UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Offen im Denken

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

Gerhard Bosch

PESER SUR LA DIGITALISATION DU TRAVAIL INDUSTRIEL : L'APPROCHE EXPÉRIMENTALE D'IG METALL

IRES 16 Juin 2022 web-seminar

Prof. Dr. Gerhard Bosch
Universität Duisburg Essen
Institut Arbeit und Qualifikation
Forsthausweg 2, LE, 47057 Duisburg
Telefon: +49 (0)203 / 379-1827; **Fax:** +49 (0)203 / 379-1809
Email: gerhard.bosch@uni-due.de; www.iaq.uni-due.de

Structure de présentation

1. Baisse de densité syndical mais pouvoir institutionnel élevé
2. Le rôle de l'expérimentation dans la politique syndicale allemande
3. „Travail 4.0 - Rhénanie-du-Nord-Westphalie 2020“
4. Étude de cas: Transformation de Volkswagen Brunswick

1.1 Baisse de pouvoir organisationnel (PO) mais pouvoir institutionnel (PI) syndical élevé

Baisse de PO des syndicats allemands:

- Densité syndicale: 36 % en 1991 - 16,5 % en 2018
- Couverture par les conventions collectives: 90 % en 1990 - 54 % en 2019

Résultat:

- PO élevé encore dans certains secteurs clés *(industrie et service public)*
- Dans d'autres industries *(principalement les services privés et les PME)* perte de PO pour amener les employeurs à la table de négociation
- Érosion de PO autonome et dualisation du marché du travail avec un grand secteur à bas salaires

1.2 Baisse de PO – mais PI encore elevé

PI élevé grâce à la codétermination au niveau de l'usine et de l'entreprise

- Conseils de surveillance avec représentants des salariés dans 635 sociétés
- Comités d'entreprise:
  - droits de codétermination forts et ressources suffisantes *(libération du travail, personnel supplémentaire, formation dans les centres de formation syndicale aux frais des employeurs, etc.)*
  - 174 000 membres des comités d'entreprise allemands **(MCE)** ont été élus avec un taux de participation de 80 % - confiance élevée
  - Environ 8 400 **MCE** libérés de tous travaux
  - 80 % des **MCE** membres des syndicats - **colonne vertébrale de PI syndical**

1.3 Baisse de PO – mais PI encore elevé

- **PI** = protection temporaire de la négociation multi-employeurs
- Mais avec le déclin de l'**PO**, ce n'est qu'une question de temps jusqu'à ce que les compromis historiques sur la **PI** soient remis en question
- Attaque déjà continue contre la codétermination allemande au niveau de l'entreprise par l'UE *(principalement en facilitant la* délocalisation des unités légales dans d'autres pays de l'UE/ *Changement de la forme juridique de la société)*
- L'utilisation stratégique de le **PI** dans les industries clés est une question de survie pour les syndicats
- Objectif : activation des **MCE** pour organiser et influencer l'avenir du travail - pas possible sans une implication accrue des membres / employés

2.1 Le rôle de l'expérimentation dans la politique syndicale allemande

- «Les syndicats peuvent avoir des ressources de pouvoir […] mais ne sont pas particulièrement habiles à les utiliser » *(Lèvesque/Murray 2010)*
- Pas tout à fait vrai pour l'Allemagne : Accompagnement hautement professionnel des **MCE** *(formation, conseils professionnels)*
- Activation réussies sur l'humanisation du travail dans les années 70 et 80, sur la mise en place des **CC** sur la réduction du temps de travail dans les années 80 et 90 et sur les nouveaux systèmes de classification dans les années 2000
- Mais: encore beaucoup de **MCE** passifs et trop compromettants - et besoin continu « de reconstituer le stock de ressources narratives » *(Lèvesque/Murray 2010)*

2.2 Le rôle de l'expérimentation dans la politique syndicale allemande

Nouvelles approches

1. Réformes syndicales internes - Exemple IG Metall: réduction du personnel au siège pour libérer des ressources pour de nouvelles approches dans les entreprises
2. Utilisation de ces ressources pour des campagnes et des projets (principalement des projets d'organisation des membres, des campagnes comme "Work - Fair & Safe" pour les travailleurs intérimaires, et aussi des projets de l'expérimentation)

