

**RECOURS A LA FLEXIBILITE INTERNE EN
ALLEMAGNE PENDANT LA GRANDE RECESSION :
UN MIROIR DES MUTATIONS DU SYSTEME DE
NEGOCIATION COLLECTIVE ?**

Odile Chagny

Billet du CEP

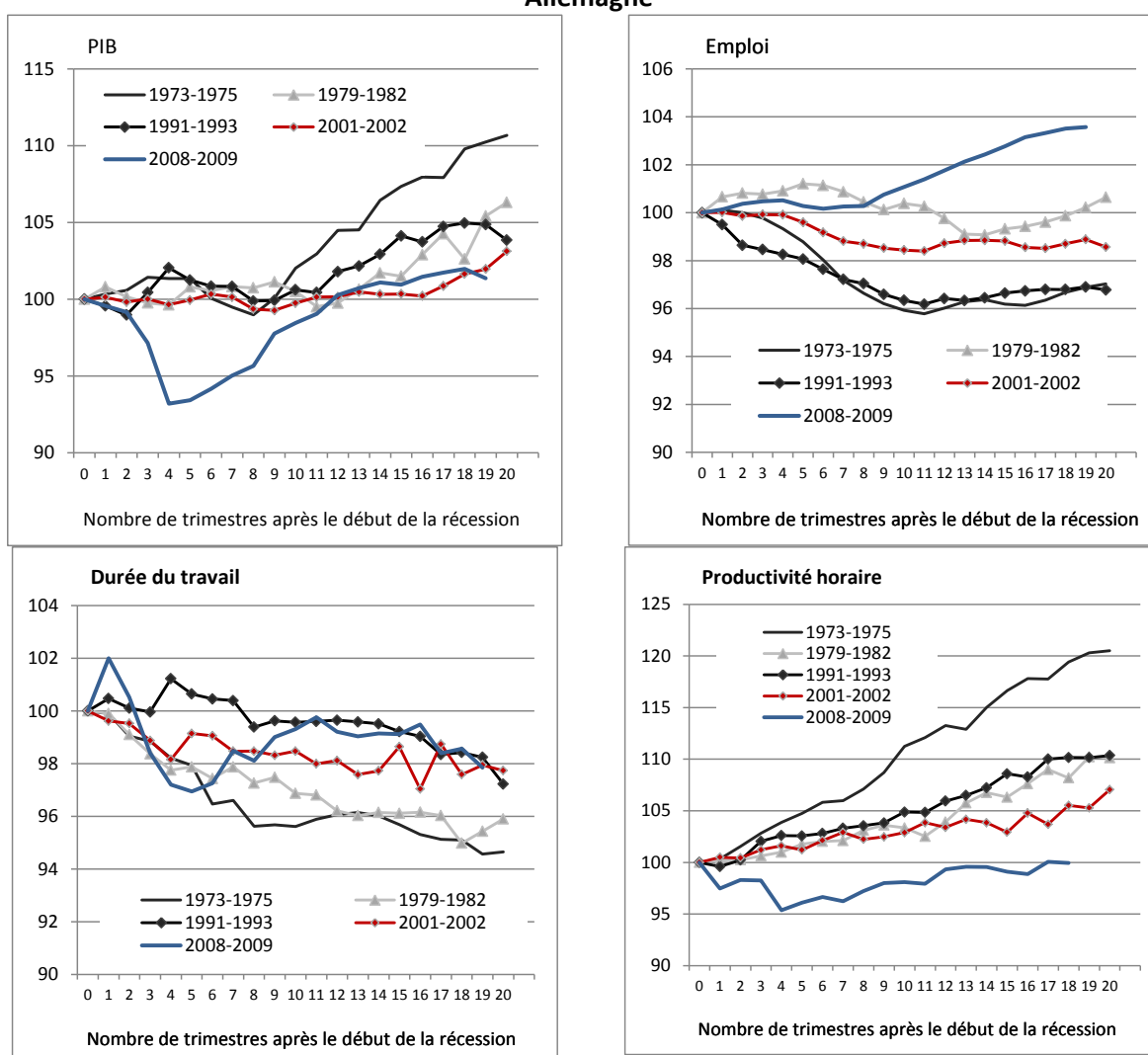
Février 2013

En Allemagne comme ailleurs, mais à une échelle peut-être plus encore plus poussée, les modalités de l'ajustement du volume de travail à l'évolution de l'activité constaté depuis le début de la crise en 2008 ont frappé par leur caractère atypique en comparaison des précédents cycles d'activité.

