

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail  
Avril 2020

158 le **cnam**  
ceet

## L'ALLEMAGNE : UN MODÈLE DE RELATIONS PROFESSIONNELLES VRAIMENT COOPÉRATIF ?

**Clément Brébion**  
*Post-doctorant au Cnam-CEET*

Les représentants du personnel (RP) au sein des entreprises ne sont pas des représentants des salariés comme les autres. Ils négocient directement avec leur propre employeur, contrairement aux RP de branche ou au niveau interprofessionnel. Cette relation de subordination est susceptible de rendre leur trajectoire salariale dépendante de l'appréciation, par l'employeur, du bénéfice que les négociations peuvent apporter à l'entreprise.

Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* repose sur un travail de recherche qui estime, au moyen de régressions statistiques, l'impact du mandat de RP d'entreprise sur les trajectoires salariales en Allemagne.

Le pays est généralement décrit comme l'un des plus coopératifs d'Europe en termes de relations professionnelles. À l'encontre de cette représentation, notre recherche révèle l'existence de stratégies d'entreprises discriminant les RP en fonction de leurs revendications et de leur adhésion supposée aux intérêts de l'entreprise.

**E**n Allemagne, comme en France et dans la plupart des pays européens, les négociations collectives fonctionnent à trois niveaux : le niveau national interprofessionnel, la branche et l'entreprise. Traditionnellement, l'un des deux premiers prévaut et les accords de rang inférieur ne peuvent désavantager les salariés par rapport aux accords de niveau supérieur. Des travaux de recherche ont cependant montré que, depuis les années 1980, les négociations d'entreprises prennent graduellement le pas sur les négociations de niveau plus élevé, et ce du fait de réformes du droit de la négociation collective, mais également des pratiques des acteurs. Résultat de cette tendance, dans les entreprises, les représentants du personnel (RP), membres du conseil d'entreprise (CE), voient leur pouvoir se renforcer.

Dans ce contexte, on peut s'attendre à ce que les employeurs accordent une attention croissante à la mise en place et à la composition des CE. En particulier, un employeur réticent à partager son pouvoir décisionnel pourrait être tenté de contrôler les RP, tandis qu'un autre, valorisant les négociations collectives, pourrait au contraire les gratifier. Plus généralement, les RP les plus coopératifs pourraient être favorisés par rapport aux représentants les plus véhéments. Afin de mesurer ces effets, nous proposons une estimation de l'impact des mandats de RP d'entreprise sur les trajectoires salariales en Allemagne.

Cette recherche, publiée dans un document de travail (Brébion, 2020), apporte un nouvel éclairage sur la qualité de la coopération entre employeurs et travailleurs au sein de

l'entreprise. Pour la France, Breda (2014) a étudié l'impact des mandats sur les trajectoires salariales et montre que l'exercice de la principale fonction de représentation dans les entreprises est associé à une baisse de 10 % du salaire. Les délégués syndicaux (DS) les plus véhéments perdraient jusqu'à 20 % de leur salaire du fait de leur mandat. Cette discrimination stratégiquement orientée vers les représentants les plus revendicatifs suggère que la relation entre employeurs et DS est tout sauf apaisée en France.

En Allemagne, les employeurs interrogés sur la qualité des relations entre employeurs et salariés les décrivent comme bien moins conflictuelles que leurs homologues français<sup>1</sup>. Cela suggère que les comportements stratégiques de rémunération des employeurs envers les RP devraient être beaucoup moins marqués outre-Rhin.

## ● Un modèle allemand de négociation collective...

Le modèle allemand de relations professionnelles repose sur deux piliers. Le premier est constitué de négociations collectives de branche qui ont lieu tous les quatre ans entre syndicats et associations d'employeurs. Elles ont trait à des sujets majeurs et posent notamment les grands principes régulant le partage des profits entre les salariés et les détenteurs du capital. Les minima salariaux sectoriels, la classification des emplois ou la durée conventionnelle du travail y sont ainsi décidés pour les entreprises membres des associations d'employeurs signataires.

