

# Allemagne

## Revitalisation du partenariat social dans la « transformation »<sup>1</sup> ?

*Gerhard BOSCH*

Le modèle allemand de partenariat social s'est fissuré en raison de la dualisation du marché du travail, mais la « transformation » pourrait permettre sa revitalisation. L'évaluation des accords d'avenir dans la métallurgie et l'industrie électrique montre que la participation des représentants des salariés à la « transformation » n'est décisive que dans les secteurs où les syndicats et la codétermination sont forts. La « transformation » et la numérisation ont toutefois été à l'origine d'importantes réformes de la politique de négociation collective et des politiques publiques : elles ont fourni le « récit » de la nécessité d'un nouvel agenda politique avec une forte participation des partenaires sociaux.

The German model of social partnership has been cracked by the dualisation of the labour market but the "transformation" could allow its revitalisation. The evaluation of the future collective agreements in the metal and electrical industry shows a transition from "after-care" co-determination to strategic co-determination of the transformation only in those areas with strong trade unions and strong co-determination. But transformation and digitalisation were triggers for important reforms in collective bargaining and company policy and also in public policy: they provided the "narrative" for the need for a new policy agenda with strong involvement of the social partners.

*Gerhard Bosch est professeur senior à l'Université de Duisburg-Essen et chercheur associé à la Fondation Hans-Böckler.*

---

1. L'auteur tient à remercier Marcus Kahmann et Udo Rehfeldt pour leur révision de la traduction de l'article.

Le monde du travail se trouve actuellement au centre de grands bouleversements sous l'effet de la décarbonation prévue de l'économie allemande d'ici 2050 et de la mise en réseau numérique des machines et des processus industriels (Industrie 4.0). Pour souligner les dimensions exceptionnelles de ces changements, on ne parle plus aujourd'hui de changement structurel, mais de « transformation ». Le changement structurel est le résultat de multiples décisions individuelles prises par les entreprises dans le cadre du marché sans planification globale. La transformation de l'économie, en revanche, est intentionnelle et a pour but de limiter le réchauffement climatique à 1,5 degré par rapport à l'ère préindustrielle. Pour y parvenir, la loi fédérale sur la protection climatique a fixé en 2019 des objectifs concrets de réduction des émissions de gaz à effet de serre aux différents secteurs de l'économie.

Une telle restructuration globale et à court terme de l'économie comporte des risques élevés pour les travailleurs. Ils peuvent subir une perte de revenu si des emplois bien rémunérés sont remplacés par des emplois mal rémunérés. Si leurs qualifications sont dévalorisées, ils ne pourront occuper des postes équivalents qu'après avoir suivi une formation continue. Il est important de créer une large acceptation du changement, surtout parmi ceux qui sont les plus touchés. Ils doivent en effet l'accepter et être prêts à continuer d'apprendre et à assumer de nouvelles tâches avec engagement et, espérons-le, avec enthousiasme. Dans le pire des cas, la peur de l'avenir et de conditions de travail précaires pour eux-mêmes et leurs enfants pourrait l'emporter, ce qui favoriserait l'ascension des climatosceptiques et bloquerait le changement. De tels effets négatifs ne peuvent être évités

que par une conception socialement responsable de la « transformation ». Il faut donc non seulement produire des solutions techniques pour la durabilité écologique et l'industrie 4.0, mais aussi des innovations sociales pour garantir un travail de qualité dans ce processus de transformation.

L'emploi décent est depuis longtemps un thème central des relations professionnelles dans le contexte de mutations structurelles que connaît l'Allemagne. La réforme de la loi sur l'organisation des entreprises (Betriebsverfassungsgesetz) de 1972 améliore les droits de codétermination des conseils d'établissement en matière de gestion du personnel et a permis d'imposer des plans sociaux en cas de changement d'entreprise. La négociation de ces plans sociaux, telle qu'elle a déjà été expérimentée dans l'industrie du charbon et de l'acier, est ainsi devenue la norme pour l'ensemble de l'économie. Dans les branches bien organisées sur le plan syndical, des conventions collectives et des accords d'établissement sont aussi conclus pour accompagner la rationalisation, qui prévoient, outre une meilleure protection de l'emploi et des revenus, des mesures de formation continue (Bosch, 1990). Depuis la loi sur la formation professionnelle (Berufsbildungsgesetz) de 1969, le développement et la modernisation des profils professionnels incombent aux partenaires sociaux. La réforme de la loi sur la promotion du travail (Arbeitsförderungsgesetz) de 1969 fait de la formation continue des chômeurs un instrument central de la politique de l'emploi. L'adaptation du contenu des métiers, conçue par consensus entre les partenaires sociaux, devient alors le cœur des mesures de reconversion dans la politique de l'emploi (Bosch 2018). Dans la dynamique du changement structurel, le partenariat social repose sur l'interaction entre les réglementations

## Allemagne

### Revitalisation du partenariat social dans la « transformation » ?

légales, les conventions collectives et les accords d'établissement entre partenaires sociaux. Cette combinaison d'un changement interne codéterminé et d'un changement externe atténué par une polyvalence plus grande des métiers et par une politique active du marché du travail permet de surmonter sans conflits majeurs les grandes crises structurelles.

Au début des années 2000 cependant, les fissures dans ce modèle social de changement structurel apparaissent clairement. Suite à l'échec de la transposition des conventions collectives ouest-allemandes dans les nouveaux *Länder* de l'Est, à la déréglementation des marchés du travail et des produits, à l'externalisation de nombreuses activités vers des sous-traitants et aux changements de stratégie du camp patronal, qui n'approuve plus l'extension des conventions collectives sur les salaires au sein de la commission des conventions collectives, leur taux de couverture chute et un important secteur à bas salaires se développe. L'écart salarial croissant entre les entreprises couvertes par une convention collective et celles qui ne le sont pas accroît les risques de perte de revenu en cas de changement involontaire d'entreprise. Enfin, l'allongement de la vie professionnelle dû à l'arrêt des mesures de retraite anticipée renforce l'obligation pour les salariés de se réorienter et de continuer à se former, souvent en lien avec un changement d'entreprise. Comme l'État fédéral, avec les lois Hartz (2003), ne mise plus sur la formation continue des salariés pour qu'ils obtiennent un travail équivalent (« Train First »), mais sur leur placement rapide dans un travail de moins en moins rémunéré (« Work First »), les risques liés aux qualifications augmentent également.

En conséquence, le marché du travail allemand se fragmente. Dans le segment primaire de ce marché caractérisé par des conventions collectives et une forte codétermination, l'ancien modèle de partenariat social, visant à promouvoir un changement socialement acceptable, continue de prévaloir. Dans le segment secondaire, sans convention collective et avec tout au plus une codétermination ponctuelle, la protection se réduit en revanche au minimum légal et la concurrence salariale entraîne une dégradation des conditions de travail. Un passage forcé dans le segment secondaire impliquant des pertes de revenus importantes lors de la « transformation » est devenu la principale préoccupation des salariés du segment primaire.

