

**ANTICIPATION,  
FORMATION, MOBILITES**  
**(anticipation et accompagnement des  
restructurations)**

**Convention n° CV05000074**

**Avec le Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement,  
Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES)**

Ont contribué à cette étude :

**Pour le Groupe ALPHA : Hugues BERTRAND - Colette FRANCIOSI - Jean-Jacques PARIS**

**Pour le CEREQ : Jean-Claude CASALEGNO - Bernard HILLAU - Philippe TROUVE**

**Pour l'O.S.E. : Dalila GHAILANI - Ramon PENA-CASAS - Philippe POCHET**

**Coordination : Hugues BERTRAND – Groupe ALPHA**

Le 15 novembre 2007

# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	2 A 5
RAPPORT FINAL .....	7 A 368
INTRODUCTION .....	7
<b>1. OBSERVATION ET ANTICIPATION STRATEGIQUE :</b>	
<b>LA CONSTRUCTION DES JEUX D'ACTEURS .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. Les observatoires en France : genèse et positionnement.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. Observatoires et logiques de branche .....</b>	<b>20</b>
1.2.1. <i>L'absence de modèle standard : des modes de constitution             et de fonctionnement hétérogènes.....</i>	21
1.2.2. <i>Un équilibre délicat entre expertise et jeux d'acteurs.....</i>	26
1.2.3. <i>Configurations d'acteurs et rôle des observatoires.....</i>	30
<b>1.3. Observatoires et logiques de territoires .....</b>	<b>36</b>
1.3.1. <i>Observatoires régionaux et anticipation stratégique .....</i>	40
1.3.2. <i>Autres outils d'anticipation dans les territoires .....</i>	42
<b>1.4. Vers des approches transversales ? .....</b>	<b>45</b>
1.4.1. <i>Branches et territoires : autres acteurs, autres approches ?.....</i>	45
1.4.2. <i>Autres configurations : acteurs et anticipation sans observatoire ;             observatoire et prospective sans acteurs .....</i>	66
<b>1.5. Que font les autres ? .....</b>	<b>70</b>
1.5.1. <i>Les dispositifs d'observation dans quelques pays européens.....</i>	70
1.5.2. <i>Une tendance : la mise en place de dispositifs partenariaux             d'observation des évolutions des métiers et des qualifications .....</i>	74
1.5.3. <i>Les spécificités de l'approche française.....</i>	87
<b>2. LES PRATIQUES D'ANTICIPATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DANS LES ENTREPRISES .....</b>	<b>88</b>
<b>2.1. Présentation .....</b>	<b>88</b>
<b>2.2. Les restructurations dans les PME .....</b>	<b>93</b>
2.2.1. <i>Une absence quasi généralisée d'anticipation .....</i>	93

2.2.2.	<i>Le manque de flexibilité interne et le « carcan » des contraintes institutionnelles</i>	100
2.2.3.	<i>Un accompagnement social minimum</i>	105
2.2.4.	<i>La faiblesse des régulations de l'emploi et l'isolement des PME en restructuration</i>	109
2.2.5.	<i>Deux PME en phase de transition</i>	113
<b>2.3.</b>	<b>Les restructurations dans les établissements de grands groupes</b>	<b>122</b>
2.3.1.	<i>La culture de l'anticipation permanente</i>	123
2.3.2.	<i>Le souci de l'employabilité interne et externe des salariés</i>	132
2.3.3.	<i>De l'usage minimum des mesures institutionnelles à la mise en place d'outils d'accompagnement interne</i>	140
2.3.4.	<i>Un dialogue social structuré mais des partenaires sociaux qui pèsent peu au plan local</i>	148
2.3.5.	<i>Le rôle indispensable de l'encadrement intermédiaire</i>	159
2.3.6.	<i>Des réseaux d'acteurs externes plus denses, mais un déficit de coopération interentreprise au plan territorial</i>	160
<b>2.4.</b>	<b>Examen de quelques cas limites : le rôle décisif de l'instabilité de la gouvernance</b>	<b>162</b>
<b>3.</b>	<b>LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES</b>	<b>182</b>
3.1.	<b>Le vécu des personnes « restructurées »</b>	<b>182</b>
3.2.	<b>Ruptures organisationnelles : Individus et groupes en souffrance</b>	<b>186</b>
3.3.	<b>La défaillance des managers</b>	<b>190</b>
3.4.	<b>Des capacités de résilience différentes face à l'épreuve des restructurations</b>	<b>195</b>
3.5.	<b>Perception des dispositifs de préparation et d'accompagnement social lors des transitions professionnelles</b>	<b>202</b>
3.6.	<b>Points clés pour l'accompagnement</b>	<b>208</b>
3.7.	<b>Que font les autres ?</b>	<b>216</b>

