

Gerhard Bosch

Transformation and social dialogue in Germany

CSMO-Métallurgie Etats-Généraux Session November 6, 2022

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

Les bases du dialogue social en Allemagne

- **Un dialogue social dans le cadre duquel des accords sont conclus sur plusieurs années nécessite des bases solides et stables**
- **En Allemagne, ces bases sont**
 - **des syndicats et des organisations patronales forts dans les principaux secteurs économiques (métallurgie et chimie et grandes entreprises dans tous les secteurs)**
 - **des bases légales:**
 - **cogestion au niveau de l'entreprise et de l'établissement**
 - **cogestion dans la formation professionnelle au niveau national**
 - **une protection de l'emploi forte, qui met l'accent sur le changement interne par rapport aux États-Unis, où la part du changement externe est plus importante (turn-over plus élevé de la main-d'œuvre)**

Le dialogue social dans le système dual de formation professionnelle (SDP) (I)

- **61 % des salariés allemands ont un diplôme de formation professionnelle**
- **Environ 5 % des salariés sont des apprentis dans le système dual de formation professionnelle**
- **Formation dans 323 (2022) professions nationales d'employés et d'ouvriers.**
- **Les partenaires sociaux décident, au sein du comité principal (CP) de l'Institut fédéral allemand de la formation professionnelle (BiBB), des normes de base de chaque profession (titre professionnel, durée de la formation, programme de formation).**

Le dialogue social dans le SDP (II)

Double apprentissage à deux endroits

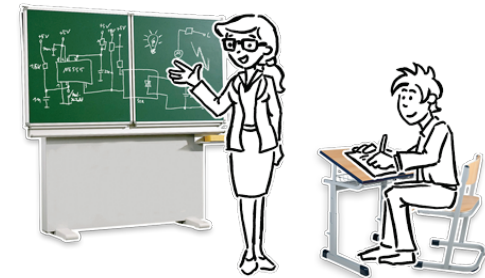
70 % Training in the company

- Formation structurée dans des conditions de travail réelles
- Les apprentis participent à des activités professionnelles réelles
- Les apprentis reçoivent une rémunération



30 % Lessons in vocational school

- Leçons en classe
- Matières liées à la profession (2/3) et
- sujets généraux (1/3)



La formation en alternance dure de deux ans à trois ans et demi (obligation légale)



Le dialogue social dans le SDP (III)

- **Les réformes des professions ou la création de nouvelles professions sont initiées et organisées par les partenaires sociaux.**
- **Pour chaque modernisation, des points de référence sont formulés, qui doivent être approuvés par la CP afin d'éviter des voies particulières pour certaines branches.**
- **Les experts des syndicats et des employeurs élaborent ensuite les détails.**
- **Pour les professions purement sectorielles, les experts proviennent d'une branche, pour les professions transversales de plusieurs branches.**
 - **Modernisation des métiers du bâtiment : experts issus uniquement du secteur du bâtiment**
 - **Modernisation des métiers de la métallurgie : experts de plusieurs secteurs industriels**

Le dialogue social dans le SDP (IV)

- **Consensus globalement élevé entre les partenaires sociaux**
- **Conflits les plus probables sur les points clés : Les syndicats veulent toujours des metier de trois ans pour garantir l'employabilité, les entrepreneurs - surtout les représentants des grandes entreprises avec plus de travaux de routine, en partie des metier de deux ans.**
- **Peu de divergences d'opinion entre les experts des deux parties - coopération très technique**
- **Objectif commun de la formation: une capacité d'action autonome dans un large champ professionnel**