La question centrale de cet article est de savoir si la « transformation » constitue un moment critique (« *critical juncture* », Thelen, 1999) au cours duquel, en raison des risques élevés courus par les salariés et de la nécessité politique d'obtenir leur acceptation, le partenariat social est revitalisé dans tous les segments du marché du travail allemand. Par revitalisation, il ne faut pas entendre un retour au passé. Même si la forme (conventions collectives et accords d'établissement) reste la même, le contenu doit changer. Dans la « transformation », l'enjeu n'est pas une réduction rapide des effectifs mais une restructuration à long terme de l'économie et ce, d'autant plus que les mesures de retraite anticipée, qui constituaient une soupape dans le passé, n'existent plus aujourd'hui. En raison de la longue durée de la « transformation », une politique du personnel anticipatrice mettant l'accent sur la formation initiale et continue et accordant une influence croissante aux représentants des salariés sur les décisions stratégiques de l'entreprise gagnent en

importance. Les nouveaux contenus et droits de participation ne peuvent pas être imposés *via* les accords par procuration du passé : ils nécessitent l'adhésion et la mobilisation des travailleurs. Leur participation accrue devient une condition *sine qua non* de la réussite des accords, qui doivent organiser une transformation à long terme nécessitant en permanence de nouvelles décisions et des soutiens renouvelés.

Mon hypothèse est qu'il existe de bonnes chances d'influencer la « transformation » dans le segment primaire du marché du travail. Les syndicats et les conseils d'établissement y sont si fortement représentés qu'ils peuvent imposer leur intervention même en cas de conflit. À cela s'ajoute le fait que dans de telles configurations, les entreprises ont elles aussi intérêt à ce que les accords aboutissent pour des raisons d'efficacité : elles ont tout à gagner à la coopération et tout à perdre aux conflits permanents et à leurs effets potentiellement perturbateurs. Ici, le « partenariat conflictuel » traditionnel, reposant sur une coopération fiable, reste valable, même après des conflits occasionnellement forts (Müller-Jentsch, 2016 ; Kahmann, 2019). Dans le segment secondaire, on est loin de telles innovations de contenu. Tout d'abord, il faut remédier à l'absence d'institutions de partenariat social (conventions collectives, conseils d'établissement), sans lesquelles il n'est pas possible d'exercer une influence. Il y manque le potentiel de pression pour développer un partenariat social durable au-delà de solutions ponctuelles aux conflits. Le partenariat social ne s'est justement pas développé à partir de réflexions sur l'efficacité, mais – comme le postule l'approche par

les « ressources de pouvoir » (Lévesque, Murray, 2010) – sur la base de conflits sociaux dans lesquels les salariés disposent de fortes ressources. Lorsque les ressources propres des syndicats ne suffisent plus, ils ne peuvent compter que sur des mesures de soutien de l'État.

Comme la « transformation » prendra encore plusieurs décennies, on ne peut à ce stade apporter de réponse définitive à la question de recherche. Toutefois, un premier bilan intermédiaire permet de constater si des pas ont été faits en direction d'une revitalisation du partenariat social. Nous analysons donc dans une première partie les nouvelles conventions collectives d'avenir dans la métallurgie et l'industrie électrique qui visent à mettre en œuvre la transformation. Ensuite, il s'agit d'organiser la mobilité sur le marché externe du travail de manière socialement acceptable. À cette fin, un changement de paradigme de la politique de l'emploi est nécessaire, qui donne la priorité à la formation continue et à l'augmentation de la couverture des conventions collectives plutôt qu'au placement rapide en emploi, dans le but de réduire les risques de perte de revenu en cas de changement d'employeur (seconde partie)<sup>2</sup>.

## Les accords d'avenir dans l'industrie métallurgique et électrique

Lors des mutations structurelles des dernières décennies, les syndicats et les conseils d'établissement, de par leur rôle de « protecteurs sociaux » (Widuckel, 2021:158), se concentrent souvent uniquement sur l'atténuation *a posteriori* et socialement acceptable des évolutions de l'entreprise. Dans

2. J'ai examiné ailleurs le rôle, essentiel à l'égard de la « transformation », des partenaires sociaux dans la réforme de la formation professionnelle (Bosch, 2015).

## Allemagne

### Revitalisation du partenariat social dans la « transformation » ?

les grandes entreprises, des plans sociaux bien dotés permettent généralement d'éviter les difficultés sociales. Parallèlement, la pression s'accroît pour permettre aux entreprises en difficulté économique de réduire leurs coûts grâce à des dérogations conventionnelles. Les syndicats font alors l'expérience décevante que leurs concessions ne sont souvent utilisées par les entreprises que comme une solution facile pour sortir de la crise, et non pour se repositionner stratégiquement afin de ne pas retomber dans les mêmes difficultés.

Sortir de la posture défensive et développer une compétence d'action stratégique dans l'entreprise, tel est l'objectif de plusieurs projets expérimentaux des syndicats, qui font suite à une plus grande implication du personnel dans les conflits sur les dérogations conventionnelles (Haipeter, 2010). On peut citer par exemple les projets « Compétence et Innovation » (Kompetenz und Innovation) en 2006-2007 et « Mieux plutôt que moins cher » (Besser statt Billiger) de 2008 à 2011 en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, dans le cadre desquels des alternatives à l'externalisation sont développées avec le soutien de conseillers externes (Brettschneider *et al.*, 2010). Dans le projet commun à plusieurs syndicats industriels « Arbeit 2020 » en Rhénanie-du-Nord-Westphalie (Bosch, Schmitz-Kießler, 2020), les processus de transformation actuels et attendus dans 90 entreprises sont d'abord examinés avec l'aide de conseillers externes financés sur fonds publics. Les risques pour l'entreprise et les salariés sont cartographiés sous une forme simple. La coopération avec les directions d'entreprise est consignée dans une « lettre d'intention ». De nombreuses directions d'entreprise – surtout de taille moyenne – sont intéressées par le projet,

car elles n'ont pas encore de réponses toutes faites aux défis de l'avenir.

Sur la base de l'état des lieux et de l'analyse des risques, des accords d'avenir sont conclus dans 30 entreprises participantes, dans lesquelles des thèmes de négociation futurs sont convenus : flexibilité du temps de travail, sécurité des données, gestion de projet, *leadership*, gestion de la santé et réduction des charges. Certains accords d'avenir prévoient des étapes d'action concrètes, comme le développement de la formation professionnelle ou l'identification des besoins individuels en matière de qualification. Tous les accords prévoient la poursuite du travail commun entre direction et élus. Les thèmes convenus sont traités par des commissions paritaires qui se réunissent régulièrement. La participation des salariés est également prévue dans plusieurs accords. La plupart de ces accords d'avenir sont des accords d'établissement classiques, certains portent en plus la signature d'IG Metall, ce qui reflète l'influence croissante des syndicats sur les politiques d'entreprise (encadré 1).

