

TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

# L'INDUSTRIE 4.0 ALLANT DANS LE SENS DES SALARIÉ·E·S

Le programme « Travail + Innovation »  
d'IG Metall

**Kathrin Schäfers, Jochen Schroth**  
Septembre 2020



Le numérique transforme les processus de production mais aussi l'organisation au sein des entreprises, avec de profondes répercussions sur les salariés.



Avec son programme « Travail + Innovation », IG Metall a trouvé une approche qui permet aux travailleurs de participer à ce changement, et qui associe des programmes de formation continue à des projets d'innovation spécifiques aux entreprises concernées.



IG Metall fait le lien entre les connaissances et les besoins des salariés et les exigences fonctionnelles, et introduit ainsi le point de vue des salariés sur les innovations et les nouvelles technologies, en Allemagne comme à l'étranger.



TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

# L'INDUSTRIE 4.0 ALLANT DANS LE SENS DES SALARIÉ·E·S

Le programme « Travail + Innovation »  
d'IG Metall

« **Les syndicats en transformation 4.0** » examine les actions stratégiques des syndicats pour mobiliser les ressources de pouvoir dans un « nouveau monde du travail » où le capital recourt à la technologie numérique pour réorganiser le processus de travail. Le Programme syndical mondial de la FES a pour but de comprendre comment le rapport de force entre capital et travail est impacté et comment les travailleurs/euses répondent aux menaces du recul numérique conduisant à leur plus grande exploitation et précarité. Suivant une approche orientée vers le dialogue et l'action, le projet vise en fin de compte à participer aux réflexions stratégiques, à l'expérimentation et à la transformation ciblée des syndicats.

# Contenu

	<b>RÉSUMÉ</b>	2
<b>1</b>	<b>RAPPEL HISTORIQUE DE L'ENGAGEMENT D'IG METALL DANS LE DOMAINE DU « TRAVAIL ET DE L'INNOVATION »</b>	3
<b>2</b>	<b>STRUCTURE ET APPROCHE DU PROGRAMME « TRAVAIL + INNOVATION » (A+I)</b>	4
2.1	Modules de qualification de A+I pour « Experts Travail 4.0 » .....	6
2.2	Projets de mise en œuvre dans l'entreprise .....	6
2.3	Offres de soutien et d'accompagnement .....	7
<b>3</b>	<b>ORGANISER LA TRANSFORMATION DE MANIÈRE PROACTIVE – QUATRE EXEMPLES CONCRETS</b>	8
3.1	Qualification et participation lors de l'implantation de nouvelles technologies numériques : Mann+Hummel .....	8
3.2	Aménager le temps de travail à l'échelle mondiale : <i>Daily Repair</i> chez Airbus Operations .....	9
3.3	Bilan intermédiaire .....	10
3.4	Organiser activement le changement structurel : l'exemple de Siemens Tübingen .....	12
3.5	Se mobiliser pour plus de justice mondiale : l'exemple de Lear Corporation .....	12
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES</b>	14
	Liste de références .....	16

## RÉSUMÉ

La transformation de l'économie et de la société du travail entraîne un changement radical au sein des entreprises, tant au niveau de l'organisation que des technologies, des activités ou encore de la culture d'entreprise. Les anciennes lignes de démarcation entre la production, les services administratifs, les prestations de services ou encore le travail intellectuel s'estompent progressivement. Les modèles d'entreprise changent. La durée de validité des qualifications professionnelles diminue. Dans le même temps, l'industrie est aujourd'hui organisée à l'échelle mondiale : des chaînes complexes de création de valeur font le tour des continents, et une incroyable multitude de fournisseur·e·s et de prestataires dominent le terrain. Si le progrès technologique a certes toujours existé, le rythme soutenu de cette transformation et ses effets durables sur les salarié·e·s, les produits et notre société, mais aussi les différences entre les pays développés et les pays non développés lui confèrent aujourd'hui son caractère véritablement unique (IndustriALL 2017 : 4). Néanmoins, quel que soit le pays ou le domaine d'activité considéré, il est possible d'organiser la transformation du monde du travail. Cette transformation n'est pas animée par la technologie dans ses retombées, mais son impact ouvre potentiellement la voie à des conflits dans l'entreprise ou à des conflits d'ordre socio-politique. IG Metall a pris différentes initiatives visant à proposer un contrepoint aux stratégies des entreprises et à ramener l'humain au cœur des débats.

Par la présente publication et en nous appuyant sur le programme « Travail + Innovation » (*Arbeit+Innovation, A+I*), nous entendons dresser les grandes lignes de la manière dont les délégué·e·s du personnel, les délégué·e·s syndicaux·ales et IG Metall peuvent organiser la transformation numérique en allant dans le sens des salarié·e·s, et intervenir de manière proactive dans les processus d'innovation. Deux exemples concrets en entreprise illustreront par ailleurs la manière dont le pouvoir nécessaire à cet effet peut uniquement se déployer si les instances de représentation des travailleur·e·s sont organisées, capables de gérer les conflits et compétentes, et développent leurs ressources de pouvoir, les utilisent et en tirent parti.

Ce faisant, le concept de ressources de pouvoir, issu du courant de pensée de Jena, sert de base théorique à l'argumentation. Cet instrument permet d'évaluer la capacité d'action des syndicats. Il permet concrètement d'identifier les ressources de pouvoir (pouvoir structurel, pouvoir d'organisation, pouvoir institutionnel et pouvoir social) dont disposent les syndicats concernés, dans les contextes les plus divers, pour défendre leurs intérêts (Schmalz / Dörre 2014).

Deux autres exemples du monde de l'entreprise illustreront comment les moteurs, les tendances et les dynamiques de la transformation du monde du travail ne s'arrêtent ni aux portes des usines au niveau local, ni aux frontières nationales. Étant donné que les décisions relatives à la sécurité de l'emploi et au travail décent ne sont plus prises au niveau local, mais de plus en plus au niveau de l'entreprise globale (quel que soit son lieu d'implantation), il faudra à l'avenir davantage élargir au niveau transnational la réflexion sur l'activité syndicale.

## 1

## RAPPEL HISTORIQUE DE L'ENGAGEMENT D'IG METALL DANS LE DOMAINE DU « TRAVAIL ET DE L'INNOVATION »

Tout a commencé avec le Livre vert du Ministère fédéral du travail et des affaires sociales en 2015. « Quand nous évoquons le travail 4.0, nous ne parlons pas des nouveaux univers technologiques de l'industrie 4.0. Nous parlons du travail de demain, dans toutes ses dimensions et sa variété », écrivait Andrea Nahles, Ministre du travail et des affaires sociales de l'époque, dans la préface du Livre vert (Ministère fédéral du travail et des affaires sociales 2015 : 7). C'est ainsi qu'en Allemagne, le « facteur humain » est venu compléter le regard porté sur les futurs processus de transformation de l'économie, qui jusqu'alors se concentrait essentiellement sur les aspects technologiques.

Cette même année, lors de son Congrès annuel, IG Metall exposa son ambition relative à une organisation sûre, juste et librement déterminée du monde du travail. Dans son allocution destinée à dresser les perspectives d'avenir, Jörg Hofmann, Premier Président d'IG Metall, souligna les différentes facettes de l'impact du passage au numérique sur les produits et les processus pour la future société du travail. Selon lui, pour saisir les opportunités du numérique, il faut exploiter de manière conséquente les possibilités qu'offrent la politique d'entreprise et la politique salariale, identifier des alternatives, soumettre des recommandations d'action et impliquer les effectifs le plus tôt possible dans ces processus. Pour y parvenir, IG Metall doit développer des offres de qualification et de soutien pour les délégué-e-s syndicaux-ales et les délégué-e-s du personnel. « Il s'agit d'un immense défi pour notre travail de formation syndicale, et d'une mission opérationnelle essentielle pour l'ensemble du syndicat IG Metall », expliqua alors Jörg Hofmann (IG Metall 2015 : 8).

Dans leur proposition au titre révélateur « IG Metall, syndicat de participation », les délégué-e-s du congrès demandèrent logiquement au Comité directeur d'IG Metall de développer des projets pilotes pour une politique d'entreprise active et ancrée dans la durée, permettant de renforcer la capacité des instances de représentation des travailleur-euse-s à s'imposer dans les entreprises et, dans un second temps, d'apporter un soutien professionnel au transfert de pratiques (cf. ibidem : 237 et suiv.).

Cela marqua le signal de départ du programme « Travail et innovation – renforcer les compétences +> aménager l'avenir » pour la politique d'entreprise et la politique de formation du syndicat IG Metall (Janitz / Schroth 2019 : 205). D'où son slogan : « L'industrie 4.0 a besoin du travail 4.0. »<sup>1</sup> De fait, le programme « Travail + Innovation » devait apporter sa pierre à l'édifice dans le développement d'une perspective pour l'organisation du travail sous la quatrième révolution industrielle. Les pages suivantes décrivent les principaux axes d'intervention, donnent quelques exemples pratiques de réalisation dans les entreprises, et tirent les premières conclusions de ce programme ambitieux.

<sup>1</sup> En Allemagne, le concept « d'industrie 4.0 » représente de manière très générale le passage de l'industrie au numérique. La mise en réseau des personnes, des machines et des produits via Internet en est la principale caractéristique. La notion de « travail 4.0 » a été étoffée, en 2015, par le Ministère fédéral du travail et des affaires sociales avec l'intention, au-delà du débat technologique, de placer également la question des conditions de travail des salarié-e-s au cœur des discussions (cf. Ministère fédéral du travail et des affaires sociales 2019).

## 2

## STRUCTURE ET APPROCHE DU PROGRAMME « TRAVAIL + INNOVATION » (A+I)<sup>2</sup>

La réalité et les défis auxquels les instances de représentation du personnel<sup>3</sup> seront confrontées à l'avenir dans les entreprises, dans le contexte de la transformation numérique, seront multiples : les premières idées émises lors du développement du programme « Travail + Innovation » partaient déjà de cette hypothèse. Tandis que dans une entreprise le type de fabrication ou le produit vont changer en tant que tels, il est possible que dans une autre ce soit l'implantation de nouvelles machines qui suscite des questions sur l'organisation du planning des équipes. Pour d'autres encore, ce sont le modèle d'entreprise ou la position de l'entreprise au sein de la chaîne de création de valeur qui vont évoluer. Le degré de maturité numérique, lui non plus, n'est pas et n'a jamais été homogène dans les établissements et les entreprises allemandes : tandis que certains ateliers de production travaillent déjà d'après le modèle de *smart factory* ou que les représentant·e·s des travailleur·euse·s ont déjà conclu des accords pour introduire des systèmes complexes d'exécution de la fabrication (*Manufacturing Execution Systems*), d'autres entre-

prises voisines commencent tout juste à dresser l'état des lieux des technologies 4.0 existantes dans les différentes lignes de production (cf. à cet égard Schroth / Reuter / Schäfers 2019).