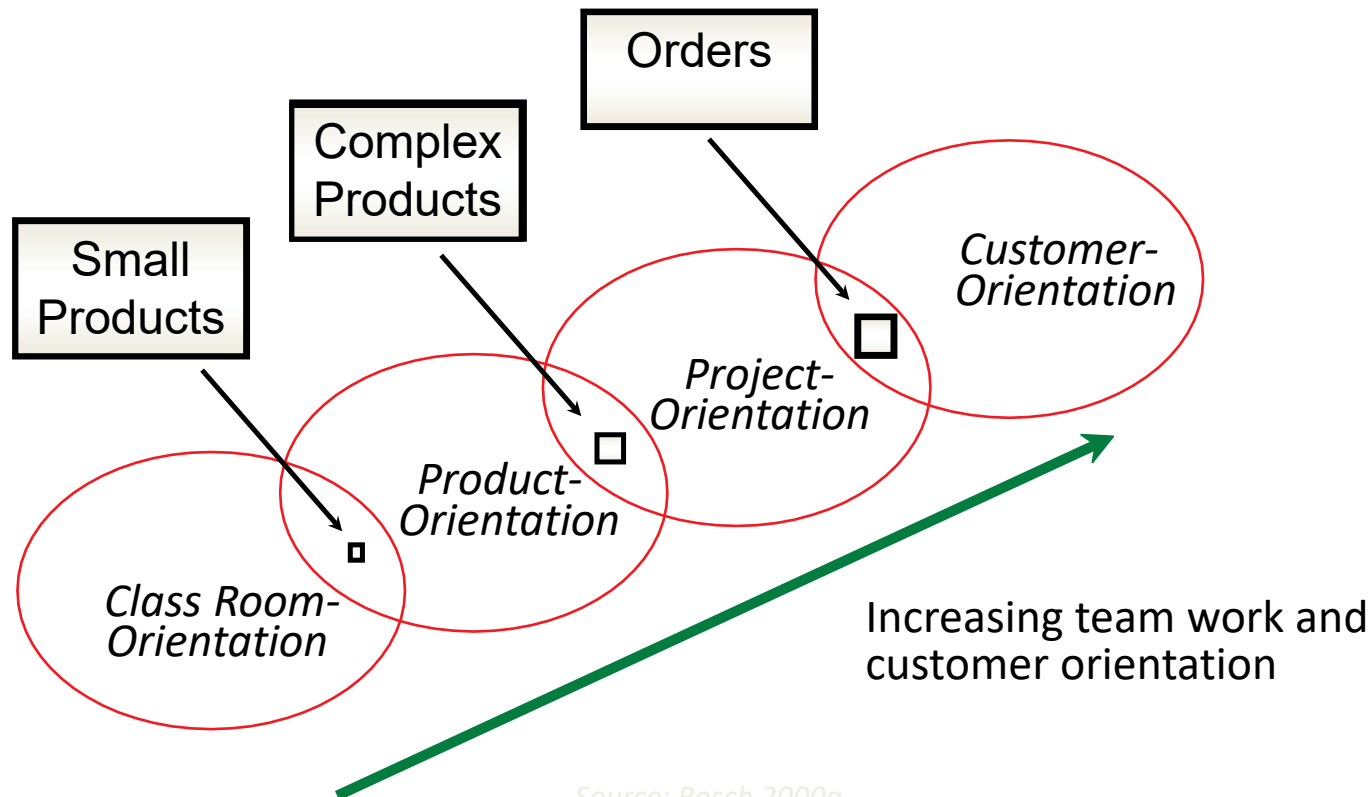
Exemple: Profession de Mécanicien industriel/Mécanicienne industrielle

PROFIL DES QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES

- Fabrication de composants et de sous-groupes et montage sur des systèmes techniques
- Détection et documentation d'erreurs et de leurs causes sur des systèmes techniques
- Remise en état de systèmes techniques
- Modification de machines et de systèmes
- Exécution de travaux de maintenance et d'inspection
- Sélection de procédés et de moyens de contrôle
- Remise de systèmes et de produits techniques aux clients et instructions sur le fonctionnement de l'installation
- Maintien du bon état de fonctionnement de systèmes techniques
- **Vérification et développement de composants électrotechniques du domaine de la technique de commande**
- Prise en considération de processus commerciaux et application de principes de gestion de la qualité
- Exécution des tâches de façon autonome, en respectant les règlements et les dispositions de sécurité en vigueur
- Coordination du travail avec les personnels en amont et en aval
- Installation de postes de travail
- Communication avec des clients internes et externes en fonction de la situation, travail en équipe
- Contrôle et documentation de travaux d'entretien et de montage en prenant en considération les systèmes de gestion de la qualité de l'entreprise
- **Utilisation de systèmes informatiques également pour les processus numérisés, application de la législation sur la protection des données et sur la sécurité des informations.**