L'objectif des syndicats était de développer, grâce à cette utilisation stratégique des ressources, des projets modèles dont d'autres conseils d'établissement pourraient s'inspirer dans une situation similaire. Les cinq chargés de projet engagés par IG Metall Rhénanie-du-Nord-Westphalie ont participé à tous les ateliers d'entreprise, de sorte que le projet est resté identifiable comme une initiative conçue par le syndicat. En raison d'un faible taux de syndicalisation et de la présence de nombreuses petites entreprises dans le secteur de l'alimentation, des boissons et de la restauration, le syndicat de branche (NGG) n'a pas été en mesure d'engager des ressources aussi importantes, de

### Encadré 1 - Différentes formes d'accords d'établissement

Les conseils d'établissement élus par tous les travailleurs peuvent conclure des accords avec les établissements (ou les entreprises) qui priment sur les dispositions des contrats de travail individuels. Les salaires et autres conditions de travail qui font habituellement l'objet de conventions collectives ne peuvent pas être modifiés par des accords d'établissement. Il n'est possible de déroger aux conventions collectives par le biais d'accords d'établissement que si les conventions collectives contiennent des clauses d'ouverture correspondantes.

Afin de coordonner les dérogations au niveau de l'entreprise et d'éviter l'érosion des conventions collectives sectorielles, les syndicats ne conviennent plus que de clauses d'ouverture, les dérogations étant accordées par le biais de conventions collectives d'entreprise qu'ils négocient eux-mêmes, et non plus d'accords d'entreprise négociés par les conseils d'établissement. Ces conventions ne sont pas négociées par le conseil d'établissement, mais par une commission syndicale et nécessitent l'accord des syndicats. Si une convention collective sectorielle n'est qu'un accord-cadre contenant un menu pour les accords d'établissement, comme les conventions collectives sectorielles d'IG Metall de 2021, les accords d'avenir sont négociés par des commissions syndicales et non par le conseil d'établissement. Il existe également des accords hybrides, signés à la fois par le conseil d'établissement et le syndicat, mais qui ne sont pas régis par la loi.

sorte que l'inventaire a été principalement dirigé par les seuls consultants. Le projet a été conçu de manière réflexive. Des formations ont été proposées aux conseils d'établissement impliqués et les expériences ont été discutées lors de conférences de projet.

Ces expériences d'accords d'avenir, qui ont également été recueillies dans d'autres régions, devaient être généralisées et, surtout, faire partie de la politique conventionnelle. Lors de la négociation collective de 2021, IG Metall a réussi à négocier, dans toutes les régions, des conventions collectives cadres pour la conclusion de tels accords d'avenir. En cas de changements importants dans l'entreprise, les conventions collectives prévoient des consultations entre les directions

et les conseils d'établissement avec la participation de l'ensemble des parties. Sur la base d'un inventaire des besoins de changement dans l'entreprise, des accords d'avenir spécifiques peuvent être négociés. Les champs d'action mentionnés comme possibles sont la définition des objectifs de l'entreprise ou de l'établissement, la qualification, la gestion du changement et le développement du site et de l'emploi. Pour garantir l'emploi, il est également possible de déroger aux normes conventionnelles<sup>3</sup>. Il n'existe cependant pas d'obligation de conclure des accords d'avenir. Le terme « objectif » (Zielbild), qui n'est pas utilisé partout, désigne le modèle d'affaire et de gestion de l'entreprise ou des différents sites.

3. Le contenu des dérogations n'est pas prédéfini, c'est une question de négociation. La plupart du temps, il s'agit d'une augmentation du temps de travail hebdomadaire et d'une réduction des primes annuelles.

## Allemagne

### Revitalisation du partenariat social dans la « transformation » ?

De tels accords ont été conclus dans plusieurs entreprises (tableau 1). Ceux qui relèvent de concessions pures, sans participation stratégique des représentants des salariés et sans contrepartie (par exemple sous forme de promesses d'investissement) n'entrent pas dans cette catégorie. Le premier accord d'avenir, qui a donné son nom à toutes les conventions suivantes, a été conclu dès 2009 chez Volkswagen AG (tableau 1). Il est toujours en vigueur et constitue le cadre de la transformation en cours des usines, comme l'introduction de la production de batteries à Braunschweig et Salzgitter.

Les nouveaux accords d'avenir reflètent des configurations d'entreprises très différentes. L'accord de Musashi est issu d'une lutte défensive engagée contre des baisses de salaires massives sans garantie d'emploi (IG Metall, 2022 ; Kahmann, 2023) et celui de Faurecia contre une fermeture annoncée du site. D'autres accords assurent une participation précoce des représentants des salariés aux orientations stratégiques et économiques de l'entreprise et des différents sites (par exemple Bosch Mobility et Schaeffler AG), le plus souvent avec l'inclusion d'IG Metall. Les accords les plus récents, en particulier, reprennent le contenu des conventions collectives cadres de branche et prévoient une participation précoce des conseils d'établissement et parfois aussi des salariés aux processus de définition des objectifs. Dans plusieurs accords, IG Metall a obtenu des ressources supplémentaires pour la formation de ses représentants syndicaux et l'information de ses membres. Chez Atos et aussi chez Trilux, des conventions collectives de qualification ont été conclues pour les restructurations prévues. Les concessions dans une partie des entreprises sont contrebalancées par des promesses de maintien du site,

d'investissements, de fonds d'innovation, une formation continue accrue ou une participation aux bénéfices en cas d'amélioration de la situation financière. Pour des raisons d'équité, les concessions prévoient toujours des contributions équivalentes pour les cadres et les membres de la direction dont les revenus ne sont pas déterminés par les conventions collectives. Les dispositions en faveur des membres d'IG Metall, dont les cotisations permettent de mener cette politique conventionnelle, jouent un rôle croissant (encadré 2). La durée des accords va de deux ans pour des projets concrets de réorganisation à une durée indéterminée avec les délais de préavis habituels. Sans surprise, ils se concentrent sur l'industrie automobile et ses sous-traitants, particulièrement touchés par la « transformation ». On y trouve également des établissements de taille moyenne bien organisés sur le plan syndical, qui appartiennent à des entreprises plus importantes avec une forte présence d'IG Metall et dont les conseils d'établissement sont reliés en réseau sur l'ensemble des sites. Les accords ont tous été conclus à l'initiative d'IG Metall et n'ont parfois été imposés qu'après une mobilisation des salariés.