Mais : Libérer des ressources n'est possible que pour les syndicats "riches"

2.3 Le rôle de l'expérimentation dans la politique syndicale allemande

Expériences – IG Metall Rhénanie-du-Nord-Westphalie:

- **« Compétence et innovation » (2006 – 2007) et « Mieux au lieu de moins cher » (2008 – 2011)**
- **Développement d'alternatives innovatives à l'externalisation et à la réduction du personnel avec l'aide de consultants externes**
- **Par exemple, des suggestions pour améliorer les processus et réduire les coûts - Changement de rôle vers la cogestion**
- **Ressources propres des syndicats mais également soutenues par les fonds structurels de l'UE**
- **Nos évaluations montrent cas réussis mais développement d'alternatives dans une situation défensive difficile - il faut commencer bien avant l'annonce des réductions d'effectifs (Lehndorff et. al 2018)**

3.1„Travail 4.0 - Rhénanie-du-Nord-Westphalie 2020“

Idées de base : Focus sur les délocalisations et les licenciements est **trop tardifs** (« end of the pipe »)

- Concentration sur la restructuration globale des entreprises et de la chaîne de valeur ajoutée nécessaire pour réagir suffisamment tôt
- Hype nationale sur l'industrie 4.0 – le management s'est également préoccupée de la gestion de la numérisation – management partiellement ouverte à la coopération
- Améliorer la coopération syndicale : projet conjoint d'IG Metall avec le syndicat des travailleurs de la chimie (IGBCE) et de l'alimentation (NGG)

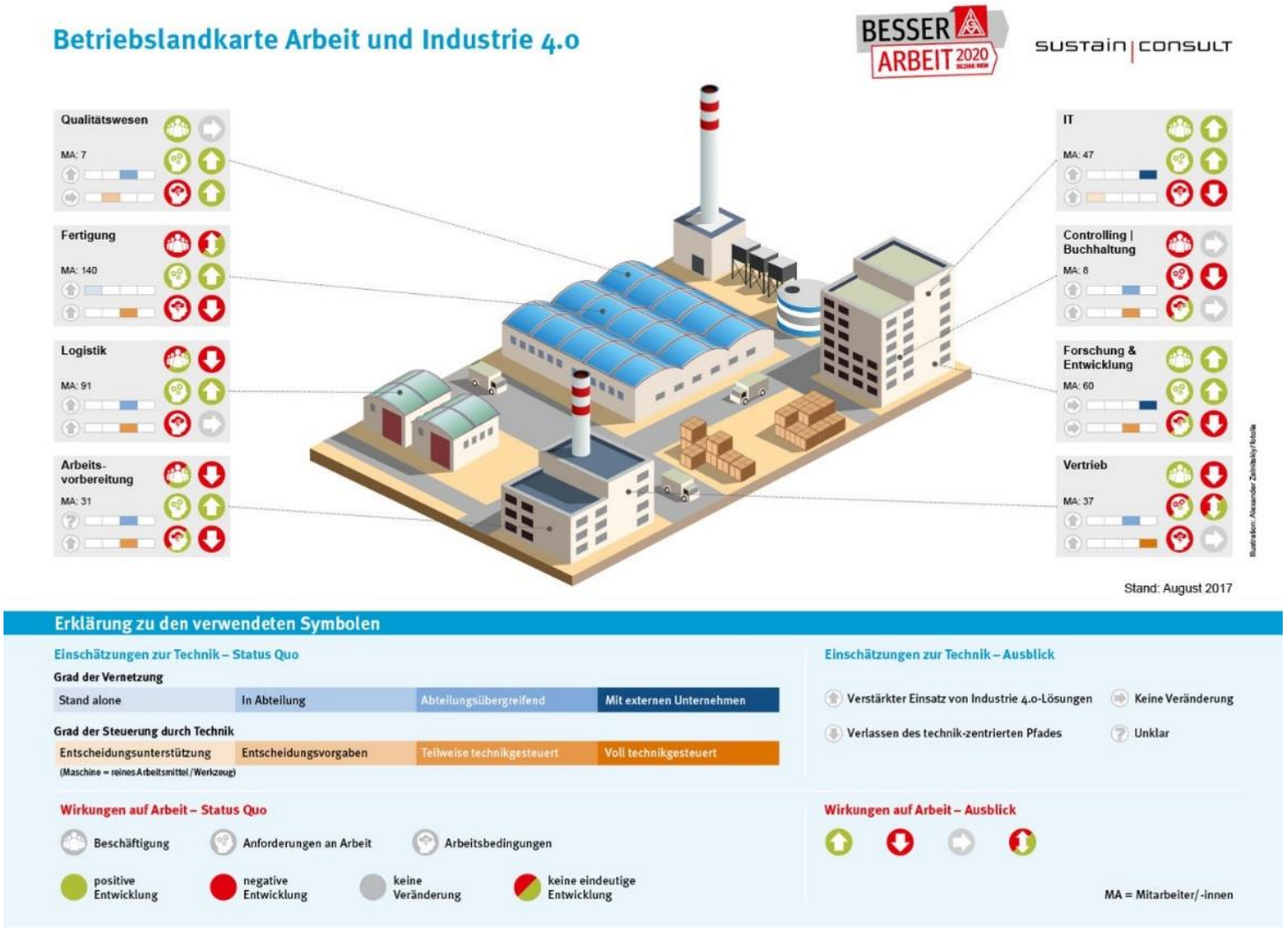
Nouveau narrative **"Nous Pouvons Participer Former L’Avenir Du Travail"**