<b>4. POLITIQUES, INSTRUMENTS ET DEBATS EUROPEENS : LES MECANISMES D'ANTICIPATION ET D'ADAPTABILITE DANS LE CADRE EUROPEEN.....</b>	<b>225</b>
<b>4.1. Le discours européen sur les restructurations .....</b>	<b>227</b>
4.1.1. <i>La Communication « Restructurations et emploi » .....</i>	227
4.1.2. <i>La Stratégie Européenne pour l'Emploi .....</i>	229
4.1.3. <i>La méthode ouverte de coordination sur l'éducation             et la formation.....</i>	241
<b>4.2. Les instruments d'intervention de l'Union européenne .....</b>	<b>244</b>
4.2.1. <i>Les Directives.....</i>	244
4.2.2. <i>Les Fonds Structurels .....</i>	251
4.2.3. <i>Le dialogue social européen .....</i>	257
4.2.4. <i>Illustrations sectorielles européennes.....</i>	261
<b>4.3. Mise en perspectives de cinq pays européens.....</b>	<b>275</b>
4.3.1. <i>Principales caractéristiques nationales.....</i>	277
4.3.2. <i>Approche empirique des cinq pays européens.....</i>	318
 <b>5. LOGIQUES ET INSTRUMENTS DE L'ACTION PUBLIQUE EN FRANCE ....</b>	 <b>344</b>
<b>5.1. Les logiques d'intervention publique .....</b>	<b>344</b>
5.1.1. <i>Le cadre institutionnel, réglementaire et conventionnel :             une rupture avec l'approche juridique antérieure.....</i>	344
5.1.2. <i>Culture d'intervention du SPE et changement de paradigme .....</i>	348
<b>5.2. Organisation et acteurs territoriaux de l'intervention publique .....</b>	<b>351</b>
5.2.1. <i>Les structures pérennes de l'action publique et leurs évolutions :             niveau stratégique et niveau opérationnel .....</i>	351
5.2.2. <i>Une évolution des formes de l'action publique régionale :             l'organisation par projets .....</i>	354
 <b>5.3. Instruments et pratiques d'accompagnement des personnes : les intermédiaires publics et privés de la formation et du marché du travail .....</b>	 <b>357</b>

<b>6. ENSEIGNEMENTS ET PISTES : DE LA GESTION DE CRISE AU PILOTAGE COLLECTIF DU CHANGEMENT ? .....</b>	<b>361</b>
<b>6.1. Vers un changement de paradigme ? .....</b>	<b>362</b>
<b>6.2. Vers un changement du modèle français ? .....</b>	<b>364</b>
<b>6.3. Anticipation et/ou sécurisation des transitions professionnelles ? .....</b>	<b>367</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>369</b>
• <b>ANNEXE 1 : .....</b>	<b>370</b>
Fiches détaillées des systèmes nationaux	
• <b>ANNEXE 2 : .....</b>	<b>403</b>
Tableaux statistiques de l'analyse comparative	
• <b>ANNEXE 3 : .....</b>	<b>416</b>
Dialogue social européen dans le secteur sucrier	
• <b>ANNEXE 4 : .....</b>	<b>424</b>
Echantillon des personnes interrogées ayant subi une restructuration	
• <b>ANNEXE 5 : .....</b>	<b>433</b>
Anticipation et accompagnement des restructurations - 14 monographies d'entreprises	

# **RAPPORT FINAL**

## **INTRODUCTION**

### **Les restructurations entre conduite du changement et réaction à des situations de crise**

La question des restructurations d'entreprises a, en France, une connotation historique qui renvoie aux crises majeures qu'ont connu dans les années 70 et 80 certains secteurs d'activité comme le textile, la construction navale ou la sidérurgie, qui s'étaient accompagnées de licenciement collectifs, de fermetures partielles ou totales d'établissements. Ces crises ont fait ressortir à l'époque à quel point la rupture économique et sociale qu'elles entraînaient, tant vis à vis de leur personnel que des bassins industriels concernés, n'avait été ni anticipée ni préparée.

Cette première approche des restructurations des entreprises et de leur anticipation vues comme exposition à des risques socio-économiques majeurs et affrontement de situations de crise s'est aujourd'hui élargie à une palette beaucoup plus large de situations. Modalités d'adaptation forcée et de réaction brutale à des ruptures imprévues, mais aussi périodes de simple accélération de processus pilotés d'adaptation à des modifications ou à des inflexions de stratégie anticipées ou préparées. *Restructurations subies* d'un côté aux effets très difficiles à maîtriser, *restructurations voulues* de l'autre qui peuvent être conduites et gérées beaucoup plus calmement à condition d'être préparées et accompagnées.

Faut-il envisager ces modes de restructurations comme opposés mais complémentaires : les unes (lourdes et brutales) seraient la sanction inexorable de l'insuffisance des autres (plus maîtrisées et adaptatives) ? Faut-il au contraire les saisir comme des réponses distinctes à des situations distinctes : dans un cas réponse à des chocs souvent difficiles à prévoir (choc monétaire, énergétique, technologique, politique, etc...), dans l'autre pilotage d'adaptations anticipatives et récurrentes à un univers en évolution continue ?

Les deux thèses contiennent une part de vérité. Sans adaptation permanente l'entreprise s'expose évidemment à de brusques réajustements majeurs. Pour autant l'adaptation graduelle ne garantit pas la préparation sans faille à de nombreux chocs peu prévisibles. Il est intéressant de noter que le terme anglo-saxon de « restructuring », moins spécialisé que son homologue français, évoque aussi bien l'exigence permanente d'adaptation de l'entreprise, de modernisation de ses moyens et processus de production, que la situation particulière de crise grave, de « cap à passer » pour l'entreprise à certains moments de son histoire.