Le deuxième pilier correspond aux négociations d'entreprise entre employeurs et conseils d'entreprise. Lorsqu'ils sont saisis par leurs salariés, les employeurs des entreprises privées<sup>2</sup> comptant au moins cinq salariés en CDI sont tenus par la loi d'organiser l'élection d'un CE (« Betriebsrat ») et d'en supporter les coûts. Élus tous les quatre ans, les membres du CE (i.e. les RP d'entreprise) bénéficient d'une information substantielle sur les orientations stratégiques des entreprises du fait de leur forte représentation aux conseils de surveillance. Leur influence sur ces décisions stratégiques est cependant limitée : ils ne peuvent appeler à la grève ni conclure d'accord d'entreprise sur des questions normalement fixées par convention collective de branche.

Les RP jouissent malgré tout de pouvoirs de codétermination importants quant à l'organisation de la production et aux enjeux de ressources humaines (plans exceptionnels de réduction du temps de travail, droit de veto sur certains mouvements de personnel...). Limités à ces questions moins conflictuelles, les CE sont censés apaiser les relations entre employeur et travailleurs au niveau de l'entreprise<sup>3</sup>.

Du fait de cette organisation à deux niveaux, le modèle allemand de relations professionnelles est réputé présenter un fort caractère coopératif. On estime généralement qu'il

permet de minimiser les conflits au niveau de l'entreprise et d'y maximiser la création de valeur ajoutée.

## ● ...bouleversé depuis les années 1980

Depuis le milieu des années 1980, le modèle allemand de relations professionnelles est cependant sous pression et son caractère coopératif peut être remis en cause. Il existe trois principales sources de transformation : (i) la financiarisation de l'économie a favorisé la prise en compte des objectifs actionnariaux de court terme à la place de ceux de long terme des parties prenantes ; (ii) la mondialisation a amplifié l'intérêt des employeurs pour la flexibilité dans la prise de décision ; (iii) l'intégration commerciale croissante de l'ancien bloc de l'Est a accru les menaces de délocalisation de la production vers l'Est.

Via différents canaux, ces tendances de fond ont provoqué une transformation du modèle de relations professionnelles allemand. Le taux de couverture des associations d'employeurs a d'abord fortement chuté. Le faible recours de l'Allemagne aux procédures administratives d'extension des accords de branche implique que les entreprises non adhérentes aux instances représentatives patronales ne sont pas contraintes d'appliquer la plupart des accords sectoriels. De nombreuses entreprises en recherche de flexibilité ont donc quitté leur association de branche. De même, l'incidence des comités d'entreprise a récemment chuté dans le pays au point que, aujourd'hui, seuls 40 % des salariés travaillent dans une entreprise couverte à la fois par des accords collectifs de branche et par un CE – soit une baisse de 15 points de pourcentage depuis 1996<sup>4</sup>. Cette évolution est plus marquée dans le secteur des services (31 % de salariés couverts par des accords de branche et par un CE en 2015) que dans le secteur industriel (44 % de salariés couverts) (Oberfichtner et Schnabel, 2017).

Le modèle traditionnel ne couvre donc plus qu'une minorité de salariés, et, même pour ceux-là, il s'applique avec de moins en moins de vigueur (*ibid*). Face à un « chantage à l'emploi » croissant, les RP dans les entreprises membres d'une association patronale de branche se retournent de moins en moins contre leur employeur lorsqu'il n'applique pas les accords collectifs sectoriels. Ils négocient également davantage d'accords d'entreprise moins-disants par rapport aux accords de branche. Cette dernière pratique va normalement à l'encontre de la loi, mais dans certains cas, et en particulier dans le secteur industriel, des clauses ont été votées au niveau des branches pour l'autoriser. Pour les instances représentatives patronales, il s'agissait d'endiguer la fuite des employeurs qui les quittaient pour gagner en flexibilité. Également en perte de vitesse avec une division par deux de leur nombre d'adhérents dans les 20 dernières années (couverture de 16,7 % en 2018, OCDE), les syndicats de branche n'ont pu éviter cette mutation.

L'analyse qui suit propose donc d'évaluer dans quelle mesure le caractère coopératif du modèle de relations professionnelles allemand persiste aujourd'hui via une analyse de l'impact du mandat de RP sur les salaires.

<sup>1</sup> Base de données « The Global Competitiveness Index Historical Dataset » du Forum Économique Mondial.

<sup>2</sup> Il existe également des CE dans le secteur public (« Personalrat »), mais avec moins de pouvoirs.

<sup>3</sup> La loi de 2001 sur les CE stipule ainsi que les RP doivent coopérer avec la direction « dans un esprit de confiance mutuelle [...] pour le bien des salariés et de l'établissement ».