Une évaluation de la mise en œuvre de ces accords n'est possible qu'à l'aide d'études de cas dans les entreprises et les établissements concernés. Dans les grandes entreprises, les accords d'avenir ne sont en outre compréhensibles qu'en relation avec d'autres conventions collectives et accords d'établissement, par exemple sur la formation continue. On ne peut cependant pas ignorer les nouveaux potentiels de codétermination dans la planification stratégique de l'entreprise, qui permettent des interventions plus précoces que la codétermination traditionnelle « de suivi ».

Tableau 1 - Exemples d'accords d'avenir

Entreprise, nombre de salariés	Contenu de l'accord
Volkswagen, 120 000 salariés 2009*	Exclusion des licenciements économiques, sauvegarde des 6 sites, augmentation de la productivité, flexibilité du temps de travail avec au moins 33 heures hebdomadaires, organisation du travail décentralisée innovante, formation continue adaptée aux besoins, participation du conseil d'établissement, fonds d'innovation de 20 millions d'euros par an pour le développement des sites et 20 millions d'euros pour les nouveaux produits.
Faurecia Innenraum-systeme Scheuerfeld, 232 salariés 2016 et 2019	Annulation de la décision de fermeture et maintien du site, engagement de groupes de produits pour garantir l'emploi, sauvegarde de 222 emplois jusqu'à fin 2022, de 190 jusqu'à fin 2024, et de 190 à partir de 2025, mise en place d'une société de transfert, temps de travail hebdomadaire de 37,6 heures, contribution équivalente des salariés non couverts par la convention collective et de la direction, groupes de pilotage paritaires, séminaire de 5 jours des représentants syndicaux (Vertrauensleute) pendant le temps de travail, assemblées générales rémunérées des adhérents d'IG Metall.
Schaeffler AG, 30 000 salariés 2019	Cercle de pilotage paritaire avec participation d'IG Metall qui conseille sur la planification de l'entreprise, exclusion des licenciements économiques, flexibilisation de l'emploi, développement de la formation continue, poursuite de l'apprentissage, organisation du travail décentralisée favorisant l'apprentissage, maintien de la convention collective, 50 millions d'euros pour le fonds d'innovation pour 5 ans.
Hauni et Baltic Maschinenbau, 2 200 salariés 2020 à 2024	Maintien du personnel permanent avec 1 600 postes à plein temps, réduction du personnel à cette taille sans les licenciements déjà annoncés, comité de pilotage paritaire avec la participation d'IG Metall, développement de la formation continue, 1 million d'euros par an pour la collecte d'idées innovantes auprès du personnel, augmentation du temps de travail hebdomadaire à 40 heures, prime d'adhésion pour les membres d'IG Metall.
Site Miele de Gütersloh, 6 500 salariés 2020-2022	Développement de l'usine en tant que site pilote et d'innovation, groupe de travail paritaire pour l'amélioration des processus et la qualification avec participation possible d'IG Metall, développement de la formation continue, augmentation du budget de formation continue de 0,5 million d'euros par an, accord du conseil d'établissement obligatoire pour les licenciements économiques, suppression de l'indemnité complémentaire conventionnelle.
MAN Trucks & Bus SE (MTB), 12 000 salariés 2021	Garantie de la transformation et de l'emploi, budget d'investissement de 4 % du chiffre d'affaires, garantie des fonctions de leader entre Scania et MTB même en cas d'intégration d'entreprises supplémentaires dans le groupe TRATON, exclusion des licenciements économiques et garantie d'un effectif de base de 12 560 salariés pendant la durée du contrat (au moins jusqu'au 31 décembre 2026), prime d'adhésion et deux jours de congé supplémentaire pour les membres d'IG Metall.





## Allemagne

## Revitalisation du partenariat social dans la « transformation » ?

Entreprise, nombre de salariés	Contenu de l'accord
Voith Automotive/ BTI Technologie d'usinage, 1200 salariés 2020 -2021	Sur la période 2020-2022, garantie d'emploi de 897 postes jusqu'au 31 décembre 2023, investissements de 22 millions d'euros, contribution des salariés par la renonciation temporaire à une partie de la prime de vacances, reversement de cette contribution dans un fonds d'avenir pour les salariés en cas d'investissements moindres et de bénéfice (avant intérêts et impôts) de +3 %, 30 000 euros pour les experts du conseil d'établissement, information sur la situation économique et financière au conseil d'établissement et à IG Metall, aide au repos uniquement pour les membres d'IG Metall.
Musahi Europe, 2 000 salariés 2022-2030	Passage à l'électromobilité d'ici 2030, maintien de tous les sites et de leur positionnement pour l'avenir, garantie de 1 246 emplois, révision de l'engagement fin 2026, protection contre le licenciement jusqu'à fin 2025, garantie d'un taux de formation du personnel de 4 %, conseils consultatifs paritaires du groupe et des sites avec IG Metall sur le thème « organisation des processus », crédits d'heures pour les conseils d'établissement même sur les petits sites, assemblée générale rémunérée des salariés IG Metall à l'issue des assemblées d'établissement, suspension de la prime conventionnelle supplémentaire, report d'un an des augmentations de salaire, participation aux bénéfices en cas de résultat positif.
Magna Salzgitte, 500 salariés 2022-2025	Développement en tant qu'usine phare pour les composants d'essieux et de véhicules électriques, 50 millions d'euros d'investissements à l'horizon 2028, comité de pilotage paritaire avec participation d'IG Metall, promesse d'un volume d'emploi de 446 salariés, licenciements uniquement en cas de baisse du chiffre d'affaires d'au moins 15 %, budget annuel de formation continue de 250 000 euros, contribution du salarié jusqu'à 42 heures par an en cas de formation continue, 4 nouveaux contrats d'apprentissage par an, suspension de la prime conventionnelle supplémentaire, participation aux bénéfices en cas de bénéfice (avant intérêts et impôts) de +1 %.
Trilux GmbH, 1400 salariés 2021-2025	Passage des LED aux nouvelles technologies, volume d'investissements de 50 millions d'euros sur 5 ans, pas de licenciements secs, reprise de 66,7 % des CDD, augmentation du temps de travail à 36-37,5 heures hebdomadaires, report des augmentations conventionnelles et réduction temporaire de la prime de vacances, contributions comparables des cadres et de la direction, 3 jours de formation par an pour chacun (financement : 1 jour entreprise, 1 jour salarié issu des rémunérations complémentaires, 1 jour cadres et direction), taux de formation de 7 %, participation aux bénéfices à partir d'un taux de profit de 2 %.
Atos Holding, 4 000 salariés 2021-2023	Analyse des besoins en personnel et en qualification pour le processus de transformation, groupe de pilotage des mesures de formation continue et de leur mise en œuvre avec la participation d'IG Metall, critères d'acceptabilité pour les mutations liées à la transformation, protection de la rémunération en cas de mutations.
Bosch Mobility, 80 000 salariés 2024	Participation aux processus et aux étapes de définition des objectifs pour l'entreprise et les différents sites, de l'analyse de la situation de départ à l'harmonisation des concepts d'avenir, création de conseils économiques paritaires sur l'ensemble des sites pour ces processus, participation du personnel à ce processus, protection contre le licenciement jusqu'en 2027.

