à la firme ainsi que les normes et valeurs propres à la culture de l'organisation. Cette socialisation très développée et professionnalisée du management a été décrite par des observateurs critiques comme du « lavage de cerveau » (ouvrier, services de messagerie). Les salariés qui font preuve d'un haut degré d'engagement professionnel et de loyauté à l'égard de l'entreprise et qui acceptent de se conformer aux voies d'avancement prédéterminées ont des possibilités de promotion réelles, même quand il s'agit de femmes et d'immigré(e)s. Cela permet de sélectionner et de former systématiquement un potentiel de collaborateur/trices ayant fortement intériorisé les normes de la communautarisation tout en bénéficiant eux-mêmes de ce processus. Les carrières professionnelles relativement positives de ces supérieurs hiérarchiques – par rapport à leur point de départ et à leur qualification formelle – sont dues à leur fidélité à l'entreprise. En conséquence, ils accordent toute leur loyauté à l'organisation à laquelle ils doivent un statut professionnel supérieur.

« Je crois que c'est un critère important [pour le management] que les gens qui montent en grade aiment [l'entreprise]. Et qui ne doivent pas seulement faire semblant. Parce que chez eux, il y a suffisamment de malades qui ne font pas seulement semblant. Ils aiment réellement l'entreprise. Dans d'autres entreprises, c'est plus rare, je pense. (...) Chez [l'entreprise], l'image de la famille, ça fonctionne vraiment, au niveau de la hiérarchie. C'est pourquoi elle est à mon avis assez souvent comparée à une secte » (ouvrier, services de messagerie).

La *corporate identity* cultivée dans l'entreprise ne vise toutefois pas le seul encadrement, mais l'ensemble des personnels – bien qu'avec des gradations. L'esprit communautaire est exprimé de façon symbolique par des uniformes communs et l'omniprésence du logo de la firme. En conséquence, on y trouve une large variété d'autres instances de représentation : des tables rondes de collaborateurs et des cercles d'information existent

jusqu'au niveau des simples ouvriers/ouvrières. Des enquêtes régulières sondent la satisfaction des salariés à l'égard des conditions de travail et des supérieurs hiérarchiques. En cas de conflit, les salariés trouvent la porte des supérieurs hiérarchiques toujours ouverte – en tout cas, c'est ce qui est affiché – et la ligne téléphonique pour exprimer les récriminations est évidemment en place. En entretien, les salariés affirment en tout cas assez fréquemment disposer de possibilités et de marges réelles pour exprimer des problèmes individuels. Tant que les salariés s'en tiennent aux voies prévues de loyauté à l'égard du système pour faire rentrer leurs intérêts individuels dans les processus de médiation propres à l'entreprise, ces méthodes de participation directe assurent certaines garanties de justice même aux salariés d'échelons inférieurs. La condition toutefois est d'approcher les problèmes comme appelant des solutions uniquement individuelles, de ne pas mettre en cause la croyance en la légitimité et l'autorité absolue de la hiérarchie de l'entreprise à laquelle est reconnu un quasi monopole de justice. Des initiatives en faveur d'une représentation collective des intérêts et des embryons d'organisation syndicale qui expriment des intérêts défiant les pouvoirs établis rencontreront en revanche tout le pouvoir répressif de la direction centrale. Les stratégies managériales visant à combattre l'instauration de la codétermination ne sont, dans cette configuration, guère moins rigides que dans le cas des formes de répression directe décrites plus haut. Mais les problèmes de légitimation d'une telle initiative sont nettement supérieurs.

III.3. Lutttes précaires pour la codétermination et la reconnaissance

Devant la faiblesse, la fluctuation, l'hétérogénéité ainsi que la fragmentation des salariés dans ces secteurs, des initiatives collectives en faveur d'une syndicalisation et/ou de l'élection d'un conseil d'établissement sont de toute façon rares. Dans le cas improbable où elles se produisent malgré tout, elles s'exposent aux stratégies répressives systématiques de la direction. Bien que les DRH se disent en général dans les interviews très respectueux des lois, ils considèrent les *Betriebsräte* comme « globalement préjudiciables » (services de messagerie) ainsi que superflus. Par conséquent, ils cultivent des politiques anti-syndicales agressives (tout à fait dans le sens états-unien). Celles-ci prennent la forme par exemple du licenciement ou de l'indemnisation de militants, de campagnes intensives sur le lieu de travail contre l'élection d'un conseil d'établissement, du recours à des moyens juridiques à l'encontre de salariés particulièrement incommodes (plaintes pour vol notamment) et/ou des procédures juridiques engagées pour l'élection d'un *Betriebsrat*. Si cela reste sans effet, des sanctions collectives de sites récalcitrants sont prises dans les cas extrêmes : exclusion du site des augmentations salariales d'entreprise ; restructuration, externalisation,

fermeture de certains secteurs dont la faillite peut être délibérément recherchée (voir à ce propos entre autres Royle, 2000 ; Bormann, 2007 ; Artus, 2008a, b, c).

Face au déséquilibre des pouvoirs, les tentatives d'implantation syndicale et d'instauration d'un contre-pouvoir dans l'établissement sont des entreprises hautement risquées et peu prometteuses de succès. Il semble plus raisonnable de se « tenir à couvert » devant la toute-puissance de la direction de l'entreprise et de faire preuve de discrétion, aussi longtemps que cela paraît supportable. Cela est un réflexe de survie pragmatique sur fond de circonstances de vie individuelles souvent difficiles et d'appréciation réaliste des relations de pouvoir dans l'entreprise. Dans le monde des salariés précaires, il n'y a guère d'expériences qui pourraient convaincre du sens de la résistance individuelle et collective et de l'utilité de formes collectives d'organisation et de représentation des intérêts. Les salariés ignorent souvent leurs propres droits, et *a fortiori* les stratégies permettant de les faire valoir. L'adaptation souvent non critique à l'égard des conditions dominantes ne peut donc guère être comprise comme signe de satisfaction, mais plutôt comme « choix de destinée » (dans le sens de Bourdieu) qui fait concorder l'horizon des attentes avec le réalisme de l'existant. Le faible espoir d'amélioration de la situation de vie et de travail est le résultat de « perspectives objectives intuitivement saisies et progressivement intériorisées » (Bourdieu, 2001:34).