Dans le même temps, l'hypothèse initiale présupposait souvent l'absence, du côté des entreprises, de stratégies reconnaissables pour gérer la transformation. Cependant, les employé·e·s au sein des établissements ont tous·tes un point en commun : l'ambition d'utiliser et de développer les ressources de pouvoir des syndicats, notamment à l'heure de la transformation. Car ce n'est qu'ainsi que le travail à l'ère numérique pourra être aménagé en respectant l'humain. Tel est l'angle d'approche choisi pour le programme « Travail + Innovation ».

### L'approche d'IG Metall : l'organisation sûre, juste et librement déterminée du monde du travail numérique

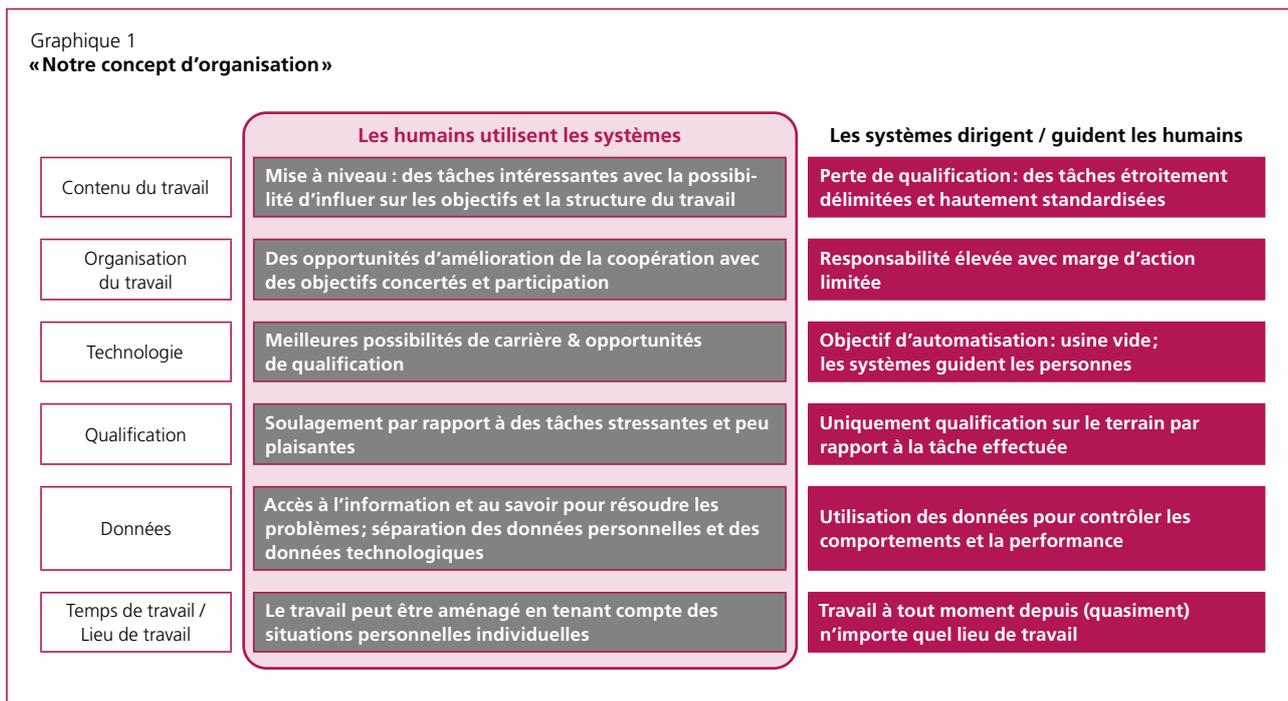
La participation des travailleur·euse·s est juridiquement ancrée dans la loi allemande sur l'organisation sociale des entreprises (BetrVG), et permet aux délégué·e·s du personnel<sup>4</sup> de participer activement à l'organisation du monde du travail dans un grand nombre de domaines : il existe ainsi des thématiques telles que la répartition du temps de travail (Art. 87 BetrVG), la sécurité au travail et la protection sanitaire (Art. 87 BetrVG), la qualification des employé·e·s (Art. 96 à 98 BetrVG) ou l'organisation des postes de travail (Art. 90 BetrVG), – pour n'en citer que quelques-unes –, que l'employeur·euse ne peut aborder sans la participation des représentant·e·s des travailleur·euse·s. Le Comité d'entreprise allemand doit également être impliqué lors de l'implantation de nouvelles technologies (Art. 90 BetrVG), ce qui lui confère un rôle clé précisément en cette époque de transformation numérique (cf. IG Metall, sans indication d'année). Pourtant, l'existence de ce pouvoir institutionnel de facto, entériné dans la loi allemande sur l'organisation sociale des entreprises (BetrVG), n'est pas suffisante en soi pour réellement réussir à organiser le monde du travail dans l'entreprise en allant dans le sens des salarié·e·s. Pour les instances de représentation des tra-

<sup>2</sup> Le programme « Travail + Innovation » a bénéficié du soutien du Ministère fédéral du travail et des affaires sociales ainsi que du Fonds social européen (FSE). Il s'est déroulé sur une période de 3,5 ans, avec des subventions publiques avoisinant les cinq millions d'euros. De manière générale, les partenaires sociaux, les personnes morales de droit privé et de droit public, ainsi que les entreprises ayant un établissement en Allemagne pouvaient postuler avec leurs idées de projet pour bénéficier de ces fonds publics. Le programme A+I a été doté de dix millions d'euros. Plus d'une centaine d'établissements et d'entreprises ont participé en Allemagne. Le programme a vu le jour, au sein d'IG Metall, suite à une décision du Comité directeur, puis il a été pourvu d'un comité de pilotage et d'un conseil consultatif, et enfin étoffé en continu avec la contribution des collègues des différentes sections du service administratif du Directoire et des directions régionales. Il a été recouru à l'expertise des professionnel·le·s des sciences sociales, du droit et de la gestion d'entreprise travaillant auprès du Comité directeur d'IG Metall, mais aussi à celle du personnel expérimenté travaillant dans les centres de formation d'IG Metall et d'un réseau de consultant·e·s et d'instituts universitaires spécialisé·e·s dans le droit du travail.

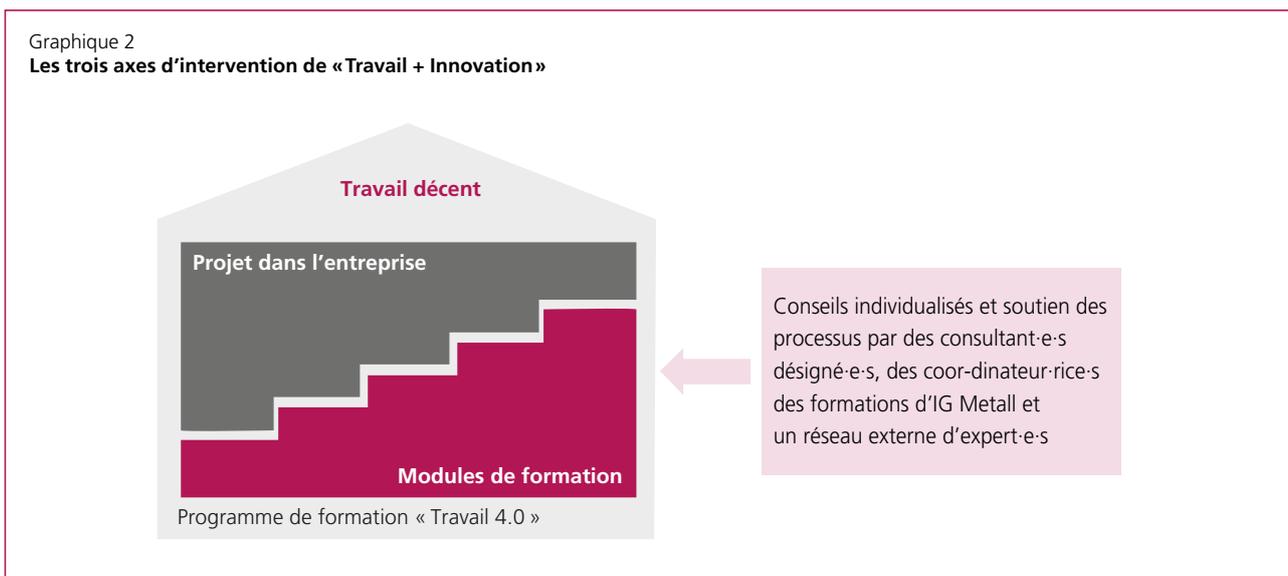
<sup>3</sup> Dans les entreprises, les instances de représentation du personnel peuvent être des délégué·e·s du personnel, des délégué·e·s syndicaux·ales ou les deux. Les droits des délégué·e·s du personnel sont ancrés dans la loi allemande sur l'organisation sociale des entreprises (BetrVG). Ils·elles représentent l'ensemble des salarié·e·s dans l'entreprise, mènent les négociations avec l'employeur·euse et sont parties prenantes aux accords d'entreprise (cf. à cet égard aussi page 5 du présent article). Les délégué·e·s syndicaux·ales, quant à eux·elles, représentent les salarié·e·s de l'entreprise qui sont membres d'IG Metall. Proches des membres du syndicat et de leurs préoccupations dans les différents domaines, ils·elles mettent ce savoir au service du Betriebsrat (Comité d'entreprise allemand), et font le lien entre celui-ci et le personnel.

<sup>4</sup> Selon l'Art. 1 de la loi allemande BetrVG, il est possible d'élire des délégué·e·s du personnel dès lors qu'une entreprise compte au moins cinq salarié·e·s. Cette loi régit les règles de collaboration entre l'employeur·euse et le Comité d'entreprise. C'est ainsi que le Comité d'entreprise bénéficie de droits inaliénables d'information et de participation.