Pendant la « grande récession », qui va du premier trimestre 2008 (date officielle du début de la récession) au second trimestre 2009 (reprise de l'activité), l'emploi n'a quasiment pas reculé, alors que la production chutait de près de 7% (pour le PIB). La quasi intégralité de l'ajustement du volume de travail a été opérée au travers de la durée du travail, dans une ampleur cependant insuffisante pour éviter une forte chute de la productivité horaire du travail. Cette absence quasi totale de recours à la flexibilité externe (au niveau agrégé du moins) contraste avec ce qui a été observé pour la zone euro dans son ensemble où, sur la même période, plus de 3,3 millions emplois ont été détruits (-1,8%). Elle contraste aussi avec les précédents cycles, où, à l'exception de la récession de 1979-1982, les entreprises avaient recouru aussi bien à la flexibilité interne qu'à la flexibilité externe pour s'ajuster à la baisse de leur activité. Cinq ans après le déclenchement de la crise, les évolutions de l'emploi continuent d'être atypiques au regard des précédents cycles, avec un contenu en emploi de l'activité élevé, qui se répercute sur les gains de productivité horaire.

Graphiques 1-4

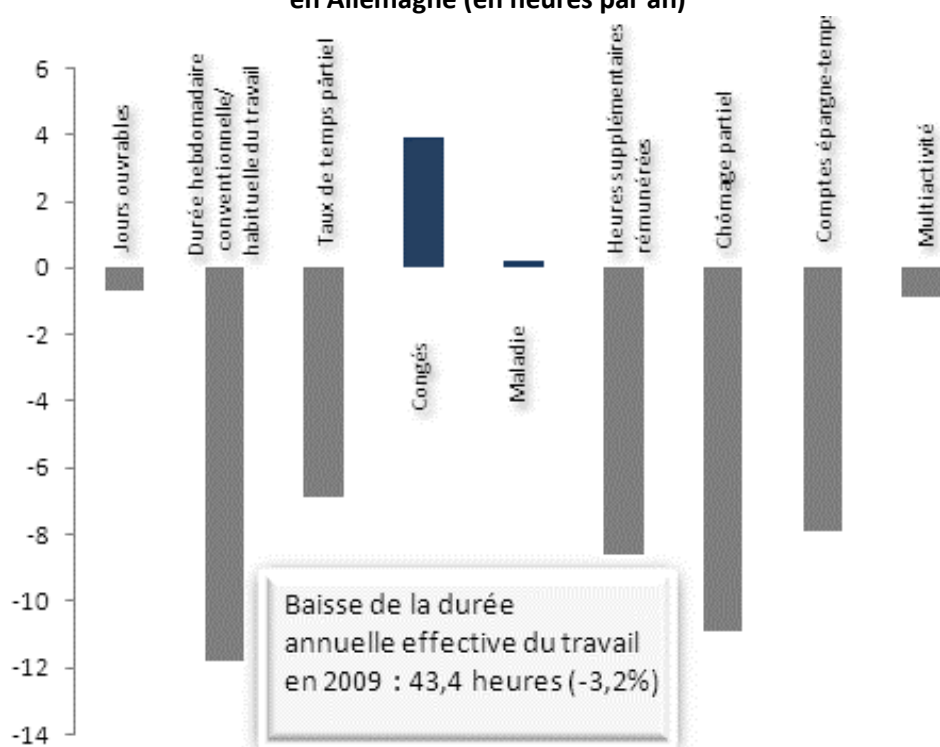
Comparaison de l'ajustement de l'emploi et de la durée du travail au cours des derniers cycles en Allemagne



Sources : Statistisches Bundesamt, Sachverständigenrat pour la datation des cycles, calculs CEP Groupe Alpha.