<sup>4</sup> La tendance est plus ancienne mais les données antérieures à 1996 ne couvrent pas l'ensemble du pays.

## DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE

Les données proviennent d'une enquête représentative au niveau individuel, le Panel Socio-Économique allemand (GSOEP). Nous utilisons les vagues 2001, 2003, 2006, 2007, 2011 et 2015 dans lesquelles les répondants déclarent s'ils sont RP. L'échantillon étudié est composé du cœur du salariat allemand : on sélectionne les travailleurs à temps plein âgés de 20 à 64 ans, en CDI dans des entreprises de plus de 5 salariés présentant un CE. Les salariés du secteur financier sont exclus de l'analyse, car ce secteur se distingue du reste des services du fait d'une couverture très élevée des CE et des accords de branche. L'enquête n'offre pas d'identifiant entreprise et les mouvements de main-d'œuvre pourraient donc créer un biais dans nos analyses. Afin de s'en prémunir, nous sélectionnons, pour chaque individu, les observations de la plus longue période de travail effectuée dans une même entreprise et retirons de l'échantillon les autres observations présentes pour cet individu. Le panel obtenu est composé d'individus observés en moyenne 3,4 fois sur 6,8 ans.

La principale méthode d'identification est une régression des moindres carrés ordinaires (MCO) à effets fixes individus et années. Elle permet de s'assurer que les résultats ne proviennent pas de caractéristiques spécifiques des individus qui seraient constantes dans le temps. In fine, l'impact du mandat de RP sur le salaire est donc identifié (calculé) à partir des observations des salariés qui changent de statut (i.e. sont élus au sein du CE ou, à l'inverse, dont le mandat n'est pas renouvelé) tout en restant dans la même entreprise.

La variable expliquée est le logarithme du salaire horaire. Elle est calculée à partir du salaire mensuel et du temps de travail hebdomadaire réel (i.e. incluant les heures supplémentaires) déclarés par les répondants. Les variables catégorielles de contrôle suivantes sont incluses dans chaque spécification : l'appartenance à un syndicat, l'âge, l'ancienneté, la catégorie socio-professionnelle, la taille de l'entreprise, le mois de l'enquête et si le contrat de travail spécifie un nombre d'heures hebdomadaires. La variable de syndicalisation permet d'isoler l'effet du mandat de RP de celui de l'adhésion à un syndicat. Cela est utile, car, bien qu'il ne soit pas nécessaire d'être syndiqué pour être élu, près de 2/3 des RP le sont.

Enfin, une partie de l'analyse distingue les RP en fonction de leur syndicalisation et de leur implication politique. On considère que l'individu est impliqué politiquement s'il déclare avoir une préférence stable sur le long terme pour un même parti politique.

### ● L'effet du mandat de représentant du personnel sur le salaire dépend du secteur d'activité

La colonne (1) du tableau 1 montre que, dans l'ensemble, aucune association entre mandat de représentant du personnel et salaire horaire ne peut être mise en évidence en Allemagne. Cependant, les colonnes suivantes révèlent que les RP connaissent en réalité des situations différentes suivant les secteurs, qui se compensent lorsque l'on considère l'ensemble de l'économie. En effet, dans le secteur industriel, on constate que les individus gagnent environ 4,5 % de plus durant leur mandat de RP que hors mandat. Ce secteur présente un profil différent du reste de l'économie où l'association entre mandats et salaires est négative. Dans le secteur des services privés, les représentants subissent ainsi une pénalité de 4 %, équivalente à un ralentissement de leur progression salariale annuelle d'environ 1 à 1,5 point de pourcentage (p.p.) par rapport à la normale. Le coefficient est également négatif, mais non significatif dans le secteur de la construction et le secteur public. Afin de mieux comprendre ces résultats, des analyses complémentaires sont menées dans le document de travail, en particulier dans le cas du secteur industriel, pour lequel les données permettent des estimations plus détaillées.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Privé & Public		Privé		Public
	Tous les secteurs	Secteur Industriel	Construction	Services	Tous secteurs --- (sans les fonctionnaires)
<b>Représentant du Personnel</b>	-0,001 (0,009)	<b>0,045***</b> (0,017)	-0,020 (0,028)	<b>-0,040**</b> (0,018)	-0,011 (0,016)
Nombre d'Observations	7 971	2 442	1 241	1 557	2 731
Nombre d'Individus	2428	768	396	529	834

Note : des effets fixes individus et années sont présents dans les estimations. Les écarts-types sont entre parenthèses. Les indicateurs \*\*\*, \*\* et \* correspondent respectivement à un coefficient significatif à 1 %, 5 % et 10 %.