Graphique 1  
« Notre concept d'organisation »



Graphique 2  
Les trois axes d'intervention de « Travail + Innovation »



vailleuse, il est bien plus important de disposer d'une capacité d'action (politique).

Le graphique 1 illustre l'éventail des possibilités d'organisation ou de non organisation dans les différents domaines d'activité des délégué-e-s du personnel. Il se comprend facilement en prenant l'exemple de l'introduction de systèmes d'aide numérique, comme des tablettes, en production : dans un scénario négatif, les activités deviennent de plus en plus monotones et limitées en raison de la forte standardisation et de l'absence de flexibilité dans les processus. Les salarié-e-s perdent en qualification en conséquence. En outre, les informations les concernant, par exemple sur le contrôle du comportement ou des erreurs, peuvent être enregistrées en temps réel. Avec l'automatisation croissante, le système reprend les tâches des salarié-e-s, qui deviennent progressivement superflus.

Dans un scénario positif, l'introduction de systèmes d'aide numérique, pour conserver le même exemple, peut aussi avoir un effet enrichissant sur les tâches des salarié-e-s. Comme cela a pu être testé à plusieurs reprises dans le cadre du programme A+I, cela dépend surtout du caractère proactif du Comité d'entreprise. En coopération avec la Direction, il initie un processus pour appréhender le système d'aide ainsi qu'un système d'apprentissage. En parallèle, il est instauré un programme de soutien parfaitement adapté pour qualifier les salarié-e-s aux nouvelles tâches plus complexes. Les collègues participent à la mise en œuvre de toutes les mesures décidées. Pour ce faire, il est appliqué les règles des conventions collectives relatives à la qualification.

## 2.1 MODULES DE QUALIFICATION DE A+I POUR « EXPERTS TRAVAIL 4.0 »

L'un des principaux axes d'intervention du programme fut la conception et la réalisation de modules de qualification en cinq volets de trois jours chacun (cf. IG Metall 2017 : 6).

L'objectif de ces modules était d'amener les participant·e·s à fondamentalement reconnaître et identifier les changements dans l'entreprise, les planifier, les piloter, y réfléchir et les mettre en œuvre en impliquant et faisant participer le personnel. Les thématiques portaient essentiellement sur l'aménagement de processus d'innovation du point de vue des salarié·e·s, des questions relatives à l'organisation et l'aménagement du travail, des informations sur des changements technologiques et leurs conséquences sur la conduite opérationnelle de l'entreprise ainsi que des questions tournant autour de la gestion de projets et la garantie des acquis du projet dans la durée. Pour s'assurer que chaque module de qualification était en adéquation par rapport aux besoins des entreprises concernées, les participant·e·s se concertèrent en début de projet sur la teneur concrète de la formation. De ce fait, il ne fut pas établi de séquence prédéterminée et rigide pour les séminaires, mais au contraire des modules flexibles, tenant compte des situations individuelles de départ dans les entreprises.

### Quels furent les participant·e·s ?

Les entreprises participant au programme<sup>5</sup> eurent la possibilité de choisir les personnes qu'elles souhaitaient former : salarié·e·s de différents services spécialisés, responsables du personnel, délégué·e·s syndicaux·ales et délégué·e·s du personnel. Les modules de qualification n'étaient ainsi pas exclusivement conçus pour les représentant·e·s des salarié·e·s, mais définis d'un commun accord entre la Direction de l'entreprise et le Comité d'entreprise.

### Pourquoi cette approche ?

Il fut choisi l'approche consistant à ouvrir les modules de qualification également aux expert·e·s au sein des entreprises, en dehors des instances de représentation des salarié·e·s, pour permettre aux deux parties en présence, à savoir les représentant·e·s des salarié·e·s mais aussi la Direction de l'entreprise, d'élaborer le plus tôt possible une conception commune du travail et de convenir, dès le début, de la manière d'aménager le passage au numérique dans l'entreprise. Cela permit de tenir compte très tôt des éventuels doutes exprimés, d'utiliser les marges de manœuvre disponibles et, pour les salarié·e·s, d'être activement force de proposition dans l'organisation. Cela ne changea néanmoins rien aux intérêts divergents

entre les entreprises et les effectifs concernant l'organisation du passage au numérique. Ici aussi, les chef·fe·s d'entreprise veulent, avant tout, renforcer leur compétitivité, conquérir de nouvelles parts de marché ou améliorer le rendement des capitaux investis, tandis que les représentant·e·s des travailleur·euse·s se mobilisent pour défendre un « travail décent » et la sécurité de l'emploi (cf. Janitz / Schroth 2019 : 214).

### Spécificité didactique des modules de qualification : le module dans l'usine d'apprentissage du travail

L'un des cinq modules était prévu dans une « usine d'apprentissage », avec un concept didactique spécialement conçu à cet effet en étroite coopération entre IG Metall et la chaire sur les systèmes de production à l'Université de la Ruhr de Bochum (RUB), dans le cadre de leur lieu de travail commun.

Les « usines d'apprentissage » permettent d'assimiler de nouvelles connaissances dans un environnement d'usine proche de la réalité, en se concentrant sur les problématiques et les actions (cf. IG Metall 2018 : 7). Les compétences nécessaires pour pouvoir organiser le travail de demain y sont enseignées sous un aspect pragmatique. Dans le cadre du module A+I, les participant·e·s élaborèrent différents types d'actions pour faire face à l'introduction de systèmes d'aide numérique (tablettes).

La particularité de l'usine d'apprentissage de Bochum tenait, et tient encore, au fait que ce n'est pas uniquement la technologie qui est mise au premier plan, mais aussi et surtout son impact sur les hommes et les femmes. Ce module du séminaire permit ainsi aux participant·e·s de comprendre ensemble les opportunités et les risques accompagnant les changements techniques et organisationnels en se basant sur des processus de production réels, tout comme d'expérimenter personnellement les conséquences qui en résultent au niveau des conditions de travail, et enfin de développer des alternatives d'organisation sur la base d'un modèle de travail numérique décent<sup>6</sup>.

## 2.2 PROJETS DE MISE EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

Le pouvoir des syndicats n'existe réellement que là où il peut être activé et utilisé. C'est la raison pour laquelle un autre module essentiel du programme portait sur l'exécution d'un projet de mise en œuvre dans l'entreprise. Cela permit de vérifier comment les participant·e·s appliquaient concrètement les connaissances nouvellement acquises dans les conditions réelles de leur entreprise, et tenaient leur rôle de concepteur·rice·s proactif·ive·s dans la situation propre à l'entreprise dans laquelle ils·elles travaillaient.

Que signifie concrètement le « travail 4.0 » pour mon entreprise ? Quels sont les points forts et les faiblesses actuellement

<sup>5</sup> Pour participer au projet en tant qu'entreprise pilote, l'entreprise a dû déposer une proposition de projet et, en règle générale, tenir un atelier de lancement du projet dans ses locaux, au cours duquel les participant·e·s ont été interrogé·e·s sur leurs attentes et leurs objectifs et à l'issue duquel il a été élaboré un document de confirmation du projet, à signer par le Comité d'entreprise et la Direction de l'entreprise. Par ce biais, l'entreprise s'engageait à libérer les salarié·e·s choisi·e·s pendant leur temps de travail pour suivre un module de qualification A+I, et témoignait de sa disposition à développer son propre projet concret de mise en œuvre, et à le déployer dans l'entreprise dans un esprit de partenariat social.

<sup>6</sup> Deux films courts sont disponibles sur Youtube sur le concept des usines d'apprentissage : <https://youtu.be/Alilhq35s> (en anglais) et <https://youtu.be/6kkOBotikaQ> (sous-titré en anglais).

perceptibles sur notre site ? Dans quel domaine faut-il intervenir en premier lieu ? Disposons-nous de toutes les informations nécessaires pour savoir comment les postes de travail et les conditions de travail vont changer chez nous ? Quelles idées pourrait-on utiliser pour organiser activement un travail numérique décent ? Quelles sont les résistances auxquelles il faut s'attendre et comment les gérer ? Quelles personnes doivent participer, et à quel moment ?

De nombreuses questions étaient encore en suspens au démarrage des projets dans les entreprises. Les secrétaires généraux-ales du syndicat, financé-e-s avec les fonds du programme, assistèrent les participant-e-s dans la recherche de réponses. Ils-elles les aidèrent à mettre en place des groupes de projet dans l'entreprise ou lors des entretiens avec la Direction. Ils-elles les conseillèrent dans la marche concrète à suivre pour le projet et dans la définition des responsabilités, et leur donnèrent des conseils pour définir une stratégie de communication ou de participation ayant des chances de réussir. Un compte-rendu de l'état d'avancement des projets fut présenté au début de chacune des séquences des modules de qualification présentés sous le point 2.1). Cela permit d'intégrer les expériences réalisées et les idées avancées par d'autres participant-e-s, d'organiser de l'aide lorsque nécessaire et de rechercher ensemble des solutions.

### **L'étape décisive : appliquer concrètement les nouvelles connaissances**

Avec, au total, plus d'une centaine d'établissements et d'entreprises participant, l'éventail thématique des projets était particulièrement vaste. Cela s'explique notamment par les formes diverses, comme initialement indiqué, que revêt la transformation dans l'environnement de l'entreprise. Certains domaines d'action prioritaires ressortirent néanmoins, en particulier sur les questions de la qualification des salarié-e-s, du développement des compétences sur le lieu de travail ainsi que des défis accompagnant le passage au numérique et portant sur l'organisation du travail, les conditions de travail et le temps de travail. Des exemples plus détaillés du déploiement dans les entreprises sont donnés à cet égard dans le chapitre 3 du présent document.

## **2.3 OFFRES DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT**

Dans le cadre du programme, les entreprises participantes eurent la possibilité de s'appuyer sur un réseau externe d'expert-e-s spécialistes du monde du travail. Les coûts furent couverts par les fonds du programme. Le réseau d'expert-e-s regroupe, au niveau national, une trentaine d'établissements et d'instituts universitaires, des spécialistes en matière de recherche sur le travail, des consultant-e-s en méthodes et des expert-e-s en organisation de systèmes de production par exemple. Ces expert-e-s aidèrent souvent à trouver les principes permettant de définir des stratégies plus approfondies pour les parties prenantes de l'entreprise, et à implanter des solutions dans l'entreprise tout en respectant l'esprit du partenariat social.