Dans tous les cas ce qui semble le noyau commun de l'ensemble de ces opérations est qu'elles portent toutes sur *les relations entre la stratégie de l'entreprise et son organisation productive*. Elles peuvent viser à améliorer leur *concordance* (conduite du changement et restructurations voulues ou « *managériales* ») ou au contraire à réduire leur *discordance* (restructurations *de crise*, subies), cette discordance pouvant résulter aussi d'un réajustement stratégique contraint, mal anticipé ou mal préparé. Cette caractérisation des restructurations comme relevant d'un ajustement entre stratégie et organisation, conduit à mettre l'accent sur *l'anticipation* : pour préparer ce qui est de l'ordre du prévisible, ou au contraire pour se préparer dans un univers incertain à affronter le moins mal possible l'imprévu. En effet l'anticipation est un moment, un moment premier, de l'élaboration et de la conduite d'une stratégie. Anticiper les restructurations c'est donc les inclure dans la stratégie d'une entreprise *comme risque* (à éviter autant que possible), *comme nécessité* (à affronter) *ou comme moyen* (à doser et à maîtriser pour le rendre acceptable).

Si la question des restructurations renvoie à l'existence au sein de l'entreprise d'un management d'anticipation des risques socio-économiques majeurs, elle ne peut donc le faire en ignorant cet autre volet du management stratégique, celui d'une conduite « en continu » du changement technique et organisationnel, qui repose d'une manière ou d'une autre sur des méthodes et des processus d'anticipation qui les orientent.

Il semble notamment, au vu des entreprises étudiées, que la question des restructurations n'émerge pas et ne se traite pas de la même façon dans les entreprises qui sont engagées dans des processus de conduite du changement, d'instrumentation de leur GRH, de construction du dialogue social interne et de dialogue institutionnel externe, ou dans les cas connus d'entreprises qui sont ou ont été confrontées aux restructurations dans une logique soudaine, impréparée de gestion de crise. D'où notre re-formulation de l'objet de l'étude intégrant dans l'intitulé, au côtés du terme « d'anticipation », celui « d'accompagnement » des restructurations, dans une approche permanente du changement.

Aujourd'hui, les grandes entreprises françaises ont souvent mis en place de tels outils de gestion prévisionnelle des compétences, notamment à dater des événements critiques que nous évoquons plus haut. De ce point de vue, s'il est permis de parler à propos des restructurations d'un « modèle français » en évolution, l'acception de « modèle » vise ici non pas à donner aux outils et aux pratiques mis en œuvre dans ce pays un quelconque caractère d'exemplarité, mais à repérer des conditions sociétales spécifiques d'exercice du management d'entreprise.

Ces « conditions sociétales », en ce qui concerne les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, désignent à la fois les *schémas culturels* dans lesquels sont formulés les « modèles » de management d'entreprise, et les *cadres institutionnels* dans lesquels ils se déploient, à l'articulation du fonctionnement de l'entreprise elle-même et des institutions publiques et des ressources privées qui l'environnent. Car « l'anticipation » ne saurait se résumer à la définition restrictive d'un « regard porté » sur le futur (à un moment donné et du dedans de l'entreprise). *L'anticipation est du domaine de l'action*. Elle doit s'inscrire dans un mouvement permanent de transformation et d'adaptation de

l'entreprise et dans des processus plus globaux qui articulent stratégie et mode de management de l'entreprise :

- à son environnement dans ses dimensions sectorielles, territoriales, culturelles (environnement éducatif, de formation et de placement notamment) ;
- mais aussi à des systèmes de coordinations d'acteurs publics et privés qui dépassent la seule initiative de l'entrepreneur.

Notons, pour un premier aperçu de la diversité des situations, qu'il est surtout question ici de grandes et de moyennes entreprises. A côté du cas prédominant de celles qui ont engagé de tels processus de modernisation en interaction avec leur environnement, on peut observer en contrepoint, dans ce même pays, des pratiques d'anticipation très différentes:

- par exemple un modèle de restructuration en quasi autarcie fondé sur « l'achat de la paix sociale » au moyen de compensations financières importantes octroyées aux « partants », modèle adopté par certains grands groupes internationaux qui ont la puissance financière pour le faire ;
- des entreprises qui préparent longtemps à l'avance une fermeture de site dans la concertation avec les partenaires sociaux ou les pouvoirs publics concernés
- d'autres qui annoncent au dernier moment un plan massif de restructuration et mettent l'ensemble de leurs partenaires présomptifs devant le fait accompli
- ou encore (la liste n'est pas exhaustive) un modèle considéré parfois comme « prédateur », lié au « marché des restructurations », certaines entreprises se spécialisant dans l'acquisition et la liquidation « profitable » d'entreprises en difficulté.

### **Trois dimensions cardinales de l'anticipation et de l'accompagnement : l'entreprise, la branche, le territoire**

La question de l'anticipation des restructurations correspond en France à un modèle dominant principalement adossé au développement des relations entre trois sphères de l'action collective publique et privée :

- la sphère de la *gestion des ressources humaines dans l'entreprise*, de ses méthodes et instruments, de ses dispositifs de concertation, centrale pour notre étude ;
- la sphère de la *concertation et de la négociation sociale de branche* au sein de laquelle s'inscrivent les relations professionnelles dans l'entreprise ;
- la sphère de la *gouvernance territoriale*, dans laquelle interviennent les acteurs publics et privés dans des processus de coordination et d'intermédiation de proximité.

