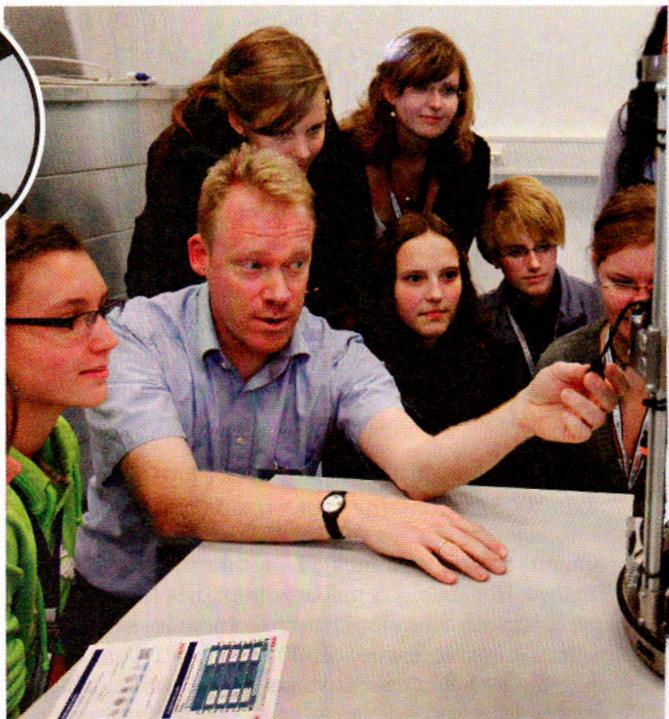




# Recrutement DES COMPÉTENCES POUR LE MADE IN GERMANY

Les entreprises allemandes misent sur les hommes pour assurer leur future compétitivité. Démonstration chez Bosch qui rit et ThyssenKrupp qui pleure.

PAR CÉCILE MAILLARD



Dans son centre de R & D de Schwieberdingen, Bosch organise des journées de découverte de la technologie à destination des jeunes.

**P**erché sur une colline, le bâtiment de verre du centre de R&D de Bosch reflète le lever du soleil sur la campagne du Bade-Wurtemberg. Dans un atelier lumineux, une dizaine de jeunes apprentis s'exercent à construire une armoire électrique. Dans quelques jours, ils passeront un examen sanctionnant les dix-huit premiers mois de leur alternance. «Ils devront fabriquer ce petit véhicule électrique, explique un porte-parole de l'entreprise, en actionnant sur une table un engin qui change de direction à la vue d'un obstacle. Ils sauront monter les contenus électriques, les circuits électroniques et programmer l'appareil. La formation de nos apprentis a été réorientée sur nos besoins de demain, l'électromobilité et l'électronique.»

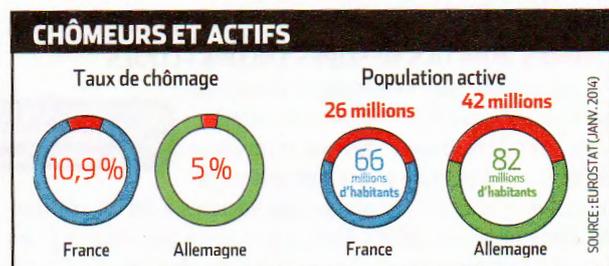
## Une vision à dix ans

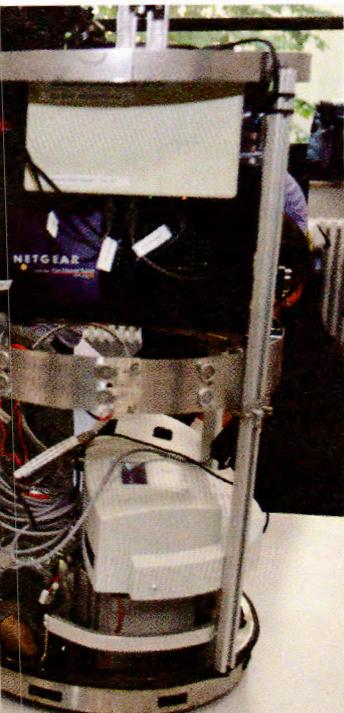
Les entreprises allemandes ne baissent jamais la garde sur ce qui, selon elles, garantit leur avenir et leur compétitivité : les compétences. Le site de Bosch à Schwieberdingen accueille 7 000 salariés, dont 4 000 ingénieurs et 500 ouvriers qualifiés. L'entreprise a prévu de pousser ses apprentis vers l'enseignement supérieur, en électronique, à partir de septembre 2015. «Nous sommes dans une situation économique favorable, c'est maintenant qu'il faut nous préparer pour les dix pro-

chaines années, explique Lutz Schumacher, le directeur des ressources humaines du site. Ce travail sur l'avenir, nous le menons avec le conseil d'entreprise.»

Une anticipation toute allemande. Lors d'une rencontre avec une trentaine d'auditeurs français de l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP, rattaché au ministère du Travail), un expert auprès des conseils d'entreprise du Bade-Wurtemberg raconte qu'employeurs et syndicats s'interrogent déjà sur les conséquences d'une migration de l'industrie automobile vers l'électromobilité. Et cherchent à anticiper les incidences sur les qualifications de la main-d'œuvre que cela provoquera. Chez Bosch, l'idée d'inciter les apprentis à poursuivre dans l'enseignement supérieur, toujours en alternance, est née en 2006-2007, quand l'entreprise n'a pas pu, pour des raisons économiques, les embaucher. «Les laisser partir, c'était les perdre, commente Romy Kästner, une jeune élue du conseil d'entreprise. Avec ce dispositif, l'entreprise les transforme en ingénieurs, ces introuvables du recrutement.»