Des réunions régionales du réseau et des échanges sur les aspects pratiques et scientifiques complétèrent l'offre de soutien et d'accompagnement. Les participant-e-s purent se confronter ainsi aux conséquences sociétales, économiques et sociales de la transformation numérique, et approfondir en atelier leurs connaissances des tendances actuelles, depuis les formes de travail agiles jusqu'à l'utilisation de systèmes d'aide connectés en particulier. En outre, il leur fut présenté le résultat positif de méthodes appliquées à la réalisation de projets de mise en œuvre dans l'entreprise, et ils-elles analysèrent les constats tirés d'autres projets de recherche. Mais, ce sont surtout la cinquantaine de manifestations organisées qui allouèrent l'espace et le temps propices aux échanges et au travail de réseau.

## 3

## ORGANISER LA TRANSFORMATION DE MANIÈRE PROACTIVE – QUATRE EXEMPLES CONCRETS

Des exemples de bonnes pratiques dans l'entreprise<sup>7</sup> sont présentés plus en détails ci-après afin d'exposer plus concrètement comment il est possible d'arriver à organiser des processus de transformation de manière proactive à partir d'un accord à trois volets basé sur la qualification, les conseils et un projet de mise en œuvre dans l'entreprise conçu sur mesure. Ces exemples conviennent également pour dresser les grandes lignes de la manière dont des programmes comme « Travail + Innovation » peuvent concourir au renforcement et au développement des ressources de pouvoir des syndicats.

### 3.1 QUALIFICATION ET PARTICIPATION LORS DE L'IMPLANTATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES : MANN+HUMMEL

L'entreprise Mann+Hummel, basée à Marklkofen en Basse-Bavière, est l'un des fabricants leaders de filtres à huile, à carburant et à air. Avec près de 3000 salarié·e·s, dont deux tiers au moins travaillent en production, l'entreprise dirige la plus grande usine mondiale de filtres. Ses produits sont essentiellement destinés à l'industrie automobile. Le sujet du passage au numérique fait depuis longtemps déjà partie du quotidien des salarié·e·s. Pour les 23 membres du Comité d'entreprise, il fallait se préparer à l'avenir afin de pouvoir faire face aux défis de demain.

Au début de sa participation au programme « Travail + Innovation », le groupe de projet, qui réunissait des représentant·e·s des travailleur·euse·s mais aussi de la Direction, n'avait aucune idée précise de ce qui se cachait derrière des mots à la mode comme « Industrie 4.0 » ou « passage au numérique ». Il n'avait pas non plus d'idée concrète de ce que pouvait signifier le passage au numérique pour l'entreprise d'une part, ni du ressenti du personnel quant à sa capacité à faire face aux défis accompagnant la transformation d'autre part. Pourtant, ce dernier point était essentiel pour le Comité d'entreprise. Comme celui-ci attachait beaucoup d'importance à ce que ce projet soit largement soutenu par le reste des effectifs, le groupe de projet élaborait un sondage auprès

des salarié·e·s. Cela fut fait notamment dans le cadre des modules de qualification, et donc en échangeant avec d'autres entreprises participantes. En outre, l'équipe put bénéficier de l'expertise d'une chercheuse en sciences sociales du réseau de consultant·e·s A+I lors de l'élaboration du questionnaire.

Dans un premier temps, l'objectif du sondage était de déterminer le statu quo, à savoir comprendre comment le personnel jugeait la situation actuelle par rapport au numérique, et dans quels domaines il lui semblait nécessaire d'intervenir concrètement, car, au final, ce sont les salarié·e·s eux-mêmes qui, en tant qu'expert·e·s dans leurs domaines de travail respectifs, sont le plus aptes à juger des mesures potentiellement nécessaires.

Il ressortit clairement du sondage que les exigences relatives au travail et aux qualifications augmentaient avec la progression du numérique, et que le personnel en ressentait déjà certains effets dans son travail au quotidien. En outre, les salarié·e·s interrogé·e·s indiquèrent souvent se sentir déjà dépassé·e·s par ces nouvelles exigences. La pression croissante sur le temps, le fait de devoir de plus en plus souvent gérer simultanément plusieurs tâches et la vulnérabilité plus importante aux pannes, parallèlement à des phases d'apprentissage insuffisantes, étaient sources de stress pour les collègues.

Un autre résultat majeur du sondage fut que les salarié·e·s du service commercial et les technicien·ne·s furent tout autant, si ce n'est plus, affecté·e·s par le profond changement comparativement aux personnes travaillant en production.

En matière de formation continue, le sondage permit au groupe de projet d'identifier des besoins concrets en qualification, par exemple dans le domaine de l'informatique, de l'apprentissage de l'anglais ou de l'utilisation d'équipements dont les salarié·e·s ont besoin.

Il fut réjouissant de constater la forte motivation d'une grande majorité du personnel à participer à des formations de qualification. Le mandat de travail du Comité d'entreprise fut ainsi étendu à l'identification des mesures nécessaires, à savoir par exemple aux questions des catégories professionnelles, d'analyse des risques, de formation stratégique continue et d'élaboration d'une matrice de qualifications.

<sup>7</sup> D'autres exemples A+I dans l'entreprise sont exposés de manière détaillée dans le fascicule « Organiser la transformation numérique » d'IG Metall (2019a). Celui-ci présente également plus de 40 fiches de projets choisis (IG Metall 2019b).

En plus des échanges directs avec le personnel, qui donnèrent sa légitimité au Comité d'entreprise pour poursuivre ses efforts (pouvoir d'organisation / *associational power*), des changements durables purent également être mis en place au-delà du cadre du projet, au niveau de la coopération entre l'employeur-euse et le Comité d'entreprise (pouvoir institutionnel / *institutional power*). Dès lors, l'employeur-euse impliqua très tôt l'instance de représentation des travailleur-euse-s dans l'organisation des projets numériques, en prenant également en compte les intérêts des salarié-e-s. Cela permit, à maintes reprises, d'attirer l'attention sur des besoins qui auraient échappé à l'employeur-euse s'il-elle avait fait cavalier seul. Un exemple concret concernait un chariot élévateur autonome : les changements nécessaires dans l'organisation du travail purent également être directement pris en compte dès le début de la planification.

Par ailleurs, les connaissances acquises dans le cadre du projet et l'expérience réalisée furent bénéfiques au Comité d'entreprise dans la durée : il put s'en servir directement lors de la négociation d'un accord-cadre d'entreprise sur le passage au numérique, initiée par le Comité de groupe. Cet accord permit de s'assurer, qu'à l'avenir aussi, on ne perdrait pas de vue les intérêts des salarié-e-s lors des futurs processus de transformation (cf. à ce sujet Schroth / Reuter / Schäfers 2020).

### « Travail + Innovation » renforce les ressources de pouvoir des syndicats chez Mann+Hummel

L'exemple décrit ici illustre comment, chez Mann+Hummel, le programme « Travail + Innovation » a contribué à améliorer les ressources de pouvoir. Selon le Vice-président du Comité d'entreprise, Michael Nußbaumer : « Maintenant, le Comité d'entreprise est partie prenante dans tous les grands projets numériques. L'employeur-euse en a, lui aussi, pris conscience. Aucune nouvelle technologie ne sera plus implantée sans que nous ne soyons impliqués-e-s. Nous sommes intégrés-e-s dans le processus dès le départ, et pouvons réfléchir à nos souhaits et besoins par rapport au projet concerné. » La participation de salarié-e-s bien organisés-e-s syndicalement et le fait que le Comité d'entreprise et la Direction aient échangé sur un pied d'égalité dans le cadre du projet permirent de renforcer le pouvoir d'organisation (*associational power*).

Le pouvoir institutionnel (*institutional power*) (existant au plan formel) put également être exploité et étayé : le Comité d'entreprise ressortit des processus d'apprentissage de ce programme avec plus de compétences en matière de participation des travailleur-euse-s aux organes de direction de l'entreprise, – dans le cas présent concernant l'implantation de technologies numériques –, mais aussi en prenant davantage d'initiatives pour améliorer la qualification des salarié-e-s.

Car il ne suffit pas de disposer de possibilités formelles de participation aux organes de direction de l'entreprise pour pouvoir, en tant que représentant-e-s des travailleur-euse-s, organiser les processus de transformation de manière proactive et dans l'intérêt des salarié-e-s. Il faut connaître les éléments réglementaires pour être en mesure d'agir. C'est précisément ce que permet le programme A+I. Grâce à son projet, le Comité

d'entreprise put bénéficier des processus d'apprentissage nécessaires.

Le caractère pérenne du processus, quant à lui, apparaît par exemple à travers l'accord-cadre d'entreprise précédemment décrit, qui fut conclu, et également à travers la plus forte implication de l'instance de représentation des travailleur-euse-s. Le Vice-président du Comité d'entreprise constate : « Nous nous occupons désormais davantage des questions numériques. Quand la direction d'une entreprise achète de nouvelles machines et que le comité d'entreprise n'est pas compétent, l'obligation d'information n'est pas suffisante pour lui permettre de participer aux décisions. Nous devons comprendre la technologie et échanger sur place avec les ingénieurs-e-s au niveau du Comité d'entreprise. Et nous devons également être en mesure d'apporter un éclairage compétent de notre côté. » Malgré tout, il est clair que le pouvoir institutionnel reste toujours une question de compromis. Même dans le cadre de la transformation numérique, les entreprises ont essentiellement à cœur de renforcer leur compétitivité, de conquérir de nouvelles parts de marché ou d'améliorer le rendement des capitaux investis. Les syndicats, les comités d'entreprise et le personnel misent sur un travail plus sûr, juste et librement déterminé.

### 3.2 AMÉNAGER LE TEMPS DE TRAVAIL À L'ÉCHELLE MONDIALE : DAILY REPAIR CHEZ AIRBUS OPERATIONS

A bien des égards, la transformation numérique s'accompagne d'exigences plus élevées par rapport à la flexibilité des salarié-e-s. L'organisation du temps de travail chez Airbus Operations GmbH en est un parfait exemple. Comme les quelques 20 000 salarié-e-s de l'entreprise<sup>8</sup> demandaient, eux aussi, une certaine liberté dans l'organisation de leur temps de travail, le projet de mise en œuvre dans l'entreprise plancha sur l'élaboration de modèles innovants en matière de temps de travail (cf. à ce sujet Schroth / Reuter / Schäfers 2020).