Ainsi, on ne trouve qu'une poignée de conseils d'établissement dans les quelque 1 400 restaurants du groupe de restauration rapide enquêté. Le plus souvent, leur élection n'a pu être imposée qu'à la suite de batailles juridiques ainsi qu'avec le soutien massif du syndicat. Le groupe de *hard discount* alimentaire connaît une situation similaire. Un tiers environ des établissements de l'entreprise de services de messagerie est codéterminé. Dans les grands sites de stockage et de tri notamment, comprenant plusieurs centaines de salariés, des *Betriebsräte* ont pu être mis en place, souvent là aussi après de violentes batailles judiciaires. Les sites de plus petite taille ainsi que le siège social sont toutefois des zones vierges de codétermination. Devant l'extrême asymétrie des pouvoirs, l'étendue des zones sans codétermination reste toutefois secondaire : savoir quand et dans quelles circonstances les droits légaux de codétermination peuvent parfois – malgré tout – être imposés demeure la question centrale.

La condition préalable à l'option *voice* quelle qu'elle soit est tout d'abord de renoncer à ou d'empêcher l'option *exit*. Ce constat plutôt banal du point de vue de la sociologie des organisations est essentiel dans le cas des services précaires. Il signifie que les initiatives en faveur d'une représentation collective des intérêts proviennent typiquement du cercle (plutôt restreint) des salariés noyaux et qu'elles n'aboutiront que si les protagonistes

ne peuvent pas être écartés immédiatement par la direction de l'entreprise. Trois constellations d'acteurs et de structures de motivations typiques peuvent être identifiées, qui sont susceptibles de provoquer des fractures dans les mécanismes du pouvoir répressif.

Premièrement, les tentatives d'imposer la codétermination relèvent souvent de salariés qui, dans le passé, ont investi beaucoup d'énergie et de dévouement personnels dans leur métier ou dans « la famille de l'entreprise » mais dont l'effort n'a pas été récompensé ou qui ne veulent ou ne peuvent plus satisfaire aux pressions de rendement. Typiquement, ces salariés n'appartiennent pas aux catégories les plus basses, mais plutôt à la hiérarchie inférieure ou moyenne (chefs de groupe, de département, d'équipe, gérants de filiales...). Ils réagissent à la menace de perte d'un bien (statut professionnel voire poste de travail) qu'ils ont eu de la peine à obtenir et utilisent parfois l'engagement syndical pour mobiliser de nouvelles ressources de pouvoir sur le lieu de travail. L'initiative en faveur de stratégies de représentation collective renvoie de leur part à l'appréciation réaliste selon laquelle leurs intérêts personnels ne peuvent guère être défendus de manière solitaire ; la conviction née de l'expérience que leurs problèmes individuels sont potentiellement généralisables joue également un rôle. Les démarches initiées par des salariés d'un certain rang hiérarchique offrent en outre des avantages organisationnels systématiques. Ces supérieurs ne disposent pas seulement d'une connaissance approfondie de l'entreprise mais tiennent aussi quotidiennement le rôle de porte-parole et d'organisateur collectif. Ils connaissent leurs subordonnés et sont en contact systématique avec eux. Le risque d'une rébellion des impuissants est plus facilement assumé en règle générale quand la marche est ouverte par quelques personnes « un peu plus puissantes ».

Un deuxième groupe de salariés court le risque de la bataille à armes inégales non pas par attachement à leur statut professionnel mais parce qu'ils estiment au contraire pouvoir assumer le risque de perdre leur contrat de travail précaire. On y trouve des étudiant(e)s qui jouent dans certains cas un rôle central dans les conflits précédant l'élection d'un *Betriebsrat* ainsi que plus généralement des salariés avec des qualifications formelles plus élevées que la moyenne et qui estiment donc disposer d'alternatives professionnelles.

Troisièmement, la bataille très inégale quant au rapport des pouvoirs ne s'explique souvent pas par des enjeux matériels au sens strict. Plutôt, c'est une « affaire de fous » (élu de *Betriebsrat*, services de messagerie) qui, loin de peser de façon rationnelle les coûts et les bénéfices, sont fortement guidés par des valeurs symboliques : justice, solidarité, dignité. L'élément déclencheur de conflits au cours desquels s'est produit le cas improbable de la formation d'un collectif capable d'agir sont ainsi moins les revendications

salariales ou des réclamations similaires que (surtout au début) la défense d'individus face à des reproches discriminatoires ou à un traitement resenti comme indigne. On a ainsi observé parmi les « cinglés » qui relèvent la bataille inégale contre les conditions d'exploitation précaires une relative surreprésentation des salariés issus de l'immigration et en même temps socialement relativement bien intégrés. Souvent nés dans le pays d'accueil, ils en maîtrisent parfaitement la langue. Une proportion non négligeable provient de familles ayant bénéficié d'un statut élevé dans le pays d'origine. Assez souvent, il s'agit de femmes (autochtones ou immigrées) qui ne sont pas toutes jeunes (40 ans et plus), qui ont acquis au cours de trajectoires de vie mouvementées et difficiles non seulement des capacités solides d'action et de résistance mais aussi de fortes convictions morales. Des expériences familiales d'appartenance politique, syndicale ou religieuse sont également répandues. Ce groupe de personnes fait en général partie des effectifs noyaux dans l'entreprise de service et est, en principe, prédestinée à la promotion interne. En cas de conflit, ces personnes ont cependant parfois tendance à mobiliser leur capital social et culturel pour des stratégies de résistance collective – et ne manquent pas de chances réalistes de réussite. Généralement, ces luttes ne visent pas seulement à réaliser des objectifs liés à la vie au travail ; elles s'inscrivent dans le contexte plus global de lutte contre la discrimination quotidienne et pour la reconnaissance sociale.