Lecture : dans l'industrie, les individus gagnent environ 4,5 % de plus durant leur mandat de RP que hors mandat.

Source : GSOEP, calculs de l'auteur.

Tout d'abord, on peut montrer que les mandats n'affectent pas le temps de travail (temps de délégation inclus) et qu'il faut donc lire ces résultats comme une relation entre mandats et salaires mensuels (Brébion, 2020). Il convient cependant de préciser que les résultats du tableau 1 ne sont pas nécessairement causaux. Il est ainsi possible que, déjà avant leur élection, la trajectoire salariale des futurs RP ait différé de celle de leurs collègues. Dans l'article de recherche dont est tiré ce document, nous montrons que cela est le cas dans le secteur industriel, mais dans un sens qui consolide les résultats (*ibid*). Dans ce secteur, la trajectoire salariale des travailleurs qui se présentent aux élections professionnelles est en réalité défavorable par rapport à celle de leurs collègues. Si l'on en tient compte, l'impact est donc renforcé. La prime causale du mandat de représentant se chiffre alors à +7 % dans le secteur industriel et ne peut s'expliquer que par une stratégie d'entreprise. Elle correspond à une croissance salariale annuelle environ 2 p.p. plus forte que la normale. Les données sont trop limitées pour nous permettre d'appliquer la même méthode dans le cas des services. Nous apportons néanmoins ci-dessous des éléments suggérant que, dans ce secteur également, l'impact du mandat de RP sur le salaire doit être lu comme le résultat d'une stratégie d'entreprise.

### ● Le résultat d'une stratégie d'entreprise

Les estimations du tableau 2 montrent que, dans le secteur industriel et le secteur des services, ce sont les représentants syndicalisés et politiquement impliqués (i.e. manifestant une préférence politique et la déclarant stable dans le temps) qui reçoivent l'essentiel de la prime (positive ou négative) associée à la fonction de RP. Leur prime peut ainsi atteindre près de 8 %<sup>5</sup>. Combinés avec les résultats du tableau 1, ces éléments ouvrent la voie à une interprétation de l'impact des mandats sur les salaires en termes de discrimination stratégique. Ainsi, tout pousse à croire que les primes (négatives ou positives) observées résultent d'une stratégie différenciée des entreprises qui valorisent, positivement ou négativement, les RP en fonction de leurs caractéristiques individuelles et du gain qu'elles attendent de la négociation collective.

<sup>5</sup> Pour cette analyse plus fine, les données ne permettent pas de contrôler des différences de trajectoires salariales préalables aux élections professionnelles. Ces résultats sont donc à comparer à ceux du tableau 1.

**Tableau 2 : Effet du mandat de représentant du personnel en fonction de la syndicalisation et de l'implication politique**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Secteur Industriel	Secteur Industriel	Services	Services
Représentant du Personnel	0,015 (0,024)	-0,012 (0,030)	0,003 (0,024)	-0,031 (0,024)
Syndiqué		-0,015 (0,014)		-0,061*** (0,020)
Politiquement Impliqué	0,001 (0,010)		0,008 (0,011)	
RP Politiquement Impliqué	<b>0,055*</b> <b>(0,030)</b>		<b>-0,076***</b> <b>(0,028)</b>	
RP Syndiqué		<b>0,084**</b> <b>(0,036)</b>		-0,019 (0,036)
Nombre d'Observations	2 442	2 442	1 557	1 557
Nombre d'Individus	768	768	529	529

Note : des effets fixes individus et années sont présents dans les estimations. Les variables de syndicalisation et d'implication politique sont peu corrélées. Les écarts-types sont entre parenthèses. Les indicateurs \*\*\*, \*\* et \* correspondent respectivement à un coefficient significatif à 1 %, 5 % et 10 %.

Lecture : dans l'industrie, la prime des RP syndiqués est environ 8,4 p.p. plus élevée que celle des RP non-syndiqués.

Source : GSOEP, calculs de l'auteur.