Dans une première phase, le groupe de projet procéda à une analyse de la situation. Concrètement, il rechercha et vérifia tous les accords d'entreprise existant déjà au niveau des établissements, des sociétés et du groupe portant sur le temps de travail. Il en ressortit toute une série de « carences » dans la participation des travailleur-euse-s au sein de l'entreprise, à savoir des aspects sur lesquels il n'existait jusqu'alors aucun accord. Il s'agissait, entre autres, de la gestion du temps de travail pendant les déplacements professionnels ou en travail mobile. Un autre champ d'action important, apparu lors de cette analyse, concernait les comptes-temps : la majorité des salarié-e-s d'Airbus travaillait beaucoup, notamment les salarié-e-s en travail posté.

<sup>8</sup> Les effectifs se réfèrent aux sites concernés par le projet : Hambourg, Brême, Stade et Buxtehude. L'entreprise emploie au total env. 130 000 personnes, réparties sur 180 sites dans le monde.

Le groupe de projet voulut ainsi trouver une piste permettant d'améliorer les conditions cadres du travail posté. Il travailla sur la base d'un vaste sondage mené par IG Metall en 2017 auprès de 680 000 salarié·e·s dans 7000 établissements. Une base de données spécifique pour Airbus fut établie suite au sondage. Il fut constaté, comme dans la tendance générale déjà observée en Allemagne, que les salarié·e·s souhaitaient surtout une plus grande flexibilité, fiabilité et maîtrise du temps ainsi qu'une baisse optionnelle du temps de travail hebdomadaire.

En coopération notamment avec un expert du temps de travail, engagé dans le cadre du programme A+I, le groupe de projet développa un système modulaire de temps de travail, en tenant compte autant que possible des souhaits exprimés par les salarié·e·s à l'échelle du groupe. L'un des modèles était le modèle de travail posté «Daily Repair» pour une intervention flexible des salarié·e·s des services d'ingénierie, décrit plus en détail ci-après.

Pour situer le contexte: depuis la création de deux centres d'ingénierie Airbus aux Etats-Unis et en Inde, les ingénieur·e·s du site Airbus de Hambourg étaient confronté·e·s au défi de garantir leur savoir-faire avec le moins d'interruptions possible. Le service SAV devait être organisé pour permettre de résoudre immédiatement les problèmes survenant chez un·e client·e. En raison du décalage horaire entre les différents sites, il avait été mis en place un système mixte d'astreinte et de service de garde. Cela permettait d'assurer un traitement des demandes 24 h sur 24. Les conséquences pour les salarié·e·s sont évidentes: ils·elles furent de plus en plus soumis·e·s à des astreintes permanentes et au stress croissant en résultant.

Dans le nouveau système élaboré, la planification de l'intervention des équipes le week-end se fait sur une base volontaire et est organisée de manière autonome: les salarié·e·s communiquent leurs disponibilités le week-end pour travailler en télétravail et en service de garde, et leurs contraintes personnelles dont il faut tenir compte.

Lorsqu'il n'est pas possible d'assurer un service, un mécanisme progressif par paliers est déclenché. Cela permet au·à la supérieur·e hiérarchique de déterminer les personnes qui devront travailler en fonction de critères définis, tels que le nombre d'heures travaillées, l'âge, la situation familiale, etc. Dans ce modèle, le travail du week-end est rétribué et il est possible de télétravailler les jours fériés et (dans certains cas aussi) le week-end.

Après une phase pilote et l'évaluation qui suivit, il fut conclu un accord d'entreprise réglementant ce modèle de temps de travail, et permettant une meilleure planification et acceptation. L'employeur·euse aussi a tiré des leçons de ce processus, à savoir que la réflexion sur l'organisation du travail et celle sur la satisfaction au travail doivent être menées de front.

### Utiliser le pouvoir des syndicats

Les salarié·e·s de l'exemple présenté intervenaient à un point névralgique de l'entreprise. L'employeur·euse dépendait

beaucoup du fonctionnement parfait du service. Si le service SAV ne fonctionnait pas 24 h sur 24, il en résultait des perturbations. Dans l'industrie aéronautique qui est fortement cadencée, toute défaillance ou tout retard génère des coûts élevés, qu'il faut absolument éviter du point de vue de l'entreprise. En conséquence, tant les salarié·e·s que la direction étaient d'accord pour réguler les processus en allant dans le sens des salarié·e·s. C'est là que les représentant·e·s des travailleur·euse·s surent utiliser l'avantage du pouvoir structurel des salarié·e·s.

L'exemple d'Airbus met également en évidence le pouvoir institutionnel élevé qui put être exploité avec le programme A+I: l'un des effets secondaires du projet fut la promotion du groupe de travail existant, qui fut intégré dans le Comité du personnel, l'une des instances les plus importantes du Comité d'entreprise. Cela lui permit d'assurer la connexion et le lien dans d'autres domaines, tout comme d'intervenir sur un pied d'égalité auprès de la Direction de l'entreprise.

## 3.3 BILAN INTERMÉDIAIRE

Les deux exemples d'Airbus et de Mann+Hummel ont clairement montré que des programmes comme «Travail + Innovation» permettent aux représentant·e·s des travailleur·euse·s dans l'entreprise d'organiser les processus de transformation de manière proactive, en allant dans le sens des salarié·e·s et en s'assurant leur participation. L'accord à trois volets, notamment sur la qualification, les conseils et le projet de mise en œuvre à mener en parallèle, leur a permis d'activer et de développer les ressources de pouvoir syndical (déjà existantes), et de traiter avec la direction de manière compétente sur un pied d'égalité.<sup>9</sup> Il est possible d'organiser la transformation. Le faire en allant dans le sens des salarié·e·s était et reste l'objet de la mission.

Une étude récemment publiée confirme également au plan scientifique ces conclusions tirées du programme «Travail + Innovation»: «Les membres des comités d'entreprise, qui ont participé à des formations sur le numérique et / ou l'industrie 4.0, participent plus souvent aux processus de changement technologique dans l'entreprise, et ont alors plus souvent recours à l'aide que peuvent apporter les collègues spécialisé·e·s, le syndicat ou des consultant·e·s externes, que cela n'est le cas pour les collègues n'ayant suivi aucune formation sur le sujet.» (Kuhlenkötter et al. 2019: 18)

<sup>9</sup> Par souci d'exhaustivité, il faut noter ici qu'IG Metall utilise ses ressources de pouvoir non seulement au niveau de l'entreprise. Pour que la transformation puisse être organisée de manière juste et sociale, IG Metall mise également sur la sphère sociopolitique, et formule ainsi sa volonté d'organisation ou pouvoir social (*societal power*): lors de l'été 2019 par exemple, le syndicat a rejoint d'autres acteurs sociaux, tels que des associations de défense du climat et de protection de la nature, et adressé aux instances politiques fédérales à Berlin (pouvoir social) une liste commune de revendications dans le cadre de la grande manifestation #fairwandel, lors de laquelle plus de 50 000 participant·e·s revendiquèrent haut et fort des règles équitables pour la transformation ainsi que la sécurité de l'emploi.

Par ailleurs, l'étude constate que les membres des comités d'entreprise, qui ont pu améliorer leurs qualifications grâce à des programmes comme « Travail + Innovation » et qui ont été impliqué-e-s dans des processus de changement technologique, attachent davantage de valeur à la participation du personnel, et de ce fait à l'implication de leurs collègues (cf. *ibidem*: 18 et suiv.), et qu'ils-elles contribuent ainsi à renforcer encore les ressources de pouvoir (pouvoir d'organisation / *associational power*).

Plus d'une centaine d'établissements pilotes et d'entreprises ont participé à A+I entre 2016 et 2019, de la PME fabriquant des machines jusqu'à de nombreux constructeurs automobiles présents en Allemagne. Près de 20 cycles de qualification ont eu lieu avec plus de 300 participant-e-s, et de nombreux projets ambitieux de mise en œuvre dans l'entreprise ont pu être menés à terme.

Plus l'intégration et la participation active des salarié-e-s ont été prises en compte dès le début, plus ces projets ont été couronnés de succès. La participation donne la légitimité à la prise de décisions commune, est source de nouvelles idées et propositions, et permet de ne plus avoir peur de changements imminents. La clé de la réussite d'une politique d'entreprise axée sur la participation réside dans des instances de délégué-e-s du personnel et des structures de délégué-e-s syndicaux-ales actives. Lorsqu'il s'agit de changements concrets intervenant à la base dans l'usine, les délégué-e-s syndicaux-ales notamment ont un rôle majeur à jouer. L'engagement en faveur du travail numérique décent fait partie de l'identité des délégué-e-s syndicaux-ales d'IG Metall, ce qui leur permet d'être très bien placé-e-s pour participer à la réflexion et d'apporter une énorme valeur ajoutée aux effectifs. Il incombe à IG Metall de les soutenir autant que possible dans ce domaine.

L'intégration précoce des représentant-e-s de la Direction dans les activités du projet, en particulier l'ouverture des formations syndicales à des expert-e-s nommé-e-s par la Direction ainsi que l'instauration de groupes de projet paritaires pour définir les projets de mise en œuvre dans l'entreprise, ont fait leurs preuves. L'exemple de Mann+Hummel illustre la manière dont on peut mieux utiliser les ressources de pouvoir institutionnel.

On constate par ailleurs que, même à l'ère de la transformation, c'est avant tout dans les établissements où les syndicats disposent d'un pouvoir d'organisation suffisant que l'on pourra mettre en place un travail décent. En effet, cela leur permet alors parfois de faire valoir leurs atouts, et l'on sait qu'en règle générale l'aptitude et la disposition à gérer des confrontations conflictuelles dans l'entreprise sont une condition essentielle pour trouver de bonnes solutions pour le personnel. Tout n'est qu'une question de « boxing and dancing » (cf. à ce sujet Huzzard / Gregory / Scott 2004).

Pour le travail de formation syndicale<sup>10</sup> également, la transformation du monde du travail implique de nouveaux défis. Il est important de transmettre un savoir-faire spécialisé et des connaissances approfondies des processus. Du fait de la diversité des thématiques et des compétences en jeu pour les acteurs de la participation aux organes de direction de l'entreprise, il faut ajuster l'offre de formation, de conseil et de qualification très précisément en fonction des besoins respectifs. L'accord en trois volets, testé dans le cadre des programmes A+I et consistant en des modules de qualification, des projets de mise en œuvre dans l'entreprise en reprenant les contenus ainsi que d'une offre d'accompagnement et de soutien, a apporté des impulsions importantes à cet égard (Janitz / Schroth 2019: 215). En outre, la réflexion proactive mise en place lors de l'organisation de la transformation offre l'opportunité de renforcer les interrogations sur la politique du travail dans l'entreprise. Dans ce contexte, le développement de la coopération entre le syndicat et des usines d'apprentissage dans des universités peut jouer un rôle majeur au niveau de la transmission des connaissances nécessaires. Ces dispositifs dispensent un apprentissage se référant à la pratique dans un environnement en conditions quasi réelles, et permettent de regrouper certains processus de manière compacte dans l'espace et le temps, tout en les rendant concrètement accessibles (cf. à ce sujet Heyer / Reuter 2019: 217 et suiv.).