\* Si aucune date de fin n'est mentionnée, la convention collective s'applique jusqu'à sa dénonciation.  
Source : Analyse par l'auteur des conventions collectives d'avenir.

## Encadré 2 - Régimes d'avantages pour les membres syndiqués

Les avantages réservés aux membres des syndicats visent à les inciter financièrement à adhérer à un syndicat. Les syndicats cherchent ainsi à augmenter leur taux d'adhésion et leur pouvoir d'organisation. La Cour fédérale du travail a fortement limité ces avantages, qui ne peuvent pas dépasser le double de la cotisation syndicale annuelle. Cette décision restrictive - en fait contraire à un système volontaire de conventions collectives - vise à protéger ce que l'on appelle la « liberté négative d'association », c'est-à-dire le droit de ne pas adhérer à un syndicat. Les organisations patronales se servent également de cette notion juridique de « liberté négative d'association » pour s'opposer à l'extension des conventions collectives dans la mesure où celle-ci restreint la liberté de ne pas être soumis à des conventions collectives.

Dans d'autres secteurs bien organisés, on trouve également des conventions collectives de transformation exemplaires. On peut citer par exemple les conventions collectives sur l'abandon du lignite conclues par le syndicat des services ver.di et le syndicat mines-chimie-énergie IG BCE. La convention collective pour l'abandon du charbon dans le bassin minier rhénan de RWE Power AG prévoit par exemple, outre l'augmentation de l'indemnité d'adaptation financée par l'État pour les salariés âgés de 58 ans et plus, la qualification et le placement de tous les jeunes salariés dans un nouvel emploi à partir de 2030. En interne, l'entreprise s'est explicitement engagée à placer de « bons emplois dans de bons emplois » au sein du groupe et dans des entreprises externes (Bosch, 2024, à paraître). L'avenir nous dira si cela sera possible sur le marché du travail allemand dualisé.

## Changement externe socialement acceptable

En raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et des nouvelles exigences de qualification liées à la transformation et à la numérisation, les dispositions des lois Hartz relatives à la formation continue ont été progressivement supprimées par plusieurs réformes. Entretemps, la formation continue est redevenue prioritaire sur le placement rapide ; de plus, la participation à la formation continue a été rendue plus attrayante par des primes en cas de réussite aux examens<sup>4</sup> – même si cela reste insuffisant. L'influence des syndicats est repérable dans ces lois. C'est notamment le cas de l'allocation de qualification décidée en 2023 pour les salariés des entreprises particulièrement touchées par les changements structurels, qui a été développée à partir de la

4. Cette prime, versée lors de la poursuite d'une formation continue, s'élève à 150 euros par mois en plus des allocations de chômage. De nombreuses personnes souhaitant poursuivre une formation continue ne peuvent pas se le permettre avec une aide aussi faible, notamment en cas de reconversion plus longue, et préfèrent prendre un travail simple.

## Allemagne

### Revitalisation du partenariat social dans la « transformation » ?

proposition d'IG Metall de mettre en place une allocation de chômage partiel de transformation.

Alors que les risques en termes de qualification ont été réduits par le changement de paradigme de la politique de l'emploi, ceux relatifs aux revenus restent élevés. Le taux de couverture des conventions collectives, qui était encore d'environ 85 % en Allemagne au début des années 1990<sup>5</sup>, est tombé à 49 % en 2022 (Bispinck *et al.*, 2023), sans que l'on puisse prévoir la fin de cette évolution. En conséquence, des différences considérables se sont accumulées au cours des trois dernières décennies en termes de conditions de travail entre les entreprises couvertes par une convention collective et celles qui ne le sont pas. En 2019-2021, les salaires horaires non pondérés dans les entreprises sans convention collective étaient inférieurs d'environ 21 % à ceux des entreprises couvertes par une convention collective. Si l'on pondère en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, de la structure de qualification des salariés et du niveau des installations techniques, l'écart se réduit à environ 11 %. En outre, les salariés à temps plein des entreprises sans convention collective travaillent en moyenne 54 minutes de plus par semaine que ceux des entreprises avec convention collective (Lübker, Schulten, 2023). Sur une base annuelle, les différences de rémunération sont encore plus importantes, car les entreprises sans convention collective versent moins de primes de vacances et/ou de Noël, voire aucune. La transformation de l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée offre donc aux entreprises des points de départ idéaux pour réduire les coûts en transférant des activités vers des

entreprises non soumises à la convention collective.

Les rares études sur l'évolution des revenus en cas de mobilité démontrent les risques élevés pour les revenus en cas de changements involontaires de profession ou d'emploi. Dans leur analyse de l'enquête sur la population active, menée conjointement par l'Institut fédéral de la formation (BIBB) et l'Agence fédérale de la sécurité du travail (BAuA) en 2012, Wolnik et Holtrup (2017) constatent des pertes de revenu élevées en cas de changement involontaire de profession, principalement lié à un changement d'entreprise. Les salaires horaires bruts des personnes concernées sont nettement inférieurs à ceux des personnes qui changent de profession de leur propre initiative (tableau 2). En 2012, le salaire horaire moyen de ceux qui ont continué à travailler dans leur métier d'origine était supérieur de 5,40 euros, soit 29 %, à celui de ceux qui ont changé de métier contre leur gré. Étant donné que les secteurs à forte croissance et à faible taux de couverture par convention collective (transport, logistique, sécurité) sont les principaux « réceptacles » des personnes changeant involontairement de profession, cette perte de revenu n'est pas surprenante. Les données montrent également que, outre le revenu, plusieurs indicateurs subjectifs de qualité du travail, tels que la satisfaction au travail, l'évaluation de son propre état de santé ou la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale sont nettement moins bons chez les personnes ayant changé involontairement d'emploi que dans les autres groupes.

Alors que des accords ont pu voir le jour dans les domaines de la formation initiale,

5. « ICTWSS Data base », version 6.1, J. Visser, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, <https://www.ictwss.org/downloads> (consulté le 15 août 2023).