Du côté de la durée du travail, c'est moins l'ampleur de l'ajustement que sa forte réactivité qui contraste avec les cycles précédents, sans qu'il soit possible de distinguer ce qui, dans ces évolutions, relève d'une amélioration de la mesure statistique ou de l'usage des entreprises. Les données de l'IAB, l'institut de recherche en charge du calcul de la durée du travail, permettent néanmoins de comprendre que les entreprises ont recouru à toute la panoplie des outils dont elles disposent pour réduire le temps de travail, qu'il s'agisse bien évidemment du chômage partiel, de la réduction du volume d'heures supplémentaires rémunérées, mais aussi de l'activation des clauses d'ouverture permettant de réduire la durée hebdomadaire du travail (avec effet sur les salaires mensuels) par rapport aux modalités fixées dans le cadre des conventions collectives de branche, de la consommation des heures supplémentaires non rémunérées stockées dans les comptes épargne temps, ou encore de l'augmentation du recours au temps partiel.

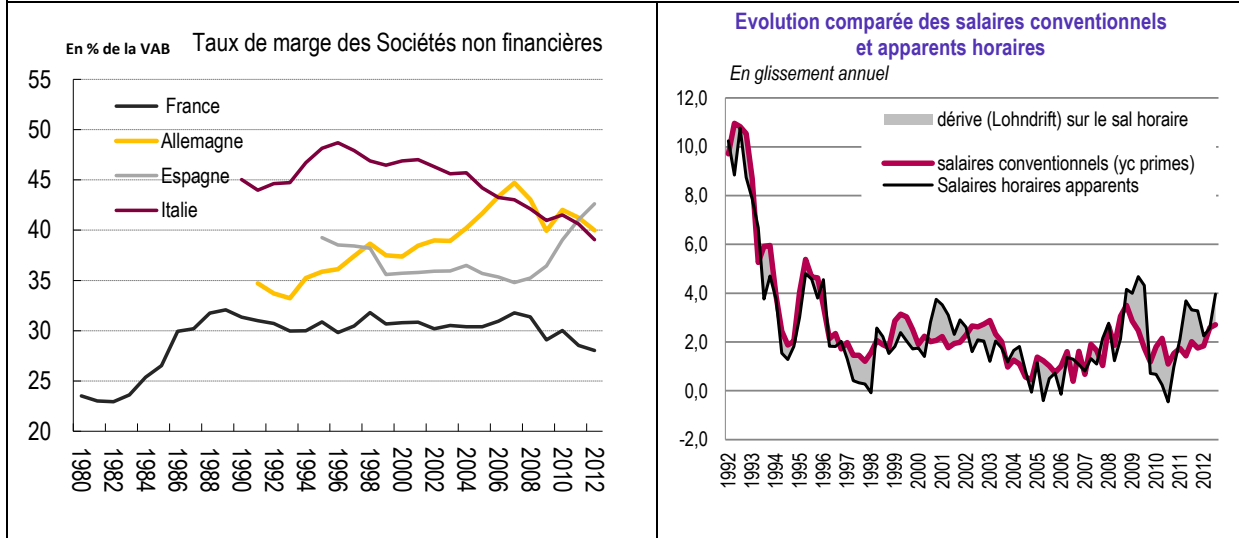
Graphique 5
Contributions à la réduction de la durée annuelle effective du travail des salariés en 2009 en Allemagne (en heures par an)



