

## **En Allemagne, les travailleurs et les travailleuses prennent les rênes de la transformation numérique**

**Un projet novateur lancé par le plus grand syndicat du pays, IG Metall,  
montre comment la participation proactive des travailleurs  
et des travailleuses sur un lieu de travail en mutation peut transformer  
les menaces de la numérisation et de la mondialisation en opportunités.**

**Par Jennifer Hattam<sup>1</sup>**

La numérisation et la mondialisation entraînent des bouleversements considérables dans le monde du travail, transformant les tâches, la culture du milieu du travail et les modes d'organisation des entreprises. Ces changements constituent souvent une menace pour les travailleurs et les travailleuses en rendant leurs emplois superflus ou en les transférant à l'étranger. Mais en s'engageant de manière proactive dans de telles transformations, le syndicat allemand IG Metall montre que les processus d'innovation peuvent être gérés d'une manière qui profite tant aux travailleurs et travailleuses qu'aux employeurs et employeuses.

« Il est essentiel de faire participer les travailleurs et les travailleuses à l'ensemble des processus qui façonnent l'avenir du travail afin de protéger leurs droits et de leur garantir des conditions de travail et de vie décentes », déclare Jochen Schroth, d'IG Metall, le plus grand syndicat allemand, qui compte 2,2 millions de membres.

---

<sup>1</sup> Jennifer Hattam est une journaliste freelance basée à Istanbul, en Turquie.

M. Schroth et sa co-auteure Kathrin Schaefers ont détaillé cette approche dans un rapport intitulé *L'industrie 4.0 allant dans le sens des salarié(e)s - Le programme « Travail+Innovation » d'IG Metall*, publié en septembre 2020 par la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).

Lancé par IG Metall en 2016, le projet Travail et Innovation (T+I) a engagé les travailleurs et travailleuses de plus de 100 usines et entreprises à travers l'Allemagne, y compris de multinationales telles qu'Airbus, Bosch, Siemens et Volkswagen, dans un processus visant à la fois à leur donner la possibilité d'améliorer leurs qualifications et à repenser leur propre lieu de travail.



*Sur cette photo de septembre 2018, les membres du comité central d'entreprise d'Airbus visitent la chaîne de production de l'entreprise à Hambourg, où est fabriqué l'A320. (Thomas Range/IG Metall)*

Selon le rapport, Jörg Hofmann, Président d'IG Metall, et d'autres membres du syndicat ont réalisé que « les possibilités de la numérisation ne peuvent être saisies que si les opportunités offertes par les politiques menées dans les ateliers et lors des négociations collectives étaient systématiquement saisies, en indiquant des alternatives, en faisant des recommandations d'action ainsi qu'en impliquant la main-d'œuvre dans ces processus le plus tôt possible ».

Pour y parvenir, le projet T+I a été conçu selon une double approche, combinant des programmes de formation des travailleurs et des travailleuses et des projets d'innovation spécifiques aux entreprises. Les cours ont été conçus de façon à préparer les travailleurs et les travailleuses à la numérisation de l'industrie, connue sous le nom d'« industrie 4.0 ». Bien que le contenu de ces cours varie en fonction des besoins individuels des comités d'entreprise participants, les principaux thèmes abordés comprennent les changements technologiques dans les entreprises, la politique d'innovation, la participation des travailleurs et des travailleuses et un module de trois jours dans une « usine d'apprentissage » à l'Université de la Ruhr de Bochum.

« Dans les usines d'apprentissage, l'apprentissage par la résolution de problèmes et par l'action sont rendus possibles dans un environnement d'usine réaliste », écrivent Mme Schaefers et M. Schroth dans leur rapport. « La particularité de la *Bochumer Lernfabrik (usine d'apprentissage de Bochum)* était et continue d'être qu'elle ne se concentre pas uniquement sur la technologie, mais plutôt et surtout sur ses effets sur les personnes. Grâce à ce module de séminaire, les participant.es ont donc pu comprendre, ensemble, les opportunités et les risques des changements techniques et organisationnels sur la base de processus de production réels. Ils et elles ont pu expérimenter les conséquences induites sur les conditions de travail et développer des alternatives pour les façonner. »

Parallèlement aux cours de qualification, le projet T+I a développé et supervisé des projets de transformation individuels au niveau de l'entreprise, en traitant des questions telles que le temps de travail et l'organisation, la mise en œuvre de nouvelles technologies dans la chaîne de production d'une manière qui profite à la main-d'œuvre et la mise en place de programmes nécessaires à la formation continue.

#### Tirer parti de l'expertise des employé.es

Un des succès du T+I a été enregistré dans une fabrique de motoréducteurs de Siemens à Tübingen. Après que la direction eut annoncé en 2017 que l'assemblage serait délocalisé en République tchèque, la main-d'œuvre bien organisée de l'usine a fait 80 propositions concrètes pour réduire les coûts de plusieurs millions d'euros grâce aux technologies numériques afin de maintenir le site de Tübingen.