Le dialogue social dans le SDP (VI)

- **Nouvelles formes d'apprentissage : Du produit vers le travail en équipe et l'orientation vers le client ou le processus d'entreprise**
- **Examen également dans des processus d'affaires entiers**



Le dialogue social dans l' SDP (VII)

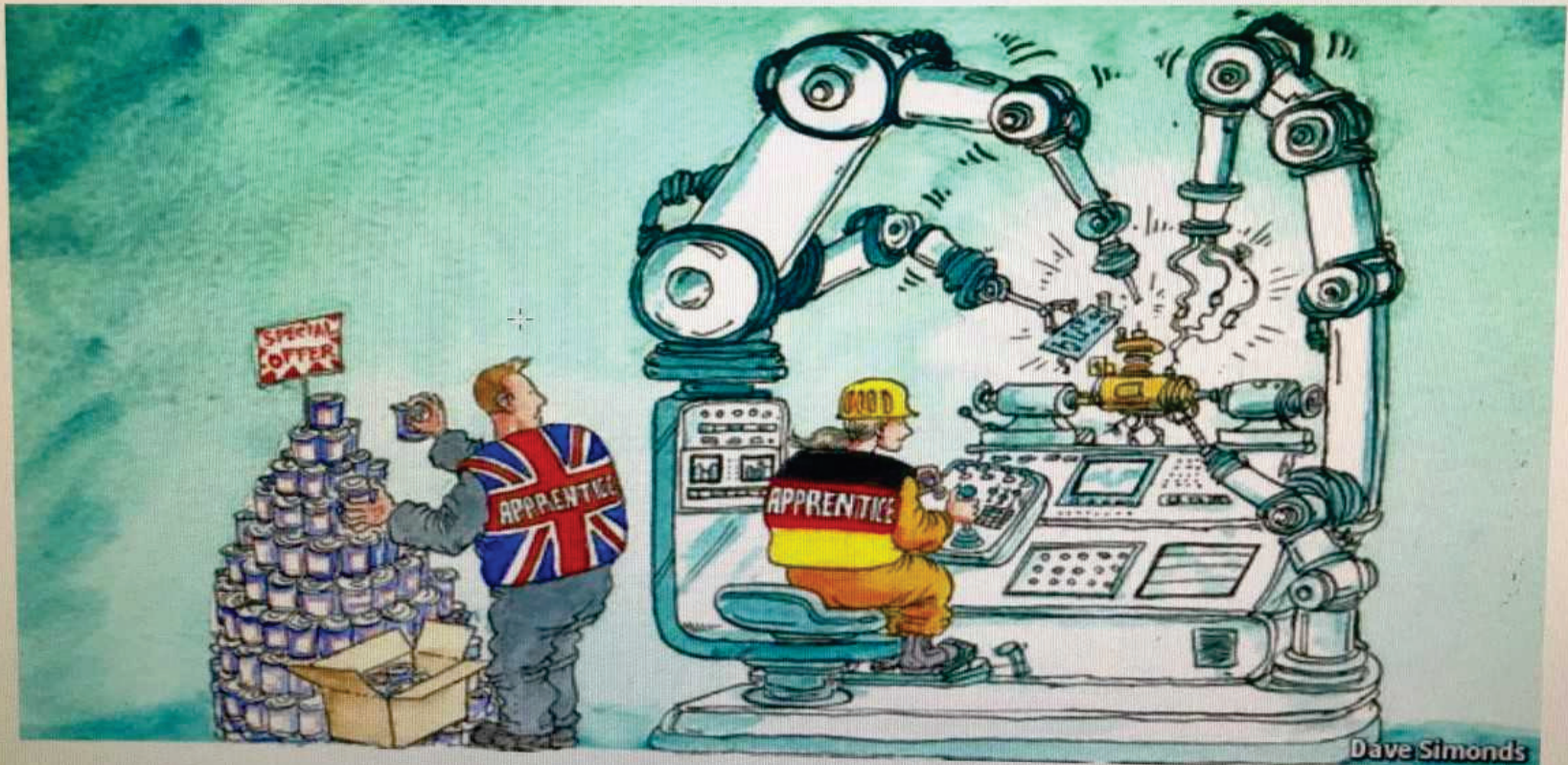
2021 Décision de la CP sur quatre contenus transversal pour tous les futures règlements de formation