Tableau 2 - Salaire horaire brut moyen après changement de métier en 2012

En euros

	Dans le métier de formation initiale	Changement initié par le salarié (à des fins de réorientation professionnelle)	Changement initié par le salarié (à des fins d'augmentation du revenu)	Changement involontaire
Hommes	19,5	18,9	23,9	14,7
Femmes	17,4	13,7	16,1	11,1
Apprentissage	15,3	15,4	20,6	12,8
Formation scolaire	15,8	13,4	22,2	9,8
Formation continue	20,8	15,6	23,2	15,0
Enseignement supérieur	26,1	26,7	30,7	16,3
Total	18,6	16,6	21,2	13,2

Source : Wolnik, Holtrup (2017:35).

de la formation continue et de la transformation des entreprises en raison de la grande communauté d'intérêts entre partenaires sociaux sur ces sujets, leurs divergences d'opinion se sont, en revanche, approfondies en ce qui concerne la couverture conventionnelle. Jusqu'au tournant du millénaire, les employeurs étaient encore intéressés par l'extension des conventions collectives afin d'égaliser les conditions de concurrence entre les entreprises (encadré 3). Cet intérêt s'est toutefois affaibli avec la diminution de l'intégration verticale des chaînes de valeur. Les grandes entreprises et, désormais, les moyennes entreprises aussi, reposent sur de longues chaînes d'approvisionnement, souvent complexes, avec des sous-traitants à bas prix. Dans un contexte de concurrence acharnée sur les prix, ces sous-traitants ne peuvent souvent survivre qu'en payant des salaires inférieurs à la convention collective.

Ces facteurs de baisse de la couverture conventionnelle continuent d'agir sans relâche. En raison de l'écart de pouvoir croissant entre les entreprises et les syndicats, nous sommes arrivés à un point de bascule qui rend difficile tout retour en arrière. Chaque jour, de nouvelles entreprises quittent le système de négociation collective et de nombreuses nouvelles entreprises n'adhèrent pas à une organisation patronale. Au début, c'étaient surtout les entreprises ayant des problèmes économiques qui sous-cotaient les tarifs. Le *dumping* salarial a toutefois fini par atteindre le haut du panier des entreprises : même celles qui sont les plus rentables ne considèrent plus aujourd'hui les conventions collectives comme faisant partie de leur modèle économique.

Dans les moyennes et grandes entreprises bien organisées, les syndicats peuvent

## Allemagne

### Revitalisation du partenariat social dans la « transformation » ?

#### Encadré 3 - Obligation générale des conventions collectives

Les conventions collectives ne s'appliquent qu'aux membres des syndicats ou des associations d'employeurs, c'est-à-dire à l'une des deux parties à la convention collective. Le ministère fédéral du Travail ne peut déclarer une convention collective d'application générale qu'en accord avec la commission tarifaire paritaire au niveau fédéral, composée de trois représentants des organisations centrales des employeurs et de trois représentants des salariés, à la demande des deux parties à la convention collective. Parallèlement, les autorités compétentes des *Länder* peuvent, en accord avec la commission tarifaire du *Land* concerné, déclarer des conventions collectives valables pour leur *Land* comme étant d'application générale.

La condition préalable à une déclaration d'obligation générale est un « intérêt public ». C'est par exemple le cas lorsque la convention collective a acquis une « importance prépondérante » pour l'aménagement des conditions de travail. Jusqu'en 2014, le strict « critère des 50 % » s'appliquait, selon lequel 50 % des salariés dans le champ d'application devaient être employés par des employeurs liés par une convention collective. Ce critère a été supprimé en 2015. Néanmoins, la procédure exige encore la présentation de preuves de l'application de la convention collective dans un secteur.

Depuis la fin des années 1990, les principales organisations patronales refusent majoritairement d'approuver l'extension des conventions salariales au sein de la commission nationale de négociation collective, même si leurs organisations sectorielles ont contribué à la demande. Les propositions de réforme visent à supprimer les possibilités de blocage des organisations patronales. Elles prévoient qu'une demande est considérée comme approuvée si la majorité de la commission tarifaire ne vote pas contre, ou si un président indépendant donne la majorité à l'une des deux parties

continuer à garantir la convention collective par leurs propres moyens, d'autant plus qu'ils y sont bien ancrés institutionnellement par le biais de conseils d'établissement dotés de droits de codétermination importants. C'est surtout dans le secteur tertiaire privé et dans les petites et moyennes entreprises que cette force fait défaut.

Dans les secteurs fragmentés où le taux de syndicalisation est faible et où les organisations patronales sont de plus en plus incapables d'agir, la couverture conventionnelle ne peut être assurée que par l'extension, comme c'était le cas par exemple dans le

commerce de détail allemand jusqu'en 2000. En raison de la forte concurrence sur les coûts, les employeurs du commerce de détail refusent depuis lors de soutenir les demandes d'extension des conventions collectives. La position négative vis-à-vis de l'extension s'est ensuite consolidée en raison de la part croissante de membres de l'organisation patronale qui n'appliquent pas la convention collective (adhésion OT – « Ohne Tarifvertrag »), ce qu'un représentant patronal du commerce de détail en Rhénanie-du-Nord-Westphalie a exprimé de manière drastique : « Si je cosignais une

demande d'obligation générale, je serais traîné par mes membres sur un rail de chemin de fer rouillé, goudronné et plumé, sur la Kaiserstraße<sup>6</sup> » (Bispinck *et al.*, 2023:96). De plus, la Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA, Confédération des associations d'employeurs allemands), qui avait approuvé jusqu'à la fin des années 1990 les demandes d'extension des conventions collectives de branche, refuse depuis lors de les approuver au sein de la commission paritaire nationale.

Le patronat met l'accent sur les risques considérables en termes de pertes d'emplois, comme il l'a fait lorsqu'il s'est opposé au salaire minimum légal. Ainsi, à partir d'un modèle simulant les effets possibles d'une extension de la convention collective de l'industrie métallurgique et électrique atteignant 100 %, l'Institut de l'économie allemande (IW) – Institut des associations patronales – identifie trois scénarios, dont le plus optimiste estime les pertes d'emplois à près de 790 000 en 10 ans. Dans les deux autres scénarios (scénario dynamique et scénario extrême), les pertes pourraient atteindre respectivement 1,701 et 4,075 millions de salariés (Fritsch, Kolev, 2019:5). Mais le modèle ne calcule pas les effets des augmentations de salaires prévisibles sur la productivité et la demande, ce qui est assez irréaliste. De même, il suppose des élasticités salariales très élevées et de fortes pertes de compétitivité. Ces résultats sont loin de correspondre à d'autres modélisations visant à estimer l'impact des hausses de salaires sur les exportations allemandes, qui retiennent de très faibles élasticités-prix (par exemple

Horn *et al.*, 2017 ; European Commission, 2012). Ils n'apparaissent pas non plus très convaincants, dans la mesure où les prévisions de baisses drastiques de l'emploi en cas d'introduction du salaire minimum, fondées sur des hypothèses similaires, se sont toutes révélées fausses.