Mais surtout, l'expérience retirée des projets du programme A+I a encore une fois mis en évidence l'ampleur dans la pratique de l'impact du numérique sur le monde du travail. Dans certaines entreprises, on reprend tout à zéro. Mais l'on voit combien rien n'est figé lorsqu'il s'agit d'organiser la transformation du monde du travail. Dès lors que l'on dispose de délégué-e-s syndicaux-ales, de délégué-e-s du personnel et de syndicats bien organisés, compétents et capables de gérer les conflits, il est possible de saisir les opportunités se présentant pour garantir un travail décent à l'avenir aussi, tout en minimisant les risques pour les salarié-e-s. Le principal lieu de l'action syndicale est et reste l'entreprise. Pourtant, plus de la moitié des entreprises relevant du domaine d'organisation d'IG Metall appartiennent à de grands groupes de sociétés opérant à l'international. Les décisions sur le maintien ou la suppression des emplois ne sont donc généralement plus prises au niveau des sites, mais au niveau des entreprises et des groupes. Et l'on remarque souvent, à cet égard, l'absence

<sup>10</sup> Depuis toujours, le travail de formation syndicale est l'une des missions essentielles d'IG Metall. Environ 5 % des recettes générées par les cotisations ont été investies dans ce domaine en 2019 (cf. IG Metall 2020: 4). Le travail de formation offre une orientation politique aux personnes qui représentent bénévolement les travailleur-euse-s ainsi qu'aux salarié-e-s à temps plein, et encourage l'action solidaire. En outre, il « permet de conserver sa capacité d'action, de dialogue et à s'imposer en tant que syndicat et en tant qu'individu, et permet de s'affirmer dans les confrontations dans l'entreprise ou les confrontations sociales et politiques » (IG Metall 2012: 7). Avec la transformation, les acteurs syndicaux doivent faire face à de nouveaux défis, de nouvelles forces motrices et tendances. Les exigences auxquelles ils sont confrontés deviennent de plus en plus complexes, avec des prises de décisions de plus en plus rapides. L'objectif du travail de formation est donc de transmettre les connaissances et les compétences appropriées permettant aux acteurs d'agir de manière compétente et efficace (cf. *ibidem*). Le programme « Travail + Innovation » a livré des impulsions significatives à cet égard.

d'une stratégie claire pour gérer les défis qui accompagnent la transformation du monde du travail. Les résultats de « l'atlas de la transformation » réalisé l'été 2019 l'ont expressément confirmé. Pour établir cet atlas, IG Metall a interrogé les délégué·e·s du personnel et les délégué·e·s syndicaux·ales de près de 2000 entreprises dans tous les secteurs du domaine d'organisation du syndicat et sur différents sujets associés à la transformation. 87 % des délégué·e·s du personnel interrogé·e·s ont indiqué que la totalité ou une partie au moins des décisions dans leur entreprise est prise au niveau du groupe. Plus de la moitié des entreprises n'ont aucune stratégie pour la transformation, ou alors très limitée.

Pour les syndicats, cela signifie que l'on ne peut instaurer un contre-pouvoir efficace que si l'on parvient à mieux entre-mêler les activités liées à la gestion et à l'entreprise avec les activités syndicales à l'échelon transnational. Dans l'idéal, les possibilités existantes en matière de participation des travailleur·euse·s s'imbriquent les unes dans les autres et se renforcent mutuellement. Voici deux autres exemples dans le contexte du programme A+I, qui illustrent bien la manière dont il est possible de mobiliser collectivement les ressources de pouvoir existantes des syndicats.

### 3.4 ORGANISER ACTIVEMENT LE CHANGEMENT STRUCTUREL : L'EXEMPLE DE SIEMENS TÜBINGEN

A Tübingen, Siemens fabrique des motoréducteurs que l'on retrouve, par exemple, dans les tapis roulants d'acheminement des bagages dans de nombreux aéroports. L'activité tournait au ralenti depuis plusieurs années lorsqu'en 2017, la Direction a annoncé, au grand dam des quelques 500 salarié·e·s, vouloir délocaliser le montage en République tchèque. Conjointement avec le personnel organisé syndicalement, le Comité d'entreprise a consacré beaucoup d'énergie à rechercher des solutions pour maintenir le site de production à Tübingen. Dans un premier temps, il a recueilli toutes les idées sur la manière dont le recours à des technologies numériques permettrait de réduire les coûts et de renouer avec la rentabilité. Il n'a pas fallu longtemps au personnel pour soumettre 80 propositions concrètes, associées à des économies potentielles de l'ordre de plusieurs millions d'euros. Cela a impressionné la Direction initialement sceptique. En mobilisant le pouvoir d'organisation, il a été possible d'amener la Direction de l'entreprise à participer au programme A+I.

Des salarié·e·s ont été choisi·e·s pour participer aux modules de qualification, et un groupe de projet a été mis en place dans l'entreprise. Ensuite, de vastes négociations ont eu lieu avec l'aide d'IG Metall pour convenir d'un ensemble d'applications numériques, par exemple pour le transport, la fabrication et le service SAV. Désormais, il existe ainsi un écran dans l'atelier de production qui indique en temps réel la charge de travail et la disponibilité des différentes machines. Dans le service SAV, on utilise des lunettes à affichage électronique. Cela permet de proposer aux client·e·s du monde entier des informations et des instructions sur la manière de procéder à un dépannage et d'échanger des pièces sur un motoréduc-

teur. L'utilisation de l'intelligence artificielle dans les bureaux et celle de la robotique dans l'atelier de montage ont permis de supprimer des processus récurrents monotones et de les remplacer par des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Cela a été possible grâce à un fonds spécial pour le numérique (*Zukunftsfonds für Digitalisierung*), doté de 100 millions d'euros et mis en place par Siemens AG à la suite de négociations menées avec le Comité de groupe pour éviter des fermetures de site, sous le mot d'ordre « Organiser activement le changement structurel ». L'objectif des mesures financées par ce fonds est de réagir à temps au changement structurel en proposant des programmes de qualification au lieu des suppressions d'effectifs. Plus d'un million d'euros de ce fonds a été versé au site de Tübingen. La décision d'octroi des fonds a été prise par une commission paritaire composée de représentant·e·s des travailleur·euse·s et de la Direction. Les membres du Comité d'entreprise de Tübingen et du Comité de groupe de Siemens ont ainsi permis d'éviter plus d'une fermeture de site, avec le soutien d'IG Metall. Le site de Siemens Tübingen fait aujourd'hui figure d'usine numérique modèle au sein du groupe Siemens. Lors du Congrès allemand des comités d'entreprise, qui s'est tenu à Bonn en présence du Ministre fédéral du travail, Hubertus Heil, en 2019, les membres du Comité d'entreprise ont reçu la médaille d'or du Prix allemand des comités d'entreprise pour l'intégration exemplaire de la participation des travailleur·euse·s au niveau de l'établissement et de l'entreprise (pouvoir institutionnel) et la participation du personnel (pouvoir d'organisation).

### 3.5 SE MOBILISER POUR PLUS DE JUSTICE MONDIALE : L'EXEMPLE DE LEAR CORPORATION

Lear Corporation, dont le siège se situe à Southfield dans le Michigan, est l'un des plus grands équipementiers automobiles mondiaux, avec plus de 240 sites dans 37 pays. Près de 170 000 employé·e·s, dont environ 6500 en Allemagne, fabriquent des sièges, des systèmes électroniques et des garnitures intérieures. Deux des 17 sites allemands participèrent immédiatement au programme A+I car leur Direction prévoyait l'introduction d'un système de commande numérique pour la production (*Manufacturing Execution System*), directement intégré dans les processus d'exploitation et permettant un contrôle de la fabrication en temps réel. Un tel système permet d'optimiser les processus et d'identifier les défauts en cours de production. Il fut vite clair que cela allait avoir un impact sur le travail et l'emploi de l'ensemble des salarié·e·s. C'est pourquoi le Comité de groupe décida de suivre de près ce projet au sein de la commission spécialisée chargée de sa réalisation, et, en coopération avec IG Metall, d'informer régulièrement les salarié·e·s sur l'état d'avancement du projet.

Début 2018, le siège de Lear aux Etats-Unis annonça finalement sa décision d'externaliser ses sites de développement mondiaux et la distribution en créant une société autonome (*Engineering Carve Out*). Rien que pour l'Allemagne, cela concernait déjà 1100 personnes. Pour favoriser les échanges

et la mise en réseau des salarié-e-s au-delà des frontières, le Comité de groupe s'adressa au département transnational du siège d'IG Metall pour lui demander son aide. Avec son « Initiative de réseau transnational », IG Metall s'est fixé pour objectif d'approfondir la coopération transfrontalière entre les représentant-e-s des travailleur-euse-s; une initiative dont le Comité de groupe de Lear put ainsi bénéficier. Le fait de conforter la position des du personnel et des syndicats sur les sites étrangers (pouvoir d'organisation) devait permettre d'atténuer la pression exercée sur les sites allemands et assurer de bonnes conditions de travail.

L'équipe commune de projet décida ensuite de suivre une approche multidirectionnelle. Lors d'une réunion du Conseil de surveillance allemand sur les principaux axes de travail, et plus spécialement sur l'impact de la transformation dans l'industrie automobile, les collègues allemand-e-s reçurent des informations approfondies sur les lignes de production prévues, par exemple sur des systèmes de siège intelligents et sur les secteurs d'activités tournant autour de la conduite autonome. Dans un deuxième temps, le Comité d'entreprise européen, composé de représentant-e-s de douze pays, fut informé des répercussions que des projets du type Industrie 4.0 et le numérique peuvent avoir dans l'industrie automobile, ainsi que des mesures déjà concrètement prévues par la Direction. Ils-elles discutèrent ensemble des conséquences en termes de sécurité de l'emploi, de la protection au travail et de la protection sanitaire ainsi que des futurs besoins en qualification. Toutes les questions recueillies furent ensuite transmises au management, responsable de l'entité organisationnelle Europe / Afrique, en le priant de bien vouloir prendre position.