Des recherches en sciences politiques éclairent nos résultats et confirment cette piste d'interprétation. Dans l'industrie, l'approfondissement du droit de déroger aux accords de branche a stimulé la volonté des employeurs de négocier à un niveau décentralisé avec les CE. Dans ses enquêtes de terrain, Haipeter (2011) a montré que, dans les années 2000, les RP se sont montrés coopératifs malgré le scepticisme général des salariés envers ces négociations. En appui avec le syndicat de branche, ce comportement leur a ainsi permis de retrouver leur position de partenaire social privilégié qui se délitait depuis la réunification allemande. Les résultats présentés ici suggèrent donc que les RP syndiqués auraient été récompensés pour cela.

Le secteur des services est plus hétérogène, mais, en moyenne, les employeurs considèrent que les CE constituent une rigidité (à l'impact négatif) plus souvent que dans l'industrie (Nienhueser, 2009). Les enquêtes de terrain d'Artus (2013) offrent des éléments de compréhension plus précis pour le sous-secteur des services à bas salaires. Elles soulignent la réticence des cadres dirigeants à mettre en place un CE puis, en cas d'élection, à négocier avec les RP les plus véhéments. Dans ces secteurs, « les coûts salariaux et la flexibilité du temps de travail sont des dimensions essentielles des stratégies concurrentielles » et sont directement affectées par les revendications des RP (Artus, 2013 : 415). En outre, selon Artus, le syndicat des services *Ver.di* n'encourage pas à « aller à la bataille », mais, plus simplement, à s'assurer que les accords de branche sont bien appliqués.

Ces éléments sont compatibles avec nos résultats qui montrent que la discrimination associée au mandat affecte exclusivement les représentants politiquement impliqués, tandis que la syndicalisation de l'élu n'affecte pas sa rémunération. Plus généralement, nos estimations mettent donc en évidence les obstacles à la codétermination dans le secteur des services allemands.

\*\*\*

Malgré la transformation récente de son modèle de négociation collective, l'Allemagne garde l'image d'un pays aux relations professionnelles particulièrement coopératives. À rebours de cette représentation, notre étude montre que les employeurs utilisent leur ascendance hiérarchique sur les représentants du personnel d'entreprise pour orienter la négociation collective en fonction du bénéfice qu'ils espèrent en tirer. Cela se manifeste par des stratégies d'entreprise accordant des pénalités ou avantages salariaux aux représentants qui diffèrent suivant leur implication politique et le secteur d'activité. Cette discrimination stratégique envers les représentants du personnel est de nature identique à celle mise en évidence par Breda (2014) dans le cas français. Bien qu'il persiste une hétérogénéité entre secteurs en Allemagne, cela suggère un rapprochement des modèles français et allemand de relations professionnelles.

## RÉFÉRENCES

- Artus, I.** (2013), Precarious delegates: irregular forms of employee interest representation in Germany, *Industrial Relations Journal* 44 (4), 409–424.
- Brébion, C.** (2020), The impact of works council membership on wages in Germany: a case of strategic discrimination?, *PSE Working Paper* N° 2020-02.
- Breda, T.** (2014), Les délégués syndicaux sont-ils discriminés? *Revue économique* 65 (6), 841–880.
- Haipeter, T.** (2011), Works councils as actors in collective bargaining: Derogations and the development of codetermination in the German chemical and metalworking industries, *Economic and Industrial Democracy* 32 (4), 679–695.
- Nienhueser, W.** (2009), The Effects of Different Types of Works Councils on Bargaining Outcomes: Results of an Empirical Study, *Economic and Industrial Democracy* 30 (3), 372–400.
- Oberfichtner M. and Schnabel C.** (2017) The German model of industrial relations: (where) does it still exist?, *IZA Discussion Paper* N° 11064.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr) Elles sont également disponibles via la [lettre électronique Flash](#) ainsi que les comptes [Twitter @CeetEtudes](#) et [LinkedIn Cnam-CEET](#).

## Centre d'études de l'emploi et du travail

29, promenade Michel Simon – 93166 Noisy-le-Grand CEDEX – Téléphone : 01 45 92 68 00 - site : [ceet.cnam.fr](http://ceet.cnam.fr)

Directrice de publication : Christine Erhel - Rédacteur en chef : Bilel Osmane

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Avril 2020 - ISSN : 1767-3356