On pourrait y ajouter, mais on le fera dans un registre différent et une partie distincte; la sphère de la *gouvernance européenne* reposant sur des directives communautaires et la constitution d'acteurs sociaux à ce niveau.

Rares sont les cas observés où la mobilisation de ces trois sphères fonctionne de façon simple et efficace. Si dans certains cas l'instrumentation de la GRH et l'entretien d'un climat social sont patents, la relation à l'environnement territorial et notamment aux administrations locales et aux dispositifs publics de gestion collective de l'emploi reste le plus souvent atone. On touche là à l'un des résultats vers lesquels s'oriente l'étude : *l'importance des dispositifs de coordination des acteurs collectifs*. Or cette coordination ne dépend pas seulement des lois et règlements en vigueur, elle dépend surtout des pratiques effectives d'ouverture réciproque entre administrations publiques, acteurs

sociaux et management d'entreprises, ainsi qu'entre les entreprises, ou en leur sein. Elle dépend aussi des instruments que ces acteurs collectifs se donnent pour anticiper les évolutions à venir, éclairer leurs stratégies et coordonner éventuellement leurs actions.

La question qui se pose est celle de l'anticipation, de l'équipement et de la coordination des acteurs collectifs dans ces différentes sphères. Il ne s'agit cependant pas seulement de l'existence ou de la mise en place d'instruments de veille et d'observation. Il s'agit aussi de la façon dont ces dispositifs sont utilisés, fonctionnent ou ne fonctionnent pas, selon des configurations et des stratégies d'acteurs qui diffèrent très fortement selon les branches, les territoires, ou les pays.

L'anticipation et l'accompagnement des restructurations impliquent de reconstruire l'action publique, ses objectifs et ses instruments : moins fondés sur le contrôle et la vérification plus sur l'incitation ou le pilotage, l'évaluation, la concertation et la coordination. Cela implique donc aussi de revoir les formes et les objectifs de l'action publique, notamment les relations entre les acteurs publics et leurs partenaires, privés ou sociaux.

Dans tous ces jeux et ces coordinations d'acteurs le temps est une variable clé, une ressource essentielle. Il est donc bien normal de mettre l'accent sur la façon dont, de l'amont vers l'aval des opérations de restructuration, les acteurs mobilisent, conservent ou échangent leurs ressources cognitives, se donnent des capacités d'action, les coordonnent ou non.

### **Les temps de l'anticipation et de l'accompagnement**

L'anticipation des restructurations désigne la façon dont les diverses catégories d'acteurs concernés, publics ou privés, utilisent le temps pour améliorer leur position dans la détection, la préparation et la mise en œuvre de décisions de restructuration.

Ce temps n'est ni linéaire ni uniforme.

Il peut être scandé en plusieurs temps :

- une phase très en amont (« en amont de l'amont ») d'éventuelles décisions futures de restructuration, qu'on baptisera ici « *anticipation avancée* »
- une phase amont de diagnostic, de préparation et de mise au point des choix (« *anticipation stratégique* »)
- une phase aval qui en organise la mise en œuvre concrète et l'accompagnement collectif ou individuel (« *anticipation opérationnelle* »)

Au cours de ces trois grandes phases ce ne sont ni les mêmes approches, ni les mêmes outils, ni les mêmes ressources (cognitives, organisationnelles, financières), ni les mêmes formes d'action qui sont en jeu. En outre *l'asymétrie des acteurs* n'est ni de la même nature, ni de la même intensité.

L'anticipation « avancée » porte sur deux objets principaux :

- *l'anticipation du prévisible* : elle vise à mieux connaître, comprendre et identifier les grandes lignes d'évolution à partir desquelles pourraient être décidées

d'éventuelles restructurations. Il s'agit surtout d'éviter ou de limiter les effets pénibles de futures réorganisations : notamment par la façon dont les entreprises se donnent les moyens de faire évoluer les compétences de leurs salariés en direction de leurs métiers, de leurs besoins prévisibles, c'est-à-dire de leur stratégie

- *l'anticipation de l'imprévisible* : elle vise à armer les salariés pour des évolutions futures inconnues ou peu prévisibles en s'appuyant sur des politiques de mobilité, de formation et de professionnalisation, lorsqu'elles visent à favoriser « l'employabilité » des personnes et pas seulement leur adaptation immédiate à leur poste de travail

L'anticipation « stratégique » désigne la phase temporelle où se conçoivent, se préparent et se décident les choix stratégiques et donc les opérations de restructuration.

L'anticipation « opérationnelle » désigne la phase de mise en œuvre et de conduite concrète des opérations, de pilotage des processus et d'accompagnement des personnes concernées : elle se mène le plus souvent en interaction forte avec de nombreux acteurs externes ou internes aux entreprises concernées.