III.4. Délégués précaires : entre corruption et luttes de survie

La présence de conseils d'établissement dans les services précarisés ne va donc aucunement de soi mais représente plutôt l'exception. C'est ce qui est rappelé constamment aux auteurs d'initiatives visant à imposer la codétermination, même quand elles ont du succès et ne sont pas seulement éphémères. Elles restent une déviation permanente de la norme dans un univers culturel marqué par les décisions managériales unilatérales. Même si un *Betriebsrat* a été institué, le climat social restera hostile à la codétermination, et le conseil d'établissement sur lequel pèsent des contraintes de justification particulières ne cessera d'être considéré comme fondamentalement illégitime et inutile. Trinczek (2004) et Böhm, Lücking (2006) ont mené des enquêtes approfondies sur de telles orientations managériales contre la codétermination et en esquissent deux variantes principales.

Dans le cadre d'approches *offensives* d'évitement, la direction prétend mieux représenter les intérêts des salariés qu'un *Betriebsrat* serait en mesure de le faire. Ces stratégies se caractérisent le plus souvent par un parti pris moderniste, selon lequel le conseil d'établissement est historiquement dépassé et donc superflu. La définition des intérêts inhérente au modèle *Betriebsrat* est considérée comme obsolète, puisque le modèle pertinent est celui de la « communauté de performances de collaborateurs responsables » (Trinczek,

2004:196 et s.). *A contrario*, les approches *défensives* d'évitement du *Betriebsrat* mettent typiquement en avant la nécessité et la légitimité d'une liberté entrepreneuriale non restreinte. Des idéologies gestionnaires hiérarchiques et autoritaires ont tendance à refuser aux salariés le droit et la capacité à l'action autonome. Dans les services précarisés, on trouve surtout ces variantes défensives d'hostilité à l'égard de la codétermination ; des éléments d'argumentation offensive peuvent être observés dans des cultures répressives-communautaristes. Les deux variantes ont en commun de refuser (au-delà de la simple transposition des obligations légales) toute légitimité d'existence au *Betriebsrat*. Les initiatives en faveur de la création d'une instance représentative sont ainsi stigmatisées comme relevant de salariés ou d'organisations focalisés sur leurs propres intérêts.

« Parfois, là-dessous, il y a des intérêts individuels. Il y en a qui visent une carrière d'élus du *Betriebsrat* (...). Typiquement, il y a deux possibilités pour la création d'un conseil d'établissement : quand les collaborateurs poursuivent leurs propres objectifs plutôt que de penser au bien commun ou quand ils sont téléguidés par le syndicat » (directeur du personnel, services de messagerie).

Même si les gestionnaires (comme dans le cas cité ci-dessus) doivent donc parfois s'accommoder de l'existence d'un conseil d'établissement, ils ne le considèrent pas comme légitime et utile pour autant. L'équation « intérêts de la direction = intérêts de l'entreprise = intérêts des salariés » ne laisse pas d'espace légitime pour l'articulation d'opinions et de revendications divergentes. La bataille contre l'existence même de l'institution se prolonge ainsi souvent après l'élection, et se transforme en une bataille autour du mode de fonctionnement du *Betriebsrat*. L'enjeu est l'indépendance de l'instance à l'égard de l'hégémonie immédiate du management. Cela a pour conséquence la tentative systématique de la direction de placer dans les nouvelles structures ses propres élus qui ont fait preuve de loyauté à l'égard de l'entreprise. Des membres fiables de l'encadrement de rang inférieur ou intermédiaire sont sollicités pour se présenter comme représentant(e)s du personnel. Ces derniers sont souvent convaincus du sens d'une telle démarche et savent que leur carrière dans l'entreprise ne s'en trouvera pas lésée, au contraire. Les tentatives d'influence parfois massives du management ont assez souvent pour conséquence la concurrence entre des listes, sous la coupe de l'employeur pour les unes, davantage dominées par les syndicats pour les autres. Dans certains cas, cette stratégie peut aussi fonctionner en sens inverse, des représentant(e)s déjà élu(e)s étant amené(e)s, par intimidation et/ou octroi de privilèges, à manifester un comportement coopératif. C'est ce que rapporte un président de *Betriebsrat* tombé en disgrâce à cause de ses stratégies représentatives indépendantes.

« On a essayé, au début, de me proposer un meilleur poste dans l'établissement, d'un meilleur niveau tout au moins. Et on m'a assuré que, si je me montrais un peu ouvert, on me garderait pendant les 15 ans à venir comme président de *Betriebsrat* à temps plein. Cela est venu de la direction. Ils ne m'ont pas dit jusqu'à maintenant comment ils allaient s'y prendre » (élu de *Betriebsrat*, services de messagerie).

Nettement plus souvent qu'ailleurs, les élections professionnelles font l'objet d'une contestation juridique et des plaintes sont déposées contre des élus et présidents de conseils d'établissement. Des fautes professionnelles leur sont reprochées. Des allégations de vol, d'abus de pouvoir, de forfaiture ou encore de diffusion de secrets d'entreprise sont facilement avancées. Des listes de signatures circulent parfois pour remonter le personnel contre la politique « néfaste » du *Betriebsrat*, contraignant tout un chacun à prendre position – pour le conseil ou pour la direction.