Avec les politiques innovantes en matière de négociation collective et d'établissement décrites plus haut, les syndicats peuvent réussir à stabiliser les taux de couverture dans les secteurs où ils sont déjà forts. Cependant, des progrès mesurables dans les nombreuses zones du marché du travail sans convention collective ne peuvent être obtenus qu'en adoptant des lois imposant leur respect dans le cadre de la passation des marchés publics et facilitant l'extension des conventions collectives. Sous la pression des groupes social-démocrate et vert au Bundestag, la coalition gouvernementale actuelle s'est mise d'accord pour introduire une loi, selon laquelle les entreprises doivent respecter les conventions collectives locales pour les marchés publics conclus avec l'État fédéral. Un projet de loi a été annoncé pour 2024. Une telle loi peut être un levier important pour stopper l'érosion de la couverture des salariés par une convention collective et déclencher une tendance inverse, surtout si le respect de ces conventions est étendu à tous les *Länder* et aux communes. L'OCDE estime en effet le volume des marchés publics en Allemagne à environ 500 milliards d'euros (Krause, 2019).

Afin de faciliter l'extension des conventions collectives, les *Länder* de Brême, Berlin et Thuringe ont déposé un projet de loi au Bundesrat, la deuxième chambre

6. Rue commerçante connue à Düsseldorf, siège de l'association patronale correspondante.

## Allemagne

### Revitalisation du partenariat social dans la « transformation » ?

allemande<sup>7</sup>, selon lequel un seul des deux partenaires sociaux peut demander l'extension, comme c'était le cas avant 2014. Dans ce cas, la commission fédérale de négociation collective sera toutefois élargie à un membre indépendant afin de résoudre les impasses. De cette manière, des conventions collectives pourraient être conclues dans les nombreux secteurs jusqu'ici non couverts. On sait que dans d'autres pays, comme les Pays-Bas, la Belgique ou la France, l'extension des conventions collectives augmente le taux d'adhésion aux organisations patronales car les entreprises, si elles n'ont plus la possibilité d'échapper aux conventions collectives, veulent aussi participer à la politique de la fédération. L'extension peut ainsi retrouver un soutien dans le camp des employeurs, d'autant plus que ce sont justement les branches où les conventions collectives sont peu nombreuses et les salaires peu élevés qui souffrent de plus en plus d'une pénurie de main-d'œuvre.

La nouvelle directive européenne sur le salaire minimum oblige tous les États membres « dans lesquels moins de 80 % des salariés sont couverts par des conventions collectives, à prendre des mesures pour promouvoir les négociations collectives et à les consigner dans des plans d'action concrets avec des délais précis. Ces plans doivent être élaborés en collaboration avec les syndicats et les organisations patronales, être régulièrement révisés et mis à jour au moins tous les cinq ans » (Müller, Schulten, 2022:337). L'entente entre les partenaires sociaux pour l'élaboration de plans d'action efficaces est actuellement très faible. Néanmoins, la directive européenne sur le salaire minimum offre de grandes opportunités pour

la formulation de perspectives de réforme visant à augmenter la couverture conventionnelle.

## Conclusion

La question de départ était de savoir si la transformation et la numérisation, qui entraînent des bouleversements considérables sur le marché du travail, constituent un moment critique (Thelen, 1999) pour la revitalisation du partenariat social. Dans ce contexte, et en raison de l'évolution démographique, la revitalisation ne peut pas signifier le retour aux plans sociaux des années 1980, qui amortissaient en grande partie une réduction du personnel décidée par les entreprises, en profitant des possibilités de préretraite généreuses de l'époque. Il faut plutôt trouver de nouvelles réponses pour que les syndicats et les conseils d'établissement puissent contribuer à rendre les salariés aptes au changement et à les protéger contre les risques en influençant les décisions stratégiques des entreprises et en imposant une politique du personnel prévoyante. Pour ce faire, ils sont tributaires du soutien de l'État qui, après la fin de la politique de préretraites, ne peut consister qu'en une politique du marché du travail investissant et misant sur la qualification.

Le modèle allemand traditionnel de partenariat social s'étant fissuré au cours des dernières décennies en raison de la dualisation du marché du travail, les conditions de départ d'une telle revitalisation se sont différenciées. Dans les secteurs clés de l'économie, avec de grandes entreprises, une codétermination importante et une densité syndicale élevée, les syndicats restent suffisamment

7. « Gesetzesantrag der Länder Bremen, Berlin, Thüringen. Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Tarifvertragsgesetzes », Drucksache 317/21 vom 21.04.2021, Bundesrat, <https://dserver.bundestag.de/brd/2021/0317-21.pdf>.

forts pour exercer leur influence, en ayant recours au conflit si nécessaire. Les entreprises savent que dans ces domaines, elles ne pourront faire accepter et mettre en œuvre la transformation qu'en collaborant avec les syndicats. Leur disposition à former des « coalitions de transformation » repose sur une évaluation réaliste des rapports de force et non sur des calculs d'efficacité qui en font abstraction. On s'en rend mieux compte en observant le segment secondaire composé de nombreuses petites et moyennes entreprises avec peu de conseils d'établissement, et une présence syndicale faible. En raison de leur faiblesse organisationnelle et de l'absence de pouvoir institutionnel sur la cogestion dans l'entreprise et l'établissement, les syndicats ont perdu leur pouvoir de négociation. Les entreprises ne se contentent pas de les ignorer, mais défendent les zones sans conventions collectives et sans conseils d'établissement, car les structures économiques ont changé par rapport aux années 1980. L'externalisation de nombreuses activités des grandes entreprises par le biais de chaînes de sous-traitance et la baisse de la couverture conventionnelle ont entraîné, au cours des dernières décennies, des écarts de salaires si importants entre les entreprises avec et sans conventions collectives que les intérêts des organisations patronales s'en sont trouvés cimentés. Ainsi, le segment primaire du marché du travail se distingue par la volonté de coopérer et des conventions collectives innovantes tandis que le refus de principe de l'extension, sans laquelle il n'est pas possible d'augmenter sensiblement le taux de couverture conventionnelle, caractérise le segment secondaire.

Les conventions collectives d'avenir dans la métallurgie et l'industrie électrique évaluées dans cet article montrent le passage d'une mise en œuvre socialement acceptable

de décisions déjà prises par l'entreprise à une participation stratégique à la « transformation ». Les conventions collectives sur l'abandon du lignite, avec leur long horizon temporel et l'accent mis sur la formation continue et le placement à des postes équivalents, vont également dans ce sens. Il n'est certes pas encore possible de savoir dans quelle mesure ces conventions collectives sont représentatives de l'ensemble du secteur manufacturier. Cependant, de nouvelles normes de codétermination prospective ont été établies et les syndicats sont déterminés à les généraliser là où ils sont forts.