### **Anticiper les restructurations ou sécuriser les transitions professionnelles ?**

Au cours de ces trois grandes phases de l'anticipation et de l'accompagnement des restructurations la place des différentes catégories d'acteurs, les ressources dont ils disposent ou qu'ils sont capables de se procurer, les types de coordination qu'ils peuvent mettre en place, sont très différents. Il peut être choisi de mettre l'accent très fortement sur les phases amont d'anticipation ou au contraire de renforcer prioritairement les outils et les moyens de la phase aval d'accompagnement et de sécurisation des transitions professionnelles individuelles et collectives.

Faut-il mettre l'accent sur les outils et les processus d'anticipation en amont, ou plutôt sur les ressources et les dispositifs d'accompagnement en aval ? Cette question traverse le débat européen sur les restructurations. Elle est d'ordre principalement politique car sur le plan « technique » il n'y a pas lieu d'opposer ces moments des restructurations : mieux anticiper doit permettre de mieux préparer, de mieux coordonner, de mieux accompagner évolutions et transitions. De ce point de vue c'est avant tout une question de jeux d'acteurs placés dans des situations très dissemblables, asymétriques, vis-à-vis de l'information, des outils de connaissance et de la décision. Les acteurs les mieux pourvus (directions d'entreprise) cherchent à préserver leur position, les autres (organisations syndicales, acteurs publics territoriaux) à l'améliorer : la demande d'anticipation est donc surtout portée par ces derniers.

Les débats sur la sécurisation des parcours professionnels, à l'échelle européenne ou à l'échelle nationale, tendent à mettre l'accent sur l'accompagnement et l'équipement des transitions. Ils renvoient à une nécessité et de véritables besoins qui ne sont pas contestables. Ils ne doivent pas pour autant occulter la question de l'anticipation, qui est plus délicate à circonscrire, plus complexe à outiller, et donne lieu à des pratiques très contrastées, voire totalement opposées.

## **Des matériaux originaux et multiples, un plan de présentation à plusieurs dimensions**

L'étude présentée ci-après s'efforce d'éclairer ces débats par l'apport de matériaux originaux :

- en premier lieu des matériaux issus de *quatre types d'enquêtes spécifiques*: sur les *observatoires* et les dispositifs collectifs d'observation et d'anticipation dans les branches d'une part, les territoires de l'autre ; sur les *opérations de restructuration menées dans les entreprises*, avec un accent rare et intéressant mis sur celles de taille moyenne ; sur la façon dont ces opérations ont été vécues et ont marqué *la vie des salariés qui les ont subies* ; sur les *intermédiaires du marché du travail*, OPCA et entreprises de reclassement notamment
- en deuxième lieu des matériaux issus d'une double série de travaux : sur *l'approche européenne des restructurations*, sa construction, ses objectifs (adaptabilité, flexicurité, employabilité) et ses instruments (directives, fonds structurels, dialogue social), avec une illustration singulière dans deux branches (sucre, grande distribution) ; sur une « *mise en perspective* » *comparative dans cinq pays européens* (Allemagne, Belgique, Finlande, Pays-Bas, Suède) mettant l'accent sur les cadres institutionnels et sociaux, les dispositifs et leurs usages (employabilité, apprentissage tout au long de la vie, formation continue en entreprise)

Il en résulte une masse considérable de matériaux portant sur les opérations, leurs acteurs, privés ou publics, les principes, les méthodes, les instruments et leurs effets, ou encore sur les discours, les politiques au niveau européen, en France et dans d'autres pays.

L'ordonnancement de ce très vaste ensemble de travaux et de leurs résultats n'était pas simple. Il avait été choisi dans un premier temps de les organiser en deux grandes parties qui présentaient l'avantage de la simplicité : anticipation d'une part, accompagnement de l'autre. Cette simplicité apparente fondée sur une scansion commode de phases et d'instruments (anticiper, puis accompagner) est apparue finalement comme trompeuse. La qualité et les méthodes de l'accompagnement sont si dépendantes de la qualité et des modes d'anticipation (mieux anticiper pour mieux accompagner, etc...) qu'un tel découpage est au mieux inutile, et en dernier ressort perturbant et handicapant.

La construction retenue est donc hybride : elle croise les grandes catégories d'acteurs (collectifs, individuels, privés, publics), avec ces grandes phases et leur instrumentation, individuelle ou collective.

Le déroulement concret est le suivant : l'examen des dispositifs collectifs (souvent nouveaux ou récents) d'observation et d'anticipation (1) ; l'observation et l'analyse des pratiques d'anticipation et d'accompagnement dans un échantillon « raisonné » d'entreprises (2) ; leurs effets et la façon dont elles sont vécues par un échantillon particulier de salariés (3). On aborde ensuite les politiques, les instruments et les débats européens, puis les approches et les outils mis en œuvre dans les autres pays d'Europe (4). Enfin, à la lumière de ces matériaux « de terrain » et de ces débats plus larges, on revient sur les logiques et les instruments de l'action publique en France (5), en s'efforçant d'en repérer les lignes d'évolution en cours ou souhaitables (6).