La prise d'influence souvent massive des directions dans les secteurs des services précarisés sur les processus de représentation démocratique a pour conséquence que les structures de représentation prévues par la loi sur l'entreprise – là où elles existent – sont souvent disciplinées avec succès et s'éloignent sensiblement de l'idée originale de codétermination. Elles s'intègrent sans heurts majeurs dans les conditions de domination managériale unilatérale, se considérant elles-mêmes comme le prolongement des services du personnel ou comme une instance d'intermédiation supplémentaire davantage que comme une institution de représentation autonome. Reflet de la perspective managériale, ces élus efficacement disciplinés (qui font souvent partie de l'encadrement) considèrent leur rôle comme certes utile, mais pas indispensable. Interrogés sur les avantages et fonctions d'un conseil d'établissement, ils en mentionnent plus facilement les inconvénients que les avantages. Pour eux, le *Betriebsrat* n'est pas en priorité une représentation des intérêts partisane, mais plutôt un animateur, un médiateur, un embrayage. Sa tâche première est la transmission au personnel des décisions de la direction. Le *Betriebsrat* est ainsi un co-manager au sens strict du terme.

Elu 1 : « Certainement, dans les établissements avec *Betriebsrat*, quand le conseil fait bien son boulot, le personnel est mieux informé, parce que le *Betriebsrat* a plus de temps pour parler avec les collaborateurs, et quand la direction ou la hiérarchie appliquent sur le terrain les décisions qui ont été prises dans l'entreprise, parfois les supérieurs n'ont pas le temps de bien l'expliquer, de mener la discussion avec les salariés, de présenter les avantages et les inconvénients. Et le *Betriebsrat*, il a cette possibilité, il peut jouer ce rôle de co-management. C'est certainement un avantage, que les salariés soient mieux informés. L'inconvénient, eh bien, c'est que parfois les choses deviennent plus compliquées. »

Elu 2 : « Beaucoup de choses sont simplement trop régulées. Sans *Betriebsrat*, beaucoup de choses se règlent plus facilement dans la discussion individuelle. Alors qu'un *Betriebsrat* est soumis à certains règlements qu'il doit respecter. Et cela complique les choses. »

Elu 1 : « Et pour certains, il y a quelque chose de plus. Avant il y avait, en principe, le collaborateur et quand il a un problème, il va voir son supérieur. Dans beaucoup de cas, c'est encore comme ça aujourd'hui. Mais certains collaborateurs vont voir le *Betriebsrat*. C'est un lieu de plus qui a été créé là et qui a certainement des avantages. Mais il a interrompu pour certains collaborateurs la voie de communication directe. Cela nous a fait perdre quelque chose. »

Il n'est guère surprenant que les élus qui interprètent leur rôle de cette manière participent aux formations internes de l'entreprise destinées aux cadres dirigeants. Le passage de la position de président de conseil central d'entreprise (*Gesamtbetriebsrat*) à une fonction de RH au sein du comité de direction de l'entreprise constitue une évolution de carrière typique. Face aux élus (minoritaires) mettant davantage en avant la divergence des intérêts, non seulement les politiques de la direction, mais aussi les attitudes des élus (majoritaires) sont rigides, marquées par l'incompréhension et l'agressivité. Ces élus (minoritaires) sont accusés d'être des moutons noirs et d'avoir « quitté le chemin de la vertu ». Une installation durable contre la culture managériale dominante et (parfois) aussi contre la majorité des instances établies par-ci par-là dans les filiales de l'entreprise est rare, comme en témoigne le cas du *Betriebsrat* d'une entreprise de restauration d'entreprise globalisée.

Peter B. (le nom a été changé) est issu d'une famille communiste. « Là où j'ai travaillé, j'ai toujours créé un *Betriebsrat* (...) parce que les droits que ça donne, on ne les a pas sinon ». Il a instauré le premier conseil de site dans l'entreprise où il n'existait jusque-là qu'un conseil central d'entreprise sous forme de « salon de thé » matriarcal (la présidente, ancienne dans ses fonctions, était une femme). Celui-ci avait certes obtenu quelques concessions sociales mineures, « mais il ne s'est jamais préoccupé du code du travail ». Peter B. a réussi à imposer dans le restaurant d'entreprise d'une grande banque le même salaire pour tous les aide-cuisiniers, « indépendamment de l'ancienneté ou si c'étaient des hommes ou des femmes ». Tous les salariés ont été à plusieurs reprises repositionnés sur la grille des salaires, la réduction du temps de travail a été appliquée sous forme de jours de congé, le travail à temps partiel a été évité autant que possible, les pauses ont été respectées et le calendrier des vacances a été organisé de façon fiable. Cela a été possible entre autres parce que tous les salariés (une quinzaine), majoritairement des femmes issues de l'immigration, se sont syndiqués. L'entreprise a réagi en licenciant Peter B., arguant d'une

faute professionnelle dans son activité de comptable. Le dommage mineur (qui n'a jamais pu être clairement attribué à Peter B.) se situait en dessous de 100 euros. « Pendant cinq mois, j'ai été à la rue. C'était extrêmement dur. Ils m'ont insulté. Ils ont insulté ma femme. » Il a néanmoins refusé l'indemnisation proposée de 60 000 euros, porté plainte contre l'entreprise et obtenu sa réintégration. Il a aussi porté plainte contre l'avertissement qui lui avait été adressé quand il avait dénoncé le harcèlement sexuel que le chef de l'établissement faisait subir à des salariées. L'entreprise l'a déclaré responsable d'une plainte qu'avait déposée auprès de la police un permanent syndical pour infractions systématiques contre la loi sur le temps de travail (équipes de 16 heures). Bien que sa participation au dépôt de plainte n'ait pu être prouvée, le conseil central d'entreprise a voté majoritairement en faveur de son exclusion pour « violation flagrante » de ses obligations. Peu de temps après, il a été réélu dans l'instance, mais la fin de ses activités est d'ores et déjà prévisible. Le restaurant d'entreprise doit être fermé, et l'entreprise n'entend reprendre aucun des salariés « parce qu'ils ont appris que ça peut valoir la peine de résister. Là où on les met, ça bougera, ils ne se laisseront pas faire ».