- 1. La numérisation** : La manipulation consciente des médias et des données numériques, les compétences communicatives et sociales dans le travail collaboratif dans l'espace virtuel, les méthodes d'apprentissage autonome ainsi que la diversité sociale et l'appréciation mutuelle.
- 2. Durabilité et environnement** : L'amélioration de l'action durable, en tenant compte des aspects économiques, écologiques et sociaux dans son propre environnement de travail.

Les deux autres sur (3) la santé et la sécurité et (4) l'organisation de l'entreprise de formation, ainsi que le droit du travail et de la négociation collective

„Keeping up with the Schmidts“ -- ??

„Attempts to build a snazzy, German style apprenticeship system crash into cultural and economic differences“ [*The Economist*, 26.04.2014]



Dave Simonds

Cartoon von David Simonds©

Le dialogue social dans l'entreprise (I)

- **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 dialogue social**

Le dialogue social dans l'entreprise (II)

Example Volkswagen:

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

- **Sauvegarde des emplois en transformation (pas de licenciement)**
- **Adaptation de la formation professionnelle et continue**
- **Soutien à la qualification des employés par un centre de formation central**
- **Fixation d'établissements pour la production de composants de systèmes de propulsion électroniques et d'"établissements principaux" pour voitures électroniques**
- **Production de batteries à Braunschweig et Salzgitter**