« Il faut de bonnes idées, mais aussi un syndicat fort pour jouir du respect nécessaire à une négociation d'égal à égal avec l'employeur et l'employeuse », explique M. Schroth. La mobilisation de ce pouvoir associatif chez Siemens a persuadé la direction, initialement sceptique, de participer à T+I.

« Les employé.es devant profiter de la série de mesures de qualifications ont été sélectionnées et un groupe de projet pour l'entreprise a été mis en place, puis des négociations approfondies ont été menées avec l'aide d'IG Metall », écrivent Mme Schaefers et M. Schroth. « Finalement, il a été convenu d'une série d'applications numériques [...]. Par exemple, un écran dans le hall de production montre à présent en temps réel l'utilisation des capacités et la disponibilité des différentes

machines. »

Les applications numériques proposées par la main-d'œuvre « ont non seulement permis d'éviter la fermeture du site, mais ont également contribué à assurer la poursuite de l'exploitation de l'usine », explique le rapport qui ajoute que « Siemens Tübingen est désormais une vitrine numérique au sein du groupe Siemens ». L'augmentation de la productivité a permis à l'usine de redevenir rentable, et en la maintenant à Tübingen, des centaines d'emplois ont été sauvés.

« Cet exemple montre que nos travailleurs et nos travailleuses dans les ateliers sont les véritables expert.es en matière d'amélioration du système de production », explique M. Schroth. « Le processus a duré plus d'un an et demi, mais à la fin, tout le monde a gagné. »

Selon une enquête réalisée par IG Metall en 2019 auprès des comités d'entreprise et des délégué.es syndicales de près de 2 000 entreprises de tous les secteurs syndiqués, les stratégies de transformation étaient « pratiquement ou totalement absentes » dans plus de la moitié des usines représentées. C'est un champ d'opportunités qui s'ouvre pour des solutions proposées par les travailleurs et les travailleuses à toute une série de défis.

### Les personnes d'abord

Lorsqu'Airbus Operations GmbH a créé des centres d'ingénierie aux États-Unis et en Inde, le décalage horaire entre ses sites a généré une demande d'assistance 24 heures sur 24. Les ingénieur.es du site Airbus de Hambourg ont dû assurer un service de garde ininterrompu augmentant leur stress.

Dans le cadre du projet T+I, les employé.es ont développé un système volontaire et auto-organisé de programmation des équipes de week-end, avec un système de sauvegarde de critères définis qu'un superviseur ou une superviseuse peut utiliser pour déterminer les effectifs lorsqu'une équipe particulière n'est pas sélectionnée par un nombre suffisant de travailleurs et travailleuses. Le modèle prévoit également une prime pour le travail du week-end et permet de travailler à domicile les jours fériés.

« Après une phase pilote suivie d'une évaluation, un accord d'entreprise sur ce modèle de temps de travail a finalement été conclu permettant une meilleure planification et une plus grande acceptation », selon Mme Schaefers et M. Schroth. « Au cours de ce processus, la partie patronale a également appris que l'organisation du travail et la satisfaction professionnelle doivent être considérées globalement. »

La mise en œuvre du projet T+I a été facilitée par la loi allemande sur l'organisation des entreprises, qui entérine les possibilités de cogestion, ainsi que par le soutien du ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales allemand qui a cofinancé le projet avec le Fonds social européen.

« Le fait que le ministère du Travail comprenne que la discussion sur l'avenir du travail ne doit pas se concentrer uniquement sur la technologie, mais davantage sur les personnes, a été crucial avant même que le projet T+I ne commence », explique M. Schaefers. « Le ministère savait que nous pouvions trouver des réponses à ce défi parce que nous sommes très proches du niveau de l'usine. Avec plus de 100 projets T+I, nous pouvons maintenant apporter la preuve que cela fonctionne dans la vie réelle. »

Le projet T+I s'est achevé en 2019, mais cet été, IG Metall a lancé une initiative de suivi pour créer des boîtes à outils pour différents aspects du processus de transformation, tels que des listes de contrôle et des concepts de séminaire, qui peuvent être adaptés par les comités d'entreprise ainsi que par les syndicalistes à plein temps pour être utilisés de manière spécifique en fonction des besoins de leurs lieux de travail respectifs.

« Nous ne pouvons pas arrêter les changements sur le lieu de travail, ils se produisent et la transformation est déjà en cours », déclare Mme Schaefers. Ce que des initiatives comme T+I peuvent faire, c'est veiller à ce que non seulement les travailleurs et les travailleuses ne soient pas laissés pour compte par cette transformation, mais qu'ils et elles jouent un rôle essentiel dans sa réalisation.