III.5. Délégués précaires et organisations syndicales : un clivage culturel, une relation difficile

En résumé, un constat s'impose : la codétermination dans les secteurs de services précarisés est elle-même précaire. L'existence même des instances prévues par la loi est précaire et loin d'être assurée ; plus incertaines encore sont les pratiques au sein de ces institutions dès lors qu'elles mettent en œuvre l'idée fondatrice de la codétermination comme participation indépendante et démocratique des salariés. Les pratiques représentatives qui souvent ne visent qu'à assurer l'application de droits légalement garantis et de standards conventionnels *minima* sont souvent perçues comme une atteinte aux prérogatives directoriales et sévèrement combattues – généralement avec succès. Les luttes précaires tendent ainsi à déboucher assez rapidement sur des situations conflictuelles aiguës – la « guerre », selon une métaphore souvent utilisée par les militant(e)s impliqué(e)s. Des salarié(e)s sont licencié(e)s et réembauché(e)s deux, trois ou quatre fois, vont devant le Tribunal fédéral du travail pour faire respecter leurs droits (Hajek, Zattler, 2009) ou envisagent après une série de batailles juridiques la grève de la faim comme dernier recours (Artus, 2008c). Pour avoir un minimum de chances dans la lutte inégale de David contre Goliath, il faut une capacité de résistance personnelle considérable, une stratégie de long terme et l'accès à des structures de soutien collectif solides non seulement dans l'établissement, mais aussi au-delà.

Aux réseaux et au soutien des syndicats semble revenir ici un rôle de premier plan. Ils y répondent en principe et dans certaines situations, mais malheureusement pas toujours. Les syndicats du DGB jouent souvent un rôle plutôt ambigu. Conscients de leur faible implantation dans les secteurs des services précarisés, ils poursuivent une politique souvent marquée par la recherche défensive d'alliances avec les directions des entreprises pour maintenir au moins une couverture conventionnelle minimale et ainsi l'apparence d'une capacité normative. Des initiatives au caractère conflictuel prévisible pour installer des représentations indépendantes rencontrent souvent un soutien partiel, mais qui est loin d'être toujours puissant et univoque. Cela s'explique aussi par des orientations syndicales traditionnelles développées dans la longue durée. Les syndicats allemands regroupés dans le DGB se sont institués dans l'après-guerre comme des organisations intermédiaires, rompues à la formation de compromis dans une logique de partenariat social. Les fédérations compétentes pour les secteurs de services précarisés, le syndicat de l'alimentation et de la restauration NGG et Ver.di ont leurs bastions organisationnels (Ver.di) dans le secteur public et les entreprises auparavant publiques (par exemple la poste). La NGG a longtemps pu compter sur un corporatisme de branche bénéficiant lui-même du soutien de l'Etat pour l'extension des conventions collectives.

Les situations conflictuelles aiguës dans les services précarisés s'écartent ainsi très sensiblement des modèles habituels (plutôt bureaucratiques) de l'organisation syndicale. Des erreurs d'interprétation et de gestion stratégique éclatantes de la part des permanent(e)s sont fréquentes dans ces circonstances. Les délégués précaires (ceux du moins qui n'ont pas été recrutés par le management) ne correspondent en outre souvent pas aux traditions et normes syndicales du point de vue du genre, de l'origine ethnique et du statut social. Une disproportion systématique existe enfin entre les attentes élevées que les salariés précaires placent souvent dans les syndicats dans le cadre de leurs luttes existentielles et « dingues » pour plus de reconnaissance et de justice et la logique organisationnelle des syndicats qui mesurent le succès de leur politique surtout à l'aune de l'augmentation du nombre d'adhérents. Les permanents concernés hésitent à s'accrocher avec des groupes hyperpuissants tant que le président du conseil central d'entreprise est (encore) syndiqué auprès de Ver.di et veille (tout au moins) au respect de la convention collective – même si celle-ci n'offre que de très faibles niveaux de salaires. Eux aussi devraient être un peu « fous » pour investir du travail et du temps dans l'organisation et la défense de salariés précaires qui verseront des cotisations minimales et changeront de toute façon d'emploi dans les trois mois. Justement, là où un *Betriebsrat* existe au moins formellement, les militant(e)s par trop critiques se voient souvent conseiller d'accepter les indemnités proposées et de ne pas lancer des

conflits « insensés » qu'ils ne peuvent tenir jusqu'au bout. La politique syndicale hésite ainsi en permanence entre des services de soutien ponctuels à des militants individuels et la circonspection politique pour ne pas mettre en danger les arrangements corporatistes avec les grands groupes. Dans ces conditions, les relations entre les militant(e)s précaires et les syndicats sont souvent marquées par des malentendus et des irritations réciproques considérables. Les déclarations d'intention médiatisées et quelques tentatives plus vigoureuses d'*organising* syndical dans le secteur des services précarisés ont jusqu'ici peu changé la donne (Birke, 2010).