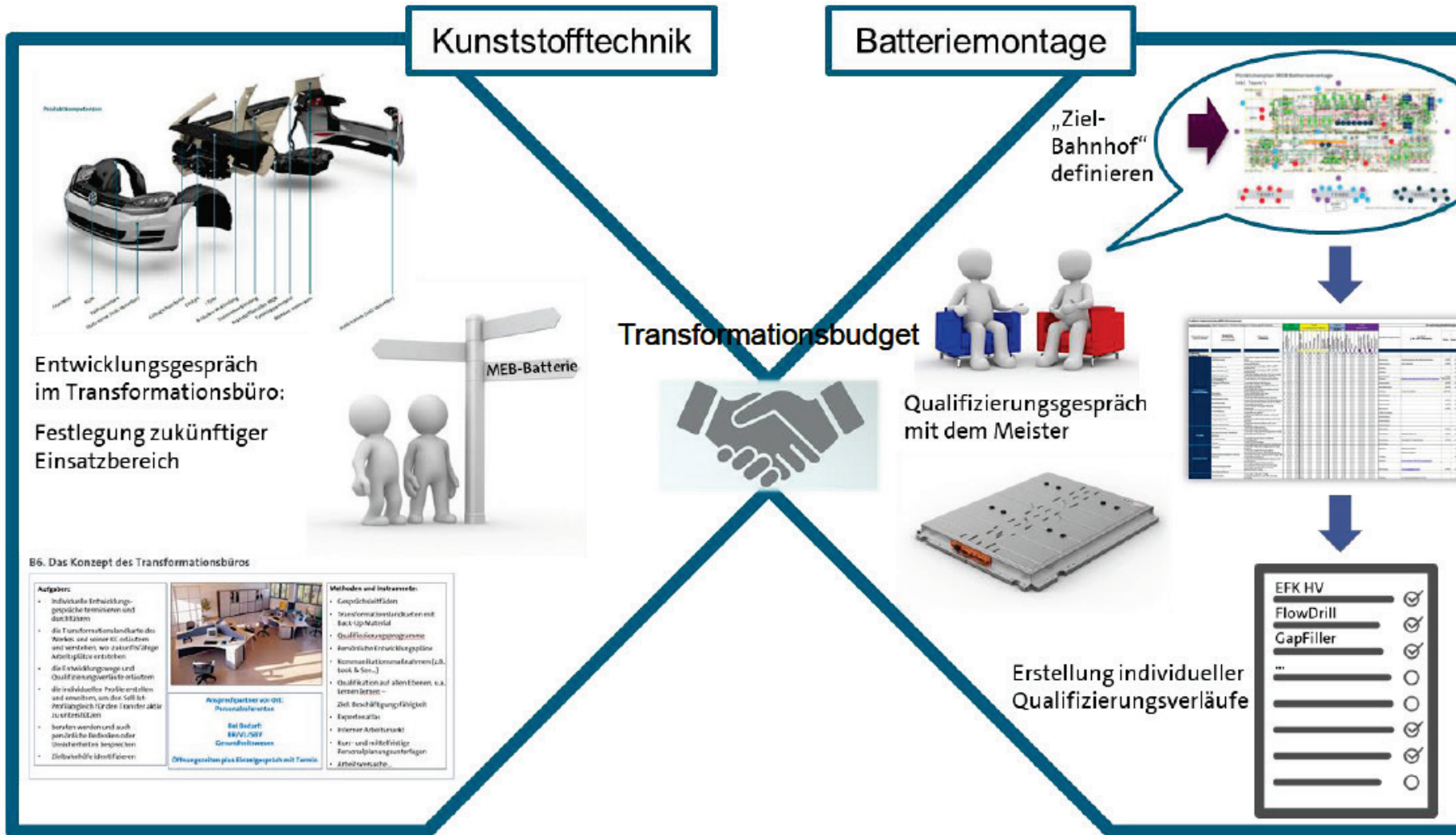
Le dialogue social dans l'entreprise (III)

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 (fit-for-change 2 jours ; 22 jours pour les électriciens)**

L'ensemble du processus de changement est organisé conjointement par les HR et le comité d'entreprise.

Transformation VW Braunschweig



Le dialogue social dans l'entreprise (III)

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

Ressources : (1) Propre équipe "Work 4.0" IG Metall 5 à plein temps, (2) Financement de l'État pour les consultants, (3)