Source : IAB

Les raisons invoquées pour expliquer cette stratégie de rétention de main d'œuvre sont nombreuses, qu'il s'agisse des erreurs d'anticipation sur l'ampleur de la reprise antérieure à la crise, des effets des réformes du marché du travail, des bouleversements structurels du marché du travail induits par les effets du vieillissement démographique sur la disponibilité en main d'œuvre, de la préférence « historique » pour la flexibilité interne dans le cadre d'un modèle de régulation professionnelle privilégiant la relation de long terme et confiant à l'espace normatif de l'établissement le rôle de fixer les règles (de flexibilité) permettant d'assurer l'efficacité économique et sociale des espaces productifs. Mais on peut sans doute aussi déceler dans l'usage intensif de la flexibilité interne pendant le pic de la récession et surtout dans ses modalités un effet collatéral de la fragilisation du système de relations professionnelle enclenchée depuis le milieu des années 1990, la forte rétention de main d'œuvre ayant en quelque sorte constitué un des derniers actes de la longue phase période de modération salariale.

Graphiques 5-6



Sources : Statistisches Bundesamt, Deutsche Bundesbank, Commission Européenne, calculs CEP Groupe Alpha.

En Allemagne comme ailleurs, la pression vers davantage de flexibilité au niveau de l'établissement s'est fortement accentuée au cours des deux dernières décennies. Mais du fait même que c'est au niveau de l'établissement (et non de la branche), en raison du pouvoir conféré au Conseil d'établissement, que se déterminent les modalités concrètes des accords dérogatoires et des comptes épargne-temps, le potentiel de flexibilité s'est trouvé démultiplié par l'érosion du système de négociation collective. Cette érosion se manifeste dans la forte baisse de la couverture conventionnelle (76% des salariés du secteur privé couverts par un accord de branche ou d'entreprise en 1998 dans les anciens Länder, contre 61% en 2011, respectivement 63% en 1998 et 49% en 2011 dans les nouveaux Länder), mais aussi dans le développement des zones de non représentation des salariés. En 2011, selon les données de l'institut IAB, seuls 44% des salariés du secteur privé des anciens Länder et 36% dans les nouveaux Länder travaillaient dans des établissements dans lesquels un conseil d'établissement était présent. Cette même année, 34% des salariés ne bénéficiaient ni d'une couverture conventionnelle (de branche ou d'entreprise), ni d'une représentation par un Conseil d'établissement. Or les informations dont on dispose montrent assez clairement que la couverture par une convention collective et/ou la présence d'institutions représentatives du personnel sont des éléments déterminants dans la qualité des accords conclus.

Les accords dérogatoires permettent, au travers de clauses d'ouverture prévues par la convention de branche, de déroger au niveau de l'établissement sur les salaires, la durée du travail ou d'autres éléments relatifs à l'organisation du travail, en contrepartie de garanties d'emploi et/ou d'investissement. Depuis le début des années 1990, ils ne répondent pas forcément à des besoins d'adaptation conjoncturelle, et les accords visant à sauvegarder la compétitivité de l'établissement (au travers par exemple d'un allongement non compensé de la durée du travail) se sont développés depuis le milieu des années 2000 après l'accord de Pforzheim conclu dans la métallurgie en 2004. Les accords de maintien dans l'emploi concernaient 23% des établissements allemands de plus de 20 salariés en 2003. En 2009, au paroxysme de la crise, cette proportion est montée à plus de 58%. En 2003, dans seulement 11% des établissements couverts par une convention collective la direction n'a pas tenu ses engagements en termes de contrepartie. Mais cette même proportion atteignait 35% dans les établissements non couverts par une convention collective.