Mais continuer à recruter des apprentis, bataille des conseils d'entreprise, devient difficile quand la crise s'en mêle. Très loin des succès économiques du Bade-Wurtemberg, la Ruhr (Rhénanie-du-Nord-Westphalie), accueille des industries traditionnelles en difficulté. ThyssenKrupp Steel, branche acier du groupe, a beaucoup restructuré depuis 1997, date de la fusion qui lui a donné naissance. La pyramide des âges de ses 18 000 salariés affiche un trou, correspondant aux années durant lesquelles l'entreprise n'a pas recruté de jeunes. «En 2006, explique Ulrich Wied, le DRH du site de Duisbourg, nous avons négocié un pacte d'intérêt avec les salariés pour augmenter le temps de travail d'une heure, sans rémunération supplémentaire. Nous avons ainsi pu créer 500 postes, proposés à des apprentis.» Parallèlement, 500 seniors partis en retraite anticipée ont été remplacés par autant de jeunes. «Les salariés ont consenti ces efforts par solidarité pour les





Chez ThyssenKrupp Steel, la pyramide des âges des salariés marque une inflexion correspondant aux années durant lesquelles des jeunes n'ont pas été embauchés.

apprentis, et pour préserver l'avenir de la branche et du site», explique Günter Back, syndicaliste d'IG Metall, vice-président du conseil central d'entreprise du groupe. ThyssenKrupp Steel continue à recruter 300 apprentis par an, mais tous ne peuvent pas être embauchés à l'issue de leur alternance. Ils sont dirigés vers un système transitoire mis en place par plusieurs entreprises de la Ruhr: pendant un an, ils travaillent pour l'un de ces employeurs, le temps qu'un poste se libère. Le système a longtemps bien fonctionné, mais il atteint désormais ses limites, certains jeunes ne trouvant pas d'emploi à l'issue de cette période transitoire.

### Déclin démographique

Face à la crise, les entreprises ont aussi imaginé des dispositifs pour ne surtout pas se séparer de leurs salariés expérimentés. Temps partiel pour les seniors, comptes horaires

## La formation par l'alternance s'essouffle

« Les bons élèves se détournent de la formation professionnelle pour poursuivre des études générales jusqu'au bac, puis à l'université », déplore un porte-parole de Bosch, qui reconnaît avoir du mal à recruter des apprentis parmi des candidats aux compétences plus faibles. Chez ThyssenKrupp Steel, en 2012, il y a eu plus de postes d'apprentis proposés que de candidatures. Les métiers techniques

attirent moins. En 2013, l'Allemagne ne comptait plus que 530 000 apprentis, contre 621 000 en 2000. Autre point noir : entre 300 000 et 500 000 jeunes quittent la scolarité obligatoire sans diplôme ou sans employeur pour effectuer leur apprentissage. Ils sont pris en charge par des dispositifs transitoires qui tentent de leur redonner des bases scolaires ou un début de formation professionnelle. ■

annualisés, chômage partiel, réduction du temps de travail... L'arsenal technique est large, développé, soutenu par tous. Chez Bosch, une solution a fait ses preuves : en période d'activité réduite, les salariés les plus qualifiés ont formé les moins qualifiés. « Non seulement nous avons gardé nos compétences, mais elles ont fortement progressé », se réjouit Edda Rosenfeld, chargée du développement des carrières, qui prévoit de renouveler l'expérience. Chez Thyssen, dès cet automne, le temps de travail baissera, tout comme la rémunération. L'accord d'entreprise, qui exclut tout licenciement pendant six ans, court jusqu'en 2018. Certains salariés auront alors atteint l'âge d'un départ anticipé à la retraite. Cela libérera des heures pour les autres.

Les entreprises allemandes se heurtent à un autre handicap de taille : une démographie en déclin. Pour trouver les talents indispensables à leurs futures innovations, trois viviers ont été repérés : les femmes, les seniors et les étrangers. ThyssenKrupp construit une crèche à Duisbourg. « C'est un investissement pour attirer les jeunes femmes », précise le DRH. À Stuttgart, le centre de R&D de Bosch cherche surtout à faire venir les programmeurs informatiques qui rêvent plutôt d'entreprises comme Google... « Nous devons repenser notre organisation, développer le télétravail », explique Oliver Stief, le directeur financier. Dans le Bade-Wurtemberg, l'agence pour l'emploi est allée chercher de jeunes ingénieurs espagnols, pour essayer de les convaincre de travailler pour les entreprises du Land, co-organisatrices de l'opération. Représentant du patronat de la métallurgie dans le Bade-Wurtemberg, Peer-Michael Dick s'inquiète : « Nous profitons de notre succès économique sans nous préoccuper suffisamment du problème démographique. Nous avons besoin de plus d'individus en formation professionnelle. » Un défi difficile à relever, alors que le système d'apprentissage allemand montre des signes d'essoufflement. ■

PAGE SUIVANTE  
Nucléaire, pour une poignée de milliards