Conclusion : Délégation précaire et modèle allemand de relations professionnelles

Les conditions extrêmement difficiles d'existence et de représentation des délégués dans le secteur des services précarisés constituent sans doute une situation particulière dans le système allemand de relations professionnelles. En présentant et en discutant en détail, sur la base d'une enquête de terrain, cette situation particulière, on n'a pas voulu insinuer qu'elle représenterait l'avenir « du » modèle allemand de relations professionnelles. On a plutôt voulu souligner l'urgence qu'il y a à abandonner l'idée d'un modèle unique de pratiques institutionnelles, modèle que l'on suppose doté d'une capacité normative à l'échelle nationale. Le système allemand de relations professionnelles n'a sans doute jamais été autre chose qu'une construction idéal-typique. Cette lecture mérite d'être abandonnée au plus tard avec l'érosion de la prédominance quantitative et normative des secteurs industriels noyaux pour être remplacée par une perspective de segmentation des relations professionnelles.

Les pratiques institutionnelles dans les segments centraux du pouvoir régulateur des organisations syndicales diffèrent de façon éclatante et typique de celles des segments économiques périphériques et précaires (Artus, 2008a, 2010) et *a fortiori* des secteurs dans lesquels les normes légales et les formes de régulation collective ne trouvent aucune application. Cela implique l'idée selon laquelle les mêmes prescriptions institutionnelles (par exemple la loi allemande sur l'établissement, *Betriebsverfassungsgesetz*) sont susceptibles de produire dans des conditions contextuelles différentes des pratiques radicalement différentes. Le couplage entre règles institutionnelles et pratiques concrètes d'acteurs est manifestement tout sauf étroit, mais se prête au contraire à une multiplicité de modes d'interprétation différents. Cela ne vaut évidemment pas que pour la situation allemande, mais fait depuis quelque temps l'objet de discussions et d'affirmations récurrentes dans la recherche internationale sur les relations professionnelles. Le credo qui suggère d'abandonner l'idée de modèles nationaux monolithiques des

relations professionnelles ou encore celle d'un petit nombre de « variétés du capitalisme » s'affirme de façon de plus en plus insistante (voir de façon très sélective par exemple Dufour, Hege, 2002 ; Marsden, 2005 ; Bluhm, 2007 ; Marginson, Meardi, 2010). Il convient ainsi de regarder de plus près les spécificités des configurations d'action qui, au-delà des frontières nationales, par exemple au niveau de segments économiques ou même d'entreprises (d'établissements) singuliers, influent de façon typique sur, et façonnent, les pratiques institutionnelles. Il s'agit d'abandonner le principe du nationalisme méthodologique et du déterminisme institutionnaliste. Cela n'implique pas de relativiser complètement la signification des institutions, sous le prétexte par exemple que les institutions seraient sans importance (« *do not matter* ») ; mais cela commande une méfiance prononcée à l'égard d'approches ahistoriques et fonctionnalistes de tout genre et souligne que les logiques institutionnelles sont toujours historiquement conditionnées et contextuellement contraintes – et sont, par conséquent, historiquement transformables.

Pour la situation actuelle, cela veut dire concrètement que les normes de représentation des intérêts et les logiques d'action syndicales nées dans une période de production de masse fordiste sur fond de marges de négociation entre le capital et le travail dues à la croissance et conçues tout d'abord pour les grands établissements fortement syndiqués de l'industrie connaissent des problèmes de fonctionnement dans des contextes profondément transformés. Il n'y a aucune garantie que les régularités établies fonctionnent efficacement quand les conditions cadres structurelles et discursives et les rapports de pouvoir ont changé. Si donc les standards historiquement imposés de prise d'influence démocratique des salariés ne doivent pas subir d'érosions sensibles, de nouvelles ressources de pouvoir devraient être rendues accessibles aux salariés notamment (mais pas seulement) dans les secteurs de services précarisés et de nouveaux processus d'institutionnalisation devraient éventuellement être enclenchés. Cela interpelle tout particulièrement les syndicats, acteurs marquants de l'action collective qui peinent aujourd'hui encore à ouvrir leurs normes politiques et identitaires traditionnelles aux situations qui sortent du cadre du travail industriel qualifié, blanc, masculin. Si l'on comprend l'identité syndicale comme l'expression d'une longue histoire d'organisation de groupes spécifiques de salariés ainsi que de configurations de conflits et de compromis historiquement déterminées (Hyman, 2001), on comprend facilement que cette identité ne saurait être transformée à court terme dans le cadre de campagnes politiques ou autres projets d'avenir.

Il n'en est pas moins problématique que la perception qu'ont les syndicats allemands de leur propre rôle continue de se définir en référence à l'image de ce système dual de relations professionnelles supposé

fondamentalement performant dont il était question plus haut. Les secteurs en expansion qui ont cessé depuis longtemps d'être couverts par ce système ou dans lesquels il ne fonctionne que sous une forme perversie sont alors systématiquement ignorés. En même temps que se fragmente le système allemand de relations professionnelles, les syndicats établis courent le risque de devenir eux-mêmes des organisations d'intérêts segmentaires. On peut ainsi observer que les mécanismes de régulation traditionnels du système dual des relations professionnelles continuent de fonctionner tant bien que mal dans les bastions traditionnels de l'organisation syndicale – aux dépens toutefois des salariats périphériques (et notamment des travailleurs intérimaires). Au-delà des grands établissements industriels et de certains secteurs de services structurés sur le modèle des sites de grande taille et traditionnellement fortement syndiqués (banques, assurances, fonction publique), l'implantation syndicale à la base connaît des fractures croissantes. Depuis longtemps, il ne peut plus être question d'un système efficace de relations professionnelles construit sur le principe de la dualité des niveaux de régulation. Les instruments essentiels font souvent défaut (conventions collectives, conseils d'établissement) et un niveau minimum de régulation ne peut souvent être maintenu qu'avec l'intervention de l'Etat (salaires *minima*, extension des conventions collectives) en même temps que la prégnance et la force régulatrice des institutions existantes régressent (voir par exemple les conventions collectives « à bas salaires », ou encore les conseils d'établissement corrompus).