Évaluation de IAQ

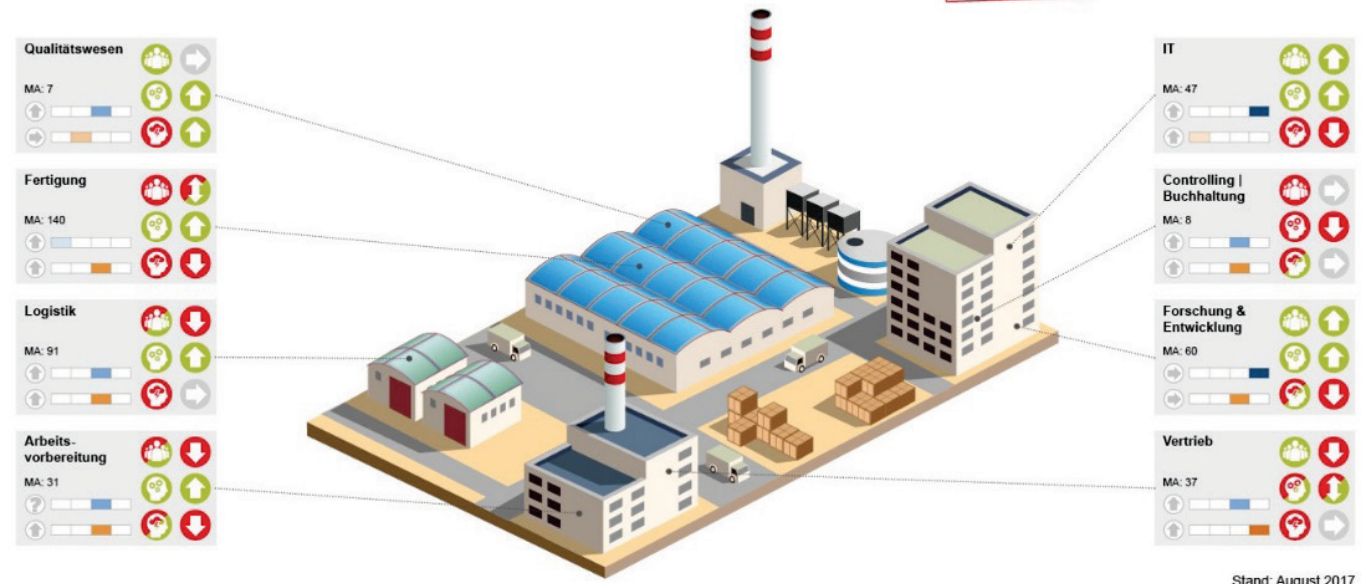
- L'équipe "Work 4.0" a identifié des entreprises avec des comités d'entreprise proactifs et des directions intéressées - toutes deux ont signé une lettre d'engagement
- 2016 -2022: 6 - 8 ateliers d'une journée dans 90 entreprises avec l'aide de consultants sur l'état des lieux de la digitalisation de 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

Carte d'entreprise de l'industrie 4.0

Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0



sustain | CONSULT



Stand: August 2017

Erklärung zu den verwendeten Symbolen

Einschätzungen zur Technik – Status Quo

Grad der Vernetzung			
Stand alone	In Abteilung	Abteilungsübergreifend	Mit externen Unternehmen
Grad der Steuerung durch Technik			
Entscheidungsunterstützung	Entscheidungsvorgaben	Teilweise technikgesteuert	Voll technikgesteuert
<small>(Maschine = reines Arbeitsmittel / Werkzeug)</small>			

Einschätzungen zur Technik – Ausblick

- ↑ Verstärkter Einsatz von Industrie 4.0-Lösungen
- ↓ Verlassen des technik-zentrierten Pfades
- ↔ Keine Veränderung
- ?? Unklar

Wirkungen auf Arbeit – Status Quo

- 👤 Beschäftigung
- 🧠 Anforderungen an Arbeit
- 🏢 Arbeitsbedingungen
- 🟢 positive Entwicklung
- 🔴 negative Entwicklung
- ⚪ keine Veränderung
- 🟡 keine eindeutige Entwicklung

Wirkungen auf Arbeit – Ausblick

- 🟢 ↑
- 🔴 ↓
- ⚪ ↔
- 🟡 ↻

MA = Mitarbeiter/-innen

Le dialogue social dans l'entreprise (IV)

Resultats de projet „Travail 4.0 »

- 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 dialogue social et de la cogestion
- Mais aussi des cas ratés (*les CE ne voulaient pas trop d'intervention syndicale, la direction s'en désintéressait...*)

Conclusions

- L'industrie 4.0 et la transformation écologique conduisent à une restructuration interne des entreprises et des chaînes de valeur ajoutée
- Une bonne formation est une condition préalable à la gestion du changement
- Le dialogue social dans l'SDP s'est intensifié et le rythme des modernisations de l'apprentissage menées conjointement s'est accéléré
- La cogestion allemande est une ressource importante du dialogue social
- Une bonne coopération entre les entreprises, les comités d'entreprise et les syndicats permet d'identifier les problèmes à un stade précoce (intelligence collective) et de trouver des solutions acceptables pour les salariés.
- Contrairement aux pays scandinaves, les comités d'entreprise n'existent en Allemagne que dans les moyennes et grandes entreprises, ce qui limite le dialogue social.