Dans le même temps, le Comité de groupe allemand ajusta ses principaux axes de travail aux nouveaux défis. Il demanda à la Direction de négocier de nouvelles règles pour le temps de travail, la gestion des idées et la protection des données. Dans le cadre d'une newsletter commune d'IG Metall et du Comité de groupe, les effectifs des différents sites furent informés de l'état d'avancement du projet. Cela ne resta pas sans suite : de nombreuses personnes rejoignirent les rangs d'IG Metall. En l'espace d'un an, des élections au comité d'entreprise purent ainsi être organisées pour la première fois dans cinq sites de développement jusqu'alors sans comité d'entreprise, notamment au siège social de Lear en Europe, à Munich, comptant près de 500 salarié-e-s (mise en place du pouvoir d'organisation et du pouvoir institutionnel).

Le Comité d'entreprise européen (CEE) se pencha en parallèle surtout sur la question du changement dans les chaînes de création de valeur. Au cours des années précédentes, de nombreuses usines avaient été fermées, en particulier en Europe centrale et en Europe du Sud, et la production transférée dans des pays hors UE. Moins des deux tiers des quelques 60 000 salarié-e-s de Lear relevant de l'entité organisationnelle Europe / Afrique étaient encore représentés au sein du CEE. Rien qu'en Serbie, Afrique du Sud et surtout au Maroc, Lear employait alors plus de 20 000 personnes avec lesquelles il n'existait aucun contact, mais qui relevaient pourtant de la même entité organisationnelle.

Grâce à l'initiative de réseau transnational d'IG Metall et avec l'aide de la fondation Friedrich Ebert Stiftung (FES), des ateliers purent être organisés pour la première fois en 2018 et 2019 avec des salarié-e-s de Lear et les syndicats compétents dans les trois pays (cf. pour l'Afrique du Sud Chiwota / Ludwig / Mogane 2019 : 57 et suiv.). L'objectif déclaré était d'instaurer une confiance réciproque, de s'informer mutuellement des changements prévus et de renforcer les droits des travailleur-euse-s dans leur pays respectif. Le CEE décida ensuite de convier, pour la première fois, des travailleur-euse-s de pays hors UE à des réunions du CEE avec un statut d'invité.

En parallèle, IG Metall et le Comité de groupe allemand négocièrent avec la Direction l'aménagement concret de l'externalisation de l'ingénierie prévue en Allemagne. Ils conclurent une convention collective, prévoyant, entre autres, un Conseil de surveillance paritaire pour la nouvelle société Lear Corporation Engineering GmbH et des mises à disposition supplémentaires de salarié-e-s pour améliorer le travail du Comité de groupe. Ils parvinrent également à imposer le recrutement d'un expert pour le Comité d'entreprise européen (pouvoir institutionnel).

Un conflit finit par éclater avec la Direction lors de la réunion du CEE en 2019. Deux représentant-e-s élu-e-s des travailleur-euse-s étaient venu-e-s d'Afrique du Sud et de Serbie en qualité d'invité-e, sur invitation du CEE. La Direction exigea des membres du CEE de les exclure de la partie de la réunion consacrée aux échanges avec la Direction. Le CEE refusa à l'unanimité, et la Direction quitta la réunion sans rendre son rapport d'information. Le même jour, l'un des deux établissements de Lear participant au programme A+I en Allemagne refusa une demande d'heures supplémentaires. Il en résulta une perte de production de plus d'un demi-million d'euros (pouvoir structurel). Aujourd'hui, la Direction de Lear a invité pour la première fois en 2020 des représentant-e-s élu-e-s des travailleur-euse-s de tous les pays relevant de l'entité organisationnelle Europe / Afrique à une « réunion de partenariat régional » pour les informer de l'évolution économique actuelle et des nouveaux domaines d'activité. Le signal fort envoyé par le CEE à la Direction et indiquant sa vigilance a porté ses premiers fruits même pendant le confinement suite à la pandémie de coronavirus. Il a ainsi été possible de régler rapidement des problèmes survenus lors du paiement du chômage partiel sur les sites de Lear en Afrique du Sud après l'intervention du CEE au niveau de l'entreprise. L'objectif déclaré du Comité d'entreprise européen reste celui d'imposer des mandats d'invité-e pour tous les pays hors UE, et de convenir à moyen ou long terme d'un accord-cadre mondial pour défendre les droits des travailleur-euse-s sur tous les sites.

## 4

## CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Les exemples de mise en œuvre du programme A+I dans les entreprises ont montré comment l'on peut utiliser les ressources de pouvoir existantes des salarié·e·s et des syndicats, et les développer pour organiser la transformation numérique en allant dans le sens des salarié·e·s. Chez Mann+Hummel, l'implantation de nouvelles technologies numériques a pu être préparée dans le cadre d'échanges directs avec les salarié·e·s organisé·e·s syndicalement, qui ont étayé la légitimité et le pouvoir d'organisation du Comité d'entreprise. Son pouvoir institutionnel a été renforcé durablement par un accord-cadre d'entreprise régissant la coopération entre la Direction et le Comité d'entreprise pour les projets numériques. Lors de leurs travaux sur l'organisation du temps de travail, les représentant·e·s des salarié·e·s chez Airbus Operations GmbH ont pu se servir du pouvoir structurel des salarié·e·s travaillant dans l'un des points névralgiques de l'entreprise. Le pouvoir institutionnel du Comité d'entreprise a été valorisé par l'intégration d'un groupe de travail sur l'organisation du temps de travail au sein du Comité du personnel.

Etant donné que plus de la moitié des entreprises relevant du domaine d'organisation d'IG Metall appartiennent à de grands groupes de sociétés opérant à l'international, on ne peut instaurer un contre-pouvoir efficace dans le cadre de la transformation numérique que si l'on parvient à mieux entremêler les activités liées à la gestion et à l'entreprise avec les activités syndicales à l'échelon transnational. La fermeture de l'usine de motoréducteurs de Siemens à Tübingen a pu être évitée grâce à la mobilisation du pouvoir d'organisation et du pouvoir institutionnel, associée à la présentation de propositions d'économies concrètes. Grâce à sa participation au programme A+I, le site fait désormais figure d'usine numérique modèle au sein du groupe Siemens.

L'externalisation des sites de développement (*Engineering Carve Out*) au sein d'une société autonome, prévue par l'équipementier automobile d'envergure internationale Lear Corporation, a mis au défi l'initiative de réseau transnational d'IG Metall de mobiliser le pouvoir d'organisation des salarié·e·s et des syndicats par-delà les frontières, également afin de réduire la pression exercée sur les sites allemands. L'opération a été couronnée de succès, entre autres grâce au renforcement du pouvoir d'organisation et du pouvoir institutionnel avec la tenue d'élections pour la mise en place d'un comité d'entreprise dans cinq sites. Le recours au pouvoir structurel des salarié·e·s a entraîné des pertes de production. Finalement,

le pouvoir institutionnel des salarié·e·s, des syndicats et des comités d'entreprise a pu être renforcé par une convention collective pour la nouvelle société Lear Corporation Engineering GmbH, prévoyant notamment un Conseil de surveillance paritaire et des mises à disposition supplémentaires de salarié·e·s pour améliorer le travail du Comité d'entreprise.

Ne pas laisser l'employeur·euse décider seul de l'avenir du travail est depuis toujours l'ambition affichée par IG Metall. Le programme «Travail + Innovation» a donné d'importantes impulsions en ce sens aussi au niveau de la gestion de l'entreprise, au niveau des entreprises elles-mêmes et au niveau transnational. L'hypothèse posée au démarrage du programme en 2016, selon laquelle on verrait la transformation numérique apparaître dans des contextes et à des rythmes très différents dans l'industrie allemande et que les instances de délégué·e·s du personnel et les délégué·e·s syndicaux·ales auraient besoin d'un soutien sur mesure, s'est confirmée. Par conséquent, il était logique qu'IG Metall poursuive sur cette voie et c'est ainsi que depuis le milieu de l'année 2020 le syndicat déploie un programme de transfert et de suivi sur deux ans (transfA+Ir).

Depuis le démarrage du programme A+I début 2016, la transformation s'est accélérée, avec une nouvelle dynamique. Outre le numérique, les principaux moteurs du changement sont surtout la mondialisation, l'électro-mobilité et le changement climatique. Les questionnements relatifs à l'emploi, aux nouvelles qualifications exigées, aux délocalisations ou aux nouveaux modèles d'activité, pour n'en citer que quelques-uns, sont toujours d'actualité, voire s'intensifient. Avec transfA+Ir, de nouveau financé par le Fonds social européen et le Ministère fédéral du travail et des affaires sociales, IG Metall tient compte de ce changement des conditions cadres : dans le cadre de transfA+Ir, le syndicat développe, entre autres, des boîtes à outils numériques, destinées à différents groupes cibles (délégué·e·s du personnel, délégué·e·s syndicaux·ales, référent·e·s d'entreprise à temps plein, etc.) pour les aider face aux différents moteurs de la transformation. Les thématiques devenues de plus en plus importantes depuis le début du programme A+I (comme l'intelligence artificielle, le développement et la qualification des ressources humaines, l'efficacité des ressources, les questions de sécurité de l'emploi ou les problèmes transnationaux par exemple) sont explicitement intégrées dans ces outils. Les boîtes à outils comprendront notamment des listes de contrôle, des fiches sur

les principales caractéristiques des accords d'entreprise, des concepts de formation continue et de qualification ou encore des outils de diagnostic. Elles sont actuellement testées et complétées en permanence dans 14 établissements de projet et / ou entreprises pilotes. L'intervention d'expert-e-s externes continuera d'être proposée comme dans le programme A+I.