Dans une première partie l'examen des *dispositifs nouveaux* (parfois anciens) *d'observation et de prospective des acteurs de branches ou de territoires* montre qu'il ne s'agit pas de simples outils cognitifs ou techniques. Ils ont vocation, dès qu'ils concourent à la fonction d'anticipation, à être utilisés, à alimenter les débats et les jeux d'acteurs, à être instrumentalisés par ces mêmes acteurs. Les *configurations d'acteurs*, de branche ou de territoire, déterminent donc l'usage de ces « outils » et leur fonction même. Derrière cet enjeu politique visible du rôle et de l'utilisation des observatoires s'en cache un autre, moins visible : ce ne sont pas seulement des faits et des observations que produisent ces dispositifs collectifs, ce sont aussi les catégories observées, soumises à analyse et à discussion, et les outils de pensée. Il y a un enjeu d'appropriation *des représentations que se donne une branche d'elle-même, ou un territoire de lui-même*. L'observatoire contribue à les forger, ou plus modestement à les faire évoluer.

La place de l'observatoire, sa marge d'autonomie, son articulation avec les divers acteurs, les configurations sectorielles ou territoriales dans lesquelles il s'insère, sont centrales dans la manière dont se construit l'anticipation collective des mutations et la façon de les préparer. La mise en place systématique d'observatoires à vocation en principe similaire ne doit pas tromper. La multiplicité des modalités concrètes de fonctionnement retenues montre bien que des réponses très différentes sont apportées dans le positionnement des observatoires, leur rôle dans l'anticipation collective et, plus largement dans l'alimentation et la construction des jeux d'acteurs.

Observons enfin que la difficulté de croiser les approches de branche et de territoire, en principe complémentaires, n'est pas tant d'ordre technique que d'ordre « politique ». Les acteurs, privés ou publics, ne sont pas les mêmes et n'ont pas les mêmes besoins en matière d'anticipation. Comme le montrent les exemples d'approches croisées, il faut choisir son entrée, au coup par coup : ou celle de l'anticipation de branche dans ses déclinaisons territoriales, ou celle du territoire dans ses dimensions sectorielles.

Une deuxième partie est consacrée à la *restitution des enquêtes en entreprises*. Elle présente l'intérêt et l'originalité de n'être pas uniquement menée auprès des seules entreprises de très grande taille, comme il est usuel, mais d'intégrer un *grand nombre d'entreprises de taille moyenne*, voire petite (la plus petite a 80 salariés), ayant conduit des opérations de restructuration.

L'enquête fait ressortir un très fort contraste entre la façon dont sont anticipées, conduites, vécues les restructurations dans les grandes entreprises ou leurs établissements, et dans les entreprises de plus petite taille (les explications des responsables de PME sont particulièrement révélatrices). Qu'il s'agisse du processus lui-même, de son déroulement, de sa maîtrise, des outils institutionnels et de leur usage, ou encore des relations avec les pouvoirs publics : tout diffère, de la capacité d'anticipation dès le départ aux ressources et aux compétences d'accompagnement ensuite, aux conséquences finales enfin.

La typologie dressée à partir de l'enquête pourrait être avantageusement utilisée pour adapter des dispositifs monolithiques d'intervention (de l'anticipation à l'accompagnement) à des situations très différentes, voire opposées. C'est une des voies d'évolution proposées en conclusion.

La troisième partie apporte également des matériaux originaux sur *le devenir des personnes* ayant subi des reconversions liées à des opérations de restructuration. La façon dont elles racontent ce qui leur est arrivé, ce qu'elles ont vécu, leurs mots, leurs paroles,

font un *contraste saisissant* avec la présentation de discours très construits, l'ampleur des approches et des principes énoncés, l'arsenal des instruments et des moyens annoncés. Ce ne sont plus les entreprises et leurs ressources qui sont mises en opposition, mais les personnes, leur expérience et leurs ressources, leur capacité ou leur désir de rebondir. Après la typologie des configurations d'entreprises, une autre typologie : celle des personnes, de leurs ressources et de leurs capacités de reconversion. Leurs manière de s'y prendre, leurs besoins (outils, aide, bilan, deuil, temps, formation, requalification, etc...) ne sont pas les mêmes et n'appellent pas les mêmes services, les mêmes réponses. C'est ce que confirme l'expérience des entreprises de reclassement et de la première d'entre elles, l'ANPE, même si elle n'a pas encore réussi à en tirer tous les enseignements dans son organisation et dans ses méthodes.

L'Europe institutionnelle (partie 4) se préoccupe depuis sa naissance des restructurations, puisqu'elle a été bâtie sur leur conduite maîtrisée et coordonnée (cf la CECA originelle). Elle s'efforce depuis quelques années, depuis la stratégie européenne pour l'emploi de Lisbonne en particulier, de se doter d'une approche large, globale, cohérente et articulée de l'ensemble des problèmes que pose l'accompagnement des mutations économiques. Le grand nombre des directives récentes en témoigne. La *stratégie européenne* porte avant tout sur *l'employabilité et l'adaptabilité des salariés* et son instrumentation (formation/apprentissage tout au long de la vie notamment) d'une part, sur *la flexibilisation du marché du travail* (« flexicurité ») d'autre part. Ces deux composantes (employabilité, flexicurité) forment le cadre qui rend économiquement praticable et socialement acceptable (avec l'information/consultation des représentants des salariés) l'usage récurrent et parfois mal prévisible des restructurations comme moyen d'adaptation des structures productives.