Les syndicats du DGB réussiront-ils « la fuite en avant » dans un contexte de recul permanent de l'adhésion et de conditions politiques défavorables et sauront-ils impulser de façon crédible des stratégies de solidarité inclusives et non pas exclusives ? On peut en douter, sans toutefois écarter totalement cette éventualité. En revanche, si de telles tentatives échouent, il faudrait sans doute chercher la solution dans un nouveau processus originaire d'institutionnalisation permettant l'émergence authentique de pratiques de résistance des acteurs ainsi qu'un mouvement social par le bas. La notion de syndicat devrait alors retrouver une signification plus traditionnelle que celle adoptée durant la période de la politique du compromis sous le signe du partenariat social. Dans le meilleur des cas, les appareils syndicaux bureaucratiques de la période fordiste apporteront leur soutien à des équipes novices émergentes pour les « aider à s'aider eux-mêmes » et se montreront ouverts à de nouvelles identités collectives. Dans le cas contraire, de nouvelles alliances et solidarités politiques pourraient éventuellement voir le jour, plus en phase avec les enjeux d'un capitalisme globalisé et d'une précarité croissante du travail salarié que ne le sont les vieux appareils.

Références bibliographiques

- Angeloff T. (1999), « Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté », *Travail genre et sociétés*, n° 1, p. 43-70.
- Artus I. (2008a), *Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*, Frankfurt am Main, New York, Campus.
- Artus I. (2008b), « Unternehmenskulturen pro und contra Betriebsrat: ein interessen-theoretisch fundierter Zusammenhang », in Benthin R., Brinkmann U. (Hg.), *Unternehmenskultur und Mitbestimmung*, Frankfurt am Main, New York, Campus, S. 147-175.
- Artus I. (2008c), « Prekäre Vergemeinschaftung und verrückte Kämpfe », *Prokla*, Jg. 38, H. 150, S. 27-48.
- Artus I. (2010), « Interessenhandeln jenseits der Norm: Ein deutsch-französischer Vergleich betrieblicher Interessenvertretung in peripheren und prekären Wirtschaftssegmenten », in *Industrielle Beziehungen*, Jg. 17, H. 4, http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/IndB_4_2010_317.
- Artus I., Liebold R., Lohr K., Schmidt E., Schmidt R., Strohwalde U. (2001), *Betriebliches Interessenhandeln*, Band 2, *Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie*, Opladen.
- Behrens M. (2006), « Konfliktschlichtung und Interessenvertretung in gewerkschaftsfreien Betrieben: Die Entwicklung des amerikanischen Nonunion-Sektors », in Artus I., Böhm S., Lücking S., Trinczek R. (Hg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt am Main, New York, Campus, S. 395-414.
- Bergmann J., Bürckmann E., Dabrowski H. (1998), « Reform des Flächentarifvertrags? Betriebliche Realitäten – Verhandlungssysteme – gewerkschaftliche Politik », Supplement der Zeitschrift *Sozialismus*, H. 1, Hamburg.
- Bergmann J., Bürckmann E., Dabrowski H. (2002), *Krise und Krisenerfahrungen. Einschätzungen und Deutungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten*, Supplement der Zeitschrift *Sozialismus*, H. 4.
- Birke P. (2010), *Die grosse Wut und die kleinen Schritte. Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt*, Hamburg, Assoziation A.
- Bluhm K. (2007), *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik*, Wiesbaden, VS-Verlag.
- Böhm S., Lücking S. (2006), « Orientierungsmuster des Managements in betriebsratslosen Betrieben – Zwischen Willkürherrschaft und Human Resource Management », in Artus I., Böhm S., Lücking S., Trinczek R. (Hg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt am Main, New York, Campus, S. 107-139.
- Bormann S. (2007), *Angriff auf die Mitbestimmung. Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker*, Berlin, Sigma.
- Bosch A., Ellguth P., Schmidt R., Trinczek R. (1999), *Betriebliches Interessenhandeln*, Band 1, *Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*, Opladen, Leske & Budrich.