Le changement de paradigme de la politique du marché du travail de « l'emploi d'abord » (« Work First ») à « la formation d'abord » (« Train First »), également co-initié par les syndicats dans quatre lois, a créé de bonnes conditions de départ pour réduire les risques liés à la qualification en cas de changement interne et externe. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée et les nouvelles exigences en matière de qualification dans le cadre de la « transformation » ont constitué les principaux contextes de justification de ces réformes. La situation est tout à fait différente en ce qui concerne les risques liés aux revenus en cas de changement involontaire d'entreprise. En raison de la faiblesse de l'organisation syndicale dans le segment secondaire, les différences de salaire élevées entre les entreprises, selon qu'elles sont couvertes ou non par une convention collective, ne peuvent être réduites que par un recours accru à l'extension de ces conventions, qui est toutefois bloqué par les organisations patronales. La loi annoncée sur le respect des salaires conventionnels, également appelée « petite obligation générale », constitue un premier pas dans cette direction. Il n'est pas encore possible de savoir si une majorité



## Allemagne

### Revitalisation du partenariat social dans la « transformation » ?

---

politique se dégagera pour des solutions plus ambitieuses.

En résumé, la « transformation » et la numérisation ont été à l'origine d'importantes réformes dans la politique des conventions collectives et des entreprises, ainsi que dans le domaine de la politique publique de l'emploi et de la passation des marchés publics. Elles ont en quelque sorte fourni le « récit » de la nécessité d'un nouvel agenda politique avec une forte participation des partenaires sociaux et ont donc été la principale source

de nouvelles ressources narratives sans lesquelles le changement politique est impossible (Lévesque, Murray, 2010). La dualisation du marché du travail allemand n'a toutefois pas encore pu être réduite. Des propositions visant à la réduire, surtout dans le domaine de la politique conventionnelle, ont déjà été faites. Une mise en œuvre réussie des étapes précédentes – y compris la loi fédérale sur le respect des conventions collectives – pourrait contribuer à lancer un nouveau cycle de réformes.

## Sources :

- Bispinck R., Fulda C., Lesch H., Schröder C., Schulten T., Vogel S. (2023), *Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns auf das Tarifgeschehen*, Studie im Auftrag der Mindestlohnkommission, 31. Januar, <https://bit.ly/3vKDEuW>.
- Bosch G. (1990), *Qualifizieren statt entlassen. Beschäftigungspläne in der Praxis*, Opladen, Westdeutscher Verlag, <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97009-1>.
- Bosch G. (2015), « Industrielle Beziehungen und Interessenvertretung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung », in Berger K., Jaich R., Mohr B., Kretschmer S., Moraal D., Nordhaus H.U. (eds.), *Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung*, Bonn, BIBB, p. 15-32, <https://bit.ly/3SpDemG>.
- Bosch G. (2018), « La formation en alternance : clé de voûte du made in Germany ? », *Notes du Cerfa*, n° 143, juillet, <https://bit.ly/48KCfDk>.
- Bosch G. (2024), « A socially acceptable exit from lignite: RWE's collective agreements on the coal phase-out », *ILO Working Paper*, Genève, à paraître.
- Bosch G., Schmitz-Kießler J. (2020), « Shaping Industry 4.0 – an experimental approach developed by German trade unions », *Transfer*, vol. 26, n° 2, p. 189-206, <https://doi.org/10.1177/1024258920918480>.
- Bretschneider A., Bromberg T., Haipeter T., Lehdorff S. (2010), « Konzepte gegen die Krise ? Chancen und Ambivalenzen betrieblicher „Besser“-Strategien für Arbeitspolitik und Interessenvertretungen », *WSI Mitteilungen*, 9/2010, p. 451-457, <https://bit.ly/3SrfzLF>.
- European Commission (2012), « Current account surpluses in the EU », *European Economy*, 9/ 2012, <https://doi.org/10.2765/19685>.
- Fritsch M., Kolev. G. (2019), *Ökonomische Auswirkungen einer einheitlichen Tarifbindung in der M+E Industrie*, Gutachten im Auftrag der Forschungsstelle Tarifautonomie im Institut der deutschen Wirtschaft, IW Consult, Köln/Berlin, <https://bit.ly/48KCBKa>.
- Haipeter T. (2010), « Erneuerung aus der Defensive? Gewerkschaftliche Perspektiven der Tarifabweichung », *WSI Mitteilungen*, 6/2010, p. 283-290, [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2010\\_06\\_haipeter.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2010_06_haipeter.pdf).
- Horn G.A., Lindner F., Stephan S., Zwiener R. (2017), « Zur Rolle der Nominallohne für die Handels- und Leistungsbilanzüberschüsse », *IMK-Report*, n° 125, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/162402/1/884625710.pdf>.
- IG Metall (2022), *Zukunft durch Widerstand*, IG Metall Niedersachsen und Sachsen Anhalt, IG Metall Mitte, <https://bit.ly/3suFYoG>.

## Allemagne

### Revitalisation du partenariat social dans la « transformation » ?

- Kahmann M. (2019), « Allemagne : partenariat sans conflit ? Conflit sans partenariat ? Un débat sur l'état des relations professionnelles », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 165, mars, p. 19-33, <http://bit.ly/2OH8bEC>.
- Kahmann M. (2023), « Allemagne : les syndicats, co-acteurs de la transition écologique », n° spécial, « Les syndicats face aux défis environnementaux », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 184, décembre, p. 43-65, [https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/C184\\_3.pdf](https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/C184_3.pdf).
- Krause R. (2019), *Weiterentwicklung des Tariftreuerechts*, Berlin, Duncker & Humblot.
- Lévesque C., Murray G. (2010), « Understanding union power: Resources and capabilities for renewing union capacity », *Transfer*, vol. 16, n° 3, p. 333-350, <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>.
- Lübker M., Schulten T. (2023), « Tarifbindung in den Bundesländern: Entwicklungslinien und Auswirkungen auf die Beschäftigten », *Analysen zur Tarifpolitik*, n° 96, April, <https://bit.ly/42cHMzZ>.
- Müller T., Schulten T. (2022), « Die europäische Mindestlohn-Richtlinie – Paradigmenwechsel hinzu einem Sozialen Europa », *Wirtschaft und Gesellschaft*, vol. 4, n° 3, p. 335-364, <https://bit.ly/3SCIF33>.
- Müller-Jentsch W. (2016), « Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen », *Industrielle Beziehungen*, vol. 23, n° 4, p. 518-531, <https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/26477>.
- Thelen K. (1999), « Historical institutionalism in comparative politics », *Annual Review of Political Science*, vol. 2, n° 1, p. 369-404, <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.369>.
- Widuckel W. (2021), « Mitbestimmung in der Transformation – Eine Kooperation auf Augenhöhe », in Gröbel R., Dransfeld-Haase I. (eds.), *Strategische Personalarbeit in der Transformation – Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM*, Frankfurt-am-Main, Bund-Verlag, p. 147-166.
- Wolnik K., Holtrup A. (2017). « Berufswechsel – Chancen und Risiken: Ausmaß, Motive, Gestaltungserfordernisse », *Arbeit und Wirtschaft in Bremen*, Ausgabe 22, Dezember, <https://bit.ly/3U7pDSc>.