3.2 „Travail 4.0 - Rhénanie-du-Nord-Westphalie 2020“

Ressources : (1) Propre équipe "Work 4.0" (uniquement des fonctionnaires IG Metall 5 à plein temps, (2) Financement de l'État pour les consultants, (3) Évaluation de IAQ financée par la Fondation Hans Böckler

- L'équipe "Work 4.0" a identifié des entreprises avec des comités d'entreprise proactifs et des directions intéressées - toutes deux ont signé une lettre d'engagement
- 2016 -2022: 6 - 8 ateliers d'une journée dans 90 entreprises avec l'aide de consultants sur l’état des lieux de la digitalisation du l’industrie 4.0 dans tous les départements
- Implication des salariés en tant qu'"experts de leurs lieux de travail"
- Cartographie des problèmes et des chances Développement de stratégies proactives

3.3 Carte d'entreprise de l'industrie 4.0



3.4 Resultats de projet

- Forte implication des employés - modèle de CE représentatif traditionnel modifié
- Les nouveaux problèmes sont les anciens : ***sécurité de l'emploi, intensification du travail, formation initiale et continue, temps de travail .....***
- Directions en partie impressionnée par l'approche professionnelle - prête à signer des "accords futurs" dans une trentaine entreprises
  - *groupes de travail paritaires / suivi conjoint des évolutions : focus sur la formation, le temps de travail, ...*
- Intensification claire du partenariat social et de la cogestion
- Mais aussi des cas ratés *(les CE ne voulaient pas trop d'intervention syndicale, la direction s'en désintéressait...)*

Un conseiller

« Dans ces ateliers, nous avons surtout travaillé sur les attitudes des élus »

3.5 Mainstreaming « Travail 4.0» dans l'IG Metall

- Le congrès IG Metall en 2019 a décidé de former 1200 « promoteurs du changement » *(fonctionnaires à temps plein, conseillers d'entreprise, délégués syndicaux)*
- Événements de lancement dans toutes les régions du syndicat au début de 2020
- Des équipes avec tous les membres de tous les groupes de différentes entreprises définissent des projets de 6 à 9 mois *(redynamisation des délégués syndicaux, organisation des cols blancs à travers des projets thématiques, cartes d'entreprise de l'industrie 4.0, modernisation des formations, etc.)*
- Toutes les 6 semaines de réflexion sur le projet en partie dans les centres de formation IG Metall / également par vidéo
- Congrès de mai 2022 avec 1000 promoteurs du changement: chaque participant a pu découvrir trois autres projets en détail

Résultat : processus de développement organisationnel ascendant dans l'IG Metall

4.1 Transformation de Volkswagen

Après Diesel-Gate: Le Pacte du Futur (2016):