- Bosch G., Kalina T., Weinkopf C. (2008), « Niedriglohnbeschäftigte auf der Verliererseite », *WSI Mitteilungen*, 61 Jg., H. 8, S. 423-429.
- Bosch G., Weinkopf C. (Hg.) (2007), *Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland*, Frankfurt am Main, New York, Campus.
- Bourdieu P. (2001), « Die konservative Schule », in Bourdieu P., *Wie die Kultur zum Bauern kommt. Über Bildung, Schule und Politik*, Hamburg, VSA, S. 25-52.
- Brehmer W., Seifert H. (2008), « Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine empirische Analyse sozialer Risiken », *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, H. 4, S. 501-531.
- Castel R. (2000), *Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit*, Konstanz, UVK Universitätsverlag Konstanz.
- Castel R., Dörre K. (Hg.) (2009), *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts*, Frankfurt am Main, New York, Campus.
- Colvin A. (2001), « Gerechtigkeit ohne Gewerkschaft und Betriebsrat? Konflikt-schlichtung in gewerkschaftsfreien Betrieben in den USA », *WSI Mitteilungen*, 54 Jg., H. 12, S. 743-749.
- Dörre K. (2008), « Armut, Abstieg, Unsicherheit: Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts », *Aus Politik und Zeitgeschichte*, H. 33-34, S. 3-6.
- Dufour C., Hege A. (2002), *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, PIE Peter Lang.
- Ellguth P. (2006), « Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung », in Artus I., Böhm S., Lücking S., Trinczek R. (Hg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt am Main, New York, Campus, S. 43-80.
- Ellguth P., Kohaut S. (2011), « Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010 », *WSI Mitteilungen*, 64 Jg., H. 5, S. 242-247.
- Hälker J. (2005), *Betriebsräte in Rollenkonflikten. Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht*, 2. aktualisierte Auflage, München, Mering, Rainer Hampp.
- Hamann A., Giese G. (2004), *Schwarzbuch Lidl. Billig auf Kosten der Beschäftigten*, Berlin, Ver.di Paperback.
- Hans-Böckler-Stiftung (2011), « Atypische Beschäftigung. Spaltung des Arbeitsmarktes nimmt zu », *Impuls* May, 7.
- Hajek W., Zattler G. (2009), « Allgemeines im Besonderen », *Express*, H. 3, S. 5-6.
- Hauser-Ditz A., Hertwig M., Pries L. (2008), *Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz*, Frankfurt am Main, New York, Hans Böckler Stiftung, Campus.
- Hertwig M. (2011), *Die Praxis « Anderer Vertretungsorgane ». Formen, Funktionen und Wirksamkeit*, Berlin, Sigma.
- Hyman R. (2001), *Understanding European Trade Unionism. Between Market, Class & Society*, London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage.

- Jaehrling K., Kalina T., Vanselow A., Voss-Dahm D. (2006), « Niedriglohnarbeit in der Praxis – Arbeit in Häppchen für wenig Geld », in Sterkel G., Schulten T., Wiedemuth J. (Hg.), *Mindestlöhne gegen Lohndumping. Rahmenbedingungen – Erfahrungen – Strategien*, Hamburg, VSA, S. 114-141.
- Keller B., Seifert H. (2011), « Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Stand und Lücken der aktuellen Diskussion », *WSI Mitteilungen*, 64. Jg., H. 3, S. 138-145.
- Klammer U. (2008), « Armut und Verteilung in Deutschland und Europa », *WSI Mitteilungen*, 61. Jg., H. 3, S. 119-124.
- Kotthoff H. (1998), « Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnademlosen Kostensenkungsdiktat », *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., H. 5, S. 76-100.
- Lücking S. (2009), « Zwischen Neopaternalismus und Repression », *WSI Mitteilungen*, 62. Jg., H. 2, S. 63-69.
- Marginson P., Meardi G. (2010), « Multinational companies: transforming national industrial relations? », Chapter 9 in Colling T., Terry M. (eds.); *Industrial relations: theory and practice*, Oxford, Wiley-Blackwell, p. 207-230.
- Marsden D. (2005), *Die Analyse societale im internationalen Institutionenvergleich heute*, Vortrag auf der Jahrestagung der deutschen Sektion der Industrial Relations Association (GIRA) am 13. Oktober, Trier.
- Mayntz R., Scharpf F. W. (1995), « Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus », in Mayntz R., Scharpf F. W. (Hg.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Frankfurt am Main, New York, Campus, S. 39-72.
- Müller-Jentsch W., Seitz B. (1998), « Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau », *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., H. 4, S. 361-387.
- Poignant E. (2001), « "Team Leaders Should Work Fifteen Hours a Day" – US Management in a Transport Company in France », in Jefferys S., Mispelblom B.F., Thornqvist C. (eds.), *European Working Lives. Continuities and Change in Management and Industrial Relations in France, Scandinavia and the UK*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 85-112.
- Puech I. (2004), « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail des femmes de chambre », *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 2, avril-juin, p. 150-167.
- Rehder B. (2006), « Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung », *Zeitschrift für Soziologie*, 35. Jg., H. 3, Juni, S. 227-242.
- Royle T. (2000), *Working for McDonald's in Europe. The Unequal Struggle?*, London, Routledge.
- Schäfer C. (2006), « Der Niedriglohnsektor in der Verteilungsfalle », in Sterkel G., Schulten T., Wiedemuth J. (Hg.), *Mindestlöhne gegen Lohndumping. Rahmenbedingungen – Erfahrungen – Strategien*, Hamburg, VSA, S. 35-60.
- Schmidt R., Trinczek R. (1999), « Der interessentheoretische Ansatz », in Theorienansätze für die Analyse industrieller Beziehungen. Discussion-papers für die Jahrestagung der German industrial Relations Association (GIRA) am 7. und 8. Oktober, Trier, S. 183-222.

- Streeck W., Thelen K. (2005) (Hg.), *Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press.
- Trinczek R. (1989), « Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen », *Zeitschrift für Soziologie*, 18. Jg., H. 6, Dezember, S. 444-456.
- Trinczek R. (2002), *Arbeitspolitische Regulierung in Betrieben ohne Betriebsrat, Antrag an die Deutsche Forschungsgemeinschaft*, München, www.sociology.wi.tum.de/research/bob.
- Trinczek R. (2004), « Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessenrechtlich fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster », in Artus I., Trinczek R. (Hg.), *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus*, München, Mering, Rainer Hampp, S. 181-211.
- Trinczek R. (2006), « Betriebe ohne Betriebsrat: Zur Einleitung », in Artus I., Böhm S., Lücking S., Trinczek R. (Hg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt am Main, New York, Campus, S. 9-39.
- Weber H. (2005), « Les freins à la mobilisation syndicale des salariés chez Mc Donald's », X^{es} Journées internationales de sociologie du travail, Rouen, novembre, *Relations au travail, relations de travail*, vol. 1, p. 355-366.