Le vocable comptes épargne-temps (« *Arbeitszeitkonten* ») recouvre toute la variété des dispositifs d'aménagement de la durée du travail, qu'il s'agisse des modèles d'horaires variables, de la modulation du temps de travail, ou des dispositifs proches des comptes épargne temps au sens français. Ces dispositifs ont été instaurés dès les années 1980, afin d'élargir les modalités de

flexibilité et d'aménagement du temps de travail et pour éviter que le mouvement de réduction du temps de travail ne se traduise par un volant trop élevé d'heures supplémentaires à rémunérer. Relativement peu utilisés jusqu'à la réunification, ils ont connu depuis lors un véritable essor et concernaient 51% des salariés en 2009 (contre 35% en 1999). Les accords du type modulation nécessitent de prévoir une période de compensation (30 semaines en moyenne), et de fixer les bornes plafond et plancher à l'intérieur desquelles la durée du travail peut varier sans qu'il n'en résulte la nécessité de rémunérer des heures supplémentaires ou de recourir au chômage partiel. Pour autant, à peine plus de la moitié des salariés (51,4%) travaillant dans le cadre d'un accord de modulation voyaient l'ensemble de ces modalités fixées dans l'accord de modulation en 2005. Pour 13,4% des salariés, seuls le plancher et le plafond étaient fixés, et 10,2% des salariés étaient couverts par un accord de modulation « informel », dans lequel aucune des modalités n'était fixée par un accord. La présence d'un conseil d'établissement s'avère un facteur déterminant. La proportion de salariés bénéficiant d'un accord « complet » se monte à 87% dans les établissements couverts par un conseil d'établissement, mais est inférieure de près de 30 points dans les établissements non couverts (57,4%). Le dépassement respect de la durée plafond, et donc l'accumulation d'heures supplémentaires non rémunérées, est par ailleurs le type de violation le plus fréquent. En 2005, 50,7% des salariés travaillant dans le cadre d'un compte épargne temps étaient concernés.

Il y a fort à parier qu'au cours des deux années qui ont précédé la crise, où la croissance a été très dynamique en Allemagne, la proportion de salariés ayant effectué des heures supplémentaires non rémunérées ait fortement progressé, que ce soit dans le cadre des accords dérogatoires ou celui des comptes épargne temps. Dans un contexte de poursuite de la modération salariale, du moins jusqu'en 2008, ces évolutions ont dès lors également apporté leur contribution à l'accroissement assez spectaculaire du niveau de profit des entreprises constaté avant la crise. Le recours à la flexibilité interne aurait ainsi été d'autant plus aisé pour certaines entreprises allemandes qu'en ne redistribuant pas en salaires le surcroît d'activité dont elles ont bénéficié juste avant la crise, elles ont laissé s'accumuler des heures supplémentaires non rémunérées, un phénomène fort probablement amplifié dans les zones grises de la négociation collective.

Références :

Bogedan C., Brehmer W., Seifert H. (2011), „Wie krisenfest sind betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung?“ *WSI Mitteilungen* 2/2011.

Bogedan C., Brehmer W., Herzog-Stein A. (2009), WSI Report Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise 01.

Brecht-Heitzmann H., Gröls M. (2008), „Betriebsnahe Tarifpolitik durch rückübertragbare Öffnungsklauseln“, *WSI Mitteilungen* 9/2008.

Groß H., Schwarz M. (2006), „Betriebs- und Arbeitszeiten 2005 Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung SFS Landesinstitut sozialforschungsstelle Dortmund.

Massa-Wirth H., Seifert H. (2004), „Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite?“ *WSI Mitteilungen* 5/2004.

Kohaut S., Schnabel C. (2006), „Tarifliche Öffnungsklauseln: Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung“ *FRIEDRICH-ALEXANDER-UNIVERSITÄT Diskussionspapiere Discussion Papers NO. 41*.

Kohaut S., Schnabel C. (2012), „Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2011“ *WSI mitteilungen* 4/2012.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2010), *Jahresgutachten 2009/10: Die Zukunft nicht aufs Spiel setzen*, Paderborn: Bonifatius.

Seifert H. (2005), „Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto“ *WSI Mitteilungen* 6/2005.

Zapf I. (2012), *La flexibilité interne en Allemagne*, Présentation au Séminaire « Politiques de l'emploi – Interactions de l'économique et du juridique », Ministère de l'économie (DG Trésor).

Zapf I., Herzog-Stein A. (2011), „Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der Großen Rezession“, *WSI Mitteilungen* 2/2011.