Par ailleurs, fort de sa qualité de plus grand syndicat allemand avec 2,2 millions de membres, IG Metall reconnaît combien il est important de savoir évoluer pour rester performant. C'est ainsi qu'à l'occasion de leur Congrès annuel de 2019 à Nuremberg, les délégué-e-s ont décidé de lancer le projet « Penser IG Metall tout d'abord dans l'entreprise ».<sup>11</sup> En considérant l'entreprise comme son principal lieu d'action, il s'agit pour IG Metall de déterminer la manière dont son travail doit changer à l'avenir pour organiser la transformation de manière compétente, axée sur la participation et avec la capacité de gérer les conflits, tout en allant dans le sens des travailleur-euse-s. Les collègues au sein des entreprises et les secrétaires généraux-ales employé-e-s par le syndicat doivent développer, dans des projets concrets, des propositions d'amélioration du travail syndical sur place, dans l'entreprise et dans les antennes d'IG Metall. C'est notamment des résultats de ce programme, attendus d'ici 2023, que dépendront la force et l'efficacité de l'action d'IG Metall à l'avenir aussi, tant au sein des établissements et des entreprises qu'au niveau des questions de politique syndicale transnationale, parce que les moteurs, les tendances et les dynamiques de la transformation du monde du travail ne s'arrêtent ni aux portes des usines, ni aux frontières.

---

<sup>11</sup> Pour de plus amples informations sur le projet, cf. <https://www.ig-metall.de/gewerkschaftstag-2019/ig-metall-vom-betrieb-aus-den-ken-beschlossen>

## LISTE DE RÉFÉRENCES

- Ministère fédéral du travail et des affaires sociales** (2015): Arbeit weiterdenken: Grünbuch Arbeiten 4.0, Berlin.
- (2019): Der Dialogprozess Arbeiten 4.0, à consulter sous: <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Arbeiten-vier-null/arbeiten-4-0.html>
- Chiwota, Elijah / Ludwig, Carmen / Mogane, Kenneth** (2019): Transnational Worker Solidarity: Building an African-European Network in Lear Corporation, dans: *South African Labour Bulletin*, 43 (2).
- Heyer, Irene / Reuter, Melissa** (2019): Lernfabriken – neue Lernorte für Arbeiten 4.0, dans: Mit »Arbeit und Innovation« die digitale Zukunft gestalten, dans: Schulz, Irene (Ed.): Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung, Francfort-sur-le-Main, p. 217–225.
- Huzzard, Tony / Gregory, Dennis / Scott, Regan** (2004): Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?, Basingstoke et New York.
- IG Metall** (sans indication d'année): So bestimmen Arbeitnehmer im Betrieb über ihre Betriebsräte mit, à consulter sous: <https://www.igmetall.de/im-betrieb/mitbestimmung/im-betrieb/so-bestimmen-arbeitnehmer-im-betrieb-uber-betriebsrat-mit>
- (2012): Gewerkschaftliche Bildung der IG Metall. Informationen über Grundlagen, Ziele und Methoden für internationale Partner, à consulter sous: <http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/hochgeladenedateien/Internationale%20Bildung/bildungsbroschuere/Bildungsarbeit-deutsch.pdf>
- (2015): Gute Arbeit, gutes Leben. IG Metall. Décisions du 23ème Congrès ordinaire d'IG Metall à Francfort, Francfort-sur-le-Main.
- (2017): Arbeit+Innovation. Wir machen Zukunft, à consulter sous: [https://www.igmetall.de/download/20170515\\_IGM\\_Imagebrosch\\_re\\_finale\\_Ansichtsdatei\\_8e0d8bbf34d34f80da69bcf1f1fc248436fbb7eab.pdf](https://www.igmetall.de/download/20170515_IGM_Imagebrosch_re_finale_Ansichtsdatei_8e0d8bbf34d34f80da69bcf1f1fc248436fbb7eab.pdf)
- (2018): Arbeit+Innovation. Das Seminar-konzept der Bochumer Lernfabrik, à consulter sous: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjEldPzztjoAhWl2aQKHwE-BiAQFjAAegQIBxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.igmetall.de%2Fdownload%2F20180903\\_Arbeit\\_\\_\\_Innovation\\_\\_\\_Das\\_Seminar-konzept\\_der\\_Bochumer\\_Ler\\_d9c0755393cbd-3c3ad8bbd56d8b18205a2964343.pdf&usq=AOvVaw3NTROkb\\_i2IFIP-g0WdTrmjt](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjEldPzztjoAhWl2aQKHwE-BiAQFjAAegQIBxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.igmetall.de%2Fdownload%2F20180903_Arbeit___Innovation___Das_Seminar-konzept_der_Bochumer_Ler_d9c0755393cbd-3c3ad8bbd56d8b18205a2964343.pdf&usq=AOvVaw3NTROkb_i2IFIP-g0WdTrmjt)
- (2019a): Digitale Transformation gestalten. Beispiele guter Praxis, à consulter sous: [https://www.igmetall.de/download/Abschlussbroschüre\\_Arbeit\\_und\\_Innovation\\_Teil\\_1\\_\\_0bfedc0668a4cf97b20bf003efd5dc664b96cdf.pdf](https://www.igmetall.de/download/Abschlussbroschüre_Arbeit_und_Innovation_Teil_1__0bfedc0668a4cf97b20bf003efd5dc664b96cdf.pdf)
- (2019b): Digitale Transformation gestalten. Steckbriefe ausgewählter betrieblicher Umsetzungsprojekte, à consulter sous: [https://www.igmetall.de/download/20190130\\_Teil\\_2\\_Abschlussbroschüre\\_A\\_1\\_a149da82ae1bc514b91098cebbf1826ce2355ad1.pdf](https://www.igmetall.de/download/20190130_Teil_2_Abschlussbroschüre_A_1_a149da82ae1bc514b91098cebbf1826ce2355ad1.pdf)
- (2020): Informations générales sur la Conférence de presse annuelle de 2020, à consulter sous: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj5tK3Wtl3qAhUF5uAKHRIKDE-0QFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.igmetall.de%2Fdownload%2F20200124\\_2020\\_01\\_24\\_Hintergrund\\_Kerner\\_JPK\\_final\\_ars\\_510dcc74184968069e664939b33d4b92c812a926.pdf&usq=AOvVaw2BH3bVlIAxdaswlQhxoRBa](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj5tK3Wtl3qAhUF5uAKHRIKDE-0QFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.igmetall.de%2Fdownload%2F20200124_2020_01_24_Hintergrund_Kerner_JPK_final_ars_510dcc74184968069e664939b33d4b92c812a926.pdf&usq=AOvVaw2BH3bVlIAxdaswlQhxoRBa)
- IndustriAll** (2017): The Challenge of Industry 4.0 and the Demand for New Answers, Second Draft of Internal Document de travail du 11 septembre 2017, à consulter sous: [http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/2017/SWITZERLAND/Industry4point0Conf/draft\\_integrated\\_industry\\_4.0\\_paper\\_5\\_17.10.2017.pdf](http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/2017/SWITZERLAND/Industry4point0Conf/draft_integrated_industry_4.0_paper_5_17.10.2017.pdf)
- Janitz, Fritz / Schroth, Jochen** (2019): Mehr Betriebspolitik wagen: Mit »Arbeit und Innovation« die digitale Zukunft gestalten, dans: Schulz, Irene (Ed.): Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung, Francfort-sur-le-Main, p. 204–216.
- Kuhlenkötter, Bernd / Lins, Dominik / Niewerth, Claudia / Prinz, Christopher / Schäfer, Marvin / Wannöffel, Manfred** (2019): Mitbestimmung und Partizipation im Transformationsprozess zur Industrie 4.0, dans: *Arbeit*, volume 28, cahier 4.
- Schmalz, Stefan / Dörre, Klaus** (2014): *Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens (The power resource approach: An instrument to analyze trade union action capabilities)*, dans: *Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management – The German Journal of Industrial Relations*, Rainer Hampp Verlag, vol. 21(3), p. 217–237.
- Schroth, Jochen / Reuter, Melissa / Schäfers, Kathrin** (2019): Transformation im Betrieb gestalten, dans: *Computer und Arbeit* 28 (2019), cahier 12, p. 20–23.
- (2020): Betriebsräte gestalten Transformation, dans: *Arbeitsrecht im Betrieb* 41 (2020), cahier 2, p. 37–39.

## À PROPOS DES AUTEURS

**Kathrin Schäfers** est secrétaire politique dans l'unité opérationnelle de la Politique d'entreprise auprès du Directoire d'IG Metall, et a été secrétaire du programme « Travail + Innovation » de 2017 à 2019.

**Jochen Schroth** est directeur du département Politique de mondialisation auprès du Directoire d'IG Metall. Il a dirigé le programme « Travail + Innovation » de 2016 à 2019.

## IMPRESSION

Friedrich-Ebert-Stiftung | Politique Globale et Développement | Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Allemagne

Responsable:  
Mirko Herberg | Politique syndicale internationale  
Tel.: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

[www.fes.de/gewerkschaften](http://www.fes.de/gewerkschaften)

Commande de publications:  
[Julia.Schultz@fes.de](mailto:Julia.Schultz@fes.de)

L'utilisation commerciale des médias publiés par la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite sans autorisation écrite de la FES.

# L'INDUSTRIE 4.0 ALLANT DANS LE SENS DES SALARIÉ·E·S

## Le programme « Travail + Innovation » d'IG Metall



Le numérique et la mondialisation entraînent d'importants bouleversements dans le monde du travail ; les tâches à effectuer, la culture du lieu de travail et la manière dont les entreprises sont organisées changent. Cette évolution représente souvent une menace pour les salariés, dont les emplois deviennent superflus ou sont délocalisés à l'étranger.



En participant de manière proactive à ces processus de transformation, IG Metall montre qu'il est possible de piloter les processus d'innovation et de faire en sorte que travailleurs et employeurs en profitent à part égale. Avec son programme « Travail + Innovation » et en s'appuyant à la fois sur son fort pouvoir d'organisation et son fort pouvoir institutionnel, IG Metall a réussi à concevoir un projet innovant qui associe la formation des travailleurs et des travailleuses à des projets d'innovation spécifiques à leur entreprise respective. Salariés et cadres dirigeants participent ensemble et développent ensemble des solutions à des problèmes concrets concernant leur lieu de travail et leur entreprise.



Ce faisant, le syndicat assume un rôle qui dépasse la défense classique des intérêts des salariés. En promouvant des processus d'innovation du point de vue des salariés, IG Metall contribue à la sécurité de l'emploi, permet aux travailleurs et travailleuses de donner leur avis dans l'organisation de leur lieu de travail et d'influer sur la qualité des emplois, dans différents sites de production et par-delà les frontières. En même temps, de telles approches participatives renforcent les ressources de pouvoir des syndicats et des délégués du personnel.

Plus de détails sous ce lien :

<https://www.fes.de/lnk/transform>