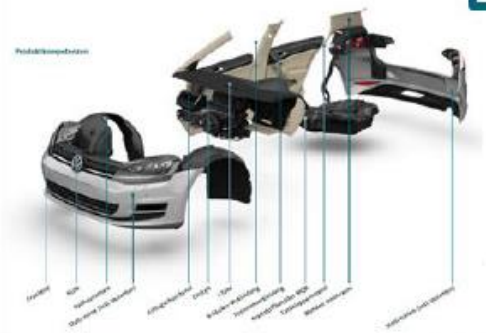
- Sauvegarde des emplois en transformation (dont réduction d'effectif socialement acceptable) Adaptation de la formation professionnelle et continue
- Fixation d'établissements pour la production de composants de systèmes de propulsion électroniques et d'"établissements principaux" pour voitures électroniques
- Centre de numérisation au siège
- Production de batteries à Braunschweig et Salzgitter

4.2 Conversion à l'électromobilité : le cas de VW Braunschweig (4500 salariés)

- Suppression progressive de la production de pièces plastiques et de produits mécaniques (- 625 emplois)
- Création d'emplois dans la production de systèmes de batteries (+700 emplois)
- La formation continue au cœur de la transformation - Transferts 1:1 vers les nouveaux postes souvent impossibles : de longues chaînes des replacements ont concerné 1/3 des salariés
- Budget de transformation de 165 millions € pour tous les sites
- Organisation du transfert via le « bureau de transformation »
- Mesures de qualification conçues avec le soutien du groupe VW (par ex. fit-for-change 2 jours ; 22 jours pour les électriciens)
- Formation proche du lieu de travail avec des éléments pratiques

Transformation VW Braunschweig

Kunststofftechnik



Entwicklungsgespräch im Transformationsbüro:

Festlegung zukünftiger Einsatzbereich



B6. Das Konzept des Transformationsbüros



Batteriemontage

„Ziel-Bahnhof" definieren



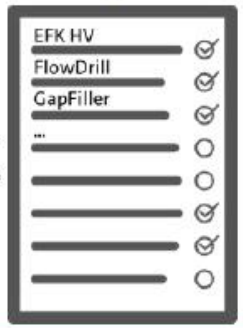


Qualifizierungsgespräch mit dem Meister





Erstellung individueller Qualifizierungsverläufe



Transformationsbudget



4.3 Un milliard « Future Fund for the Automotive Industry » du gouvernement allemand 2021 - 2025

- 340 millions d'euros sont destinés au financement des réseaux de transformation des territoires qui élaborent des stratégies de transformation des territoires.
- L'objectif est d'améliorer le transfert de connaissances, en particulier vers les petites et moyennes entreprises (PME)
- Exemple ***"Réseau de transformation régional sud-est de la Basse-Saxe pour le développement d'une stratégie de transformation régionale dans l'industrie automobile et des fournisseurs"*** qui a été sollicité à l'initiative des bureaux IG Metall de Braunschweig, Wolfsburg et Salzgitter-Peine.
- Il est financé par le gouvernement fédéral à hauteur de 7,6 millions d'euros pour la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2025
- Quatre autres réseaux régionaux avec participation syndicale

Conclusions

- L'industrie 4.0 et la transformation écologique conduisent à une restructuration interne des entreprises et des chaînes de valeur ajoutée ***(régionales, nationales et internationales)***
- Façonner la transformation est un nouveau territoire pour les syndicats: nécessite l'implication des employés avec leurs connaissances et travail dans des projets: aussi transformation des syndicats
- Façonner l'industrie 4.0 est gourmande en ressources : les ressources publiques vont principalement aux employeurs, un certain succès pour les syndicats allemands dans la demande de fonds publics
- Économie allemande dualiste:
  - Les syndicats allemands ont de solides **PO et PI** dans les moyennes et grandes entreprises : rôle important dans la restructuration interne et la mobilisation de fonds publics
  - Faible **PO et PI** dans les PME et de nombreuses industries de services: rôle traditionnel des syndicats

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Offen im Denken

IAQ

Bosch, Gerhard / Schmitz-Kießler, Jutta 2020:

Shaping Industry 4.0 – an experimental approach developed by German trade unions.

In:Transfer: European Review of Labour and Research 26 (2), pp. 189-206