Ces débats éclairent très utilement les réflexions françaises. L'anticipation en a été pendant longtemps le parent pauvre. On doit noter cependant une évolution plus récente. Plusieurs exemples frappants de restructurations annoncées brutalement et sans ménagement par des grands groupes disposant des moyens de les anticiper et de les préparer, ont mis cette question sur le devant de la scène et obligé de la prendre au sérieux. On l'a vu à l'occasion de sessions du « Forum restructurations ». Le soutien apporté très récemment à la création d'« observatoires des qualifications et des emplois » aux niveaux nationaux, régionaux ou sectoriels, la mise en route de dispositifs prospectifs sectoriels européens probablement destinés à les préparer, manifestent aussi cette évolution, au moins dans les intentions.

Une « *mise en perspective de cinq pays européens* » (suite de la partie 4) produit une comparaison méthodique, très renseignée et très organisée des cadres institutionnels et du rôle des partenaires sociaux dans la mise en œuvre et l'activation de la formation continue ; puis des dispositifs visant à améliorer l'employabilité des salariés, des chômeurs ou des personnes affectées par une restructuration. Cette approche comparative par pays est complétée par une *approche transversale des pratiques de formation continue* qui fait apparaître la place étonnamment variable de la formation continue (par secteur, par type d'entreprise, par type de salarié,...) dans les divers pays d'Europe.

On dispose alors de tous les éclairages nécessaires pour situer, analyser, comprendre ce que sont les *logiques de l'intervention publique en France* (partie 5) dans le champ des restructurations. Leur esprit tout d'abord, et les questions auxquelles elles s'efforcent d'apporter des réponses. Leurs instruments ensuite, leur finalité et leurs usages. Les évolutions en cours enfin dans l'instrumentation mais aussi dans l'organisation des services publics et de leur activation.

C'est sur ces principes de l'intervention publique, sur ses modes d'organisation et ses outils, sur la façon de les mettre en œuvre, qu'on revient dans une partie conclusive finale (« *Enseignements et pistes* », partie 6). Elle associe résultats des observations, analyses et propositions, à destination principalement des acteurs publics et des évolutions souhaitables du « *modèle français* ».

# 1. OBSERVATION ET ANTICIPATION STRATEGIQUE : LA CONSTRUCTION DES JEUX D'ACTEURS

## 1.1 Les observatoires en France : genèse et positionnement

L'anticipation des mutations en France s'appuie aujourd'hui très fortement sur des *dispositifs collectifs pérennes*, des « *observatoires* », les uns à compétence sectorielle (observatoires de branche), les autres à compétence territoriale (Observatoires Régionaux de l'Emploi et de la Formation).

Cette structure, ce type d'organisation systématique est une *singularité de l'anticipation « à la française »* qu'on ne retrouve pas ailleurs, même si, comme on le verra, l'idée fait son chemin dans certains pays, tandis qu'on en voit peut-être apparaître quelques prémices à l'échelle européenne.

Cette conception d'une fonction, d'un métier spécifique de l'observation pourrait conduire à dissocier prospective (et diagnostic) d'un côté, anticipation et élaboration stratégique de l'autre. Ce n'est pas ainsi que ces structures d'observation sont conçues. Ce ne sont pas des structures de type universitaire qui seraient dissociées des instances de décision. Les fonctions de diagnostic et d'analyse prospective sont conçues comme « au service » des fonctions de définition stratégique et de mise en œuvre des mesures. Elles sont donc situées et ont avant tout vocation à éclairer les stratégies, à alimenter et faciliter les échanges, à aider à la décision. Ceci n'interdit pas qu'elles puissent aussi jouer un rôle d'alerte ou de critique vis-à-vis des politiques qu'elles contribuent à définir. Cette double fonction est délicate à tenir : elle implique que ces « observatoires » soient autonomes par rapport aux instances de décision – ils sont souvent situés dans des structures *ad hoc* – tout en leur étant connectés.

Dans ces conditions de séparation de l'activité prospective et de l'action stratégique et opérationnelle, pour que la fonction d'anticipation puisse s'exercer et éclairer de manière efficace les politiques publiques ou privées, il faut qu'un certain nombre de conditions soient réunies, aussi bien techniques (conditions de réalisation des études, etc.) qu'institutionnelles (lien entre structure d'études et structure de décision, modalités de financement, etc.). La question posée est celle de la « bonne distance » entre les deux fonctions, ni trop proche, ni trop éloignée. Elle est aussi celle de la légitimité propre de la fonction d'observation.

L'étude des conditions de participation des observatoires à l'anticipation des mutations montre que la réussite de l'exercice et sa pérennité reposent sur trois conditions essentielles :

- l'équilibre des pouvoirs des différents acteurs au sein des instances d'observation (en termes de financement et de prise de décision sur les programmes de travail)
- l'association des instances d'observation aux instances de concertation et de programmation
- la posture de construction de connaissances (enjeux de la méthodologie et de la technique).

Cette séparation des fonctions d'observation et d'action se retrouvent dans le champ des politiques publiques aussi bien que privées.

Ainsi, dans le champ des politiques publiques relatives à l'emploi et à la formation professionnelle existent de nombreux observatoires chargés de missions de diagnostics et d'anticipation, dont les observatoires régionaux et les observatoires des maisons de l'emploi.

Dans le champ des stratégies d'entreprise, on retrouve cette même dissociation diagnostic / décision avec les observatoires de branche. Les uns comme les autres ont été conçus dans cet objectif d'aide, ou d'accompagnement, à la définition de politiques. Ainsi par exemple les observatoires de branche : *« Pour accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels, les parties signataires du présent accord demandent à chaque branche professionnelle qui n'aurait pas déjà conclu un accord en la matière, de définir, par voie d'accord dont la négociation doit être ouverte avant le 31 mars 2004, les missions et les conditions de mise en place, par la branche professionnelle ou dans le cadre de regroupements de branches professionnelles prévus à cet effet, d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications, à compétence nationale, régionale ou territoriale... »* (Article 4 de l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle).

Pour les observatoires territoriaux comme pour les observatoires de branche, il ressort un constat de grande diversité dans la manière dont ils fonctionnent. Dans tous les cas, l'on observe une montée en puissance de la fonction d'observation, répondant en cela à un besoin ou à une volonté des acteurs d'anticiper et d'accompagner les transitions collectives et individuelles plutôt que de gérer les crises *ex post*. Ainsi, les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle, présents dans presque toutes les régions selon des modalités diverses, ont constitué un réseau de capitalisation et d'échanges sur les méthodes et les dossiers.

Les trois conditions évoquées ci avant concernant le fonctionnement efficace d'une fonction d'observation en éclairage et aide à la définition des stratégies nécessitent un apprentissage pour les acteurs en présence. En effet, si les acteurs locaux ou de branche ont de plus en plus conscience de la nécessité d'anticiper les évolutions économiques et sociales pour y préparer l'appareil productif et les travailleurs, les expériences en la matière sont assez récentes voire en phase d'expérimentation. Or, les frontières entre les

deux fonctions sont mobiles ; les volontés de faire réussir le processus inégales ; de même la capacité d'apprentissage.

C'est ce que nous allons voir en étudiant plus concrètement ce que sont les observatoires de branche et les OREF.

Il importe néanmoins auparavant de les situer dans leur histoire, dans leur genèse.

### ***Un dispositif précurseur des observatoires : le CEP***

Le CEP, né en 1988, se situe le plus souvent au niveau d'une branche (nationale), plus rarement d'une branche territoriale. Il est conçu dès le départ avec une double vocation d'anticipation et de préconisation d'actions « pour accompagner dans les meilleures conditions possibles les évolutions de l'emploi et des compétences dans le champ concerné », à partir du diagnostic qu'il est chargé d'élaborer.

Le CEP est assorti de plusieurs dispositions ou conditions de mise en œuvre (les deux premières dispositions sont impératives) :

- la nécessité d'un *consensus entre partenaires sociaux* aux différents stades du déroulement du CEP, de l'opportunité de son lancement, au choix du cahier des charges puis de l'organisme qui réalisera le travail d'étude et enfin aux préconisations. Ce consensus est la condition de son existence, de son bon déroulement et de sa bonne fin.
- le caractère pluri-thématique du CEP, dont l'objectif est, rappelons-le, de « *dresser à court et moyen terme un diagnostic des ressources humaines et développer une meilleure connaissance des métiers, des emplois et des qualifications, de leurs évolutions à partir des données économiques, démographiques, technologiques, organisationnelles et sociales* ».
- l'intervention de tiers dans la discussion entre partenaires sociaux : l'Etat, à travers la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, qui fait partie du comité de pilotage du CEP ; dans certains cas d'autres partenaires, collectivités territoriales par exemple; l'organisme chargé de réaliser le travail de diagnostic et de préconisation. La présence de tiers, d'une analyse pour partie extériorisée est destinée à faciliter la discussion, à pointer de façon franche les questions clés, et à aborder les enjeux stratégiques en limitant le risque de les réduire à telle stratégie d'entreprise particulière.

Ensuite, la traduction des préconisations en actions proprement dites peut se faire de plusieurs manières : soit avec l'appui de la direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle sous forme d'actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) ou d'aide au conseil en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ; soit sans appui de la DGEFP, en revenant donc à la configuration et aux discussions paritaires. C'est en règle générale la commission paritaire nationale de l'emploi qui s'en saisit.

Les actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC)<sup>1</sup> remplacent les engagements de développement de la formation (EDDF) créés en 1984. Comme les EDDF, il s'agit de contrats entre l'Etat (ou le préfet de région) et les organisations professionnelles concernées dont l'objet est de mener une « *action concertée sur les territoires* »<sup>2</sup> pour permettre aux actifs occupés les plus fragilisés (premiers niveaux de qualification, salariés en deuxième partie de carrière et présentant des compétences menacés d'obsolescence, salariés âgés) de faire face aux changements en cours ou pressentis.

- Le dispositif ADEC ressort de la *responsabilité régionale*. Des ADEC peuvent être signés au niveau national, mais ils doivent ensuite donner lieu à des accords négociés et conclus au niveau régional. Les actions de développement de l'emploi et des compétences ressortent soit de l'ingénierie (construction de référentiels emploi ou formation, de dispositifs d'évaluation des compétences, etc.), soit d'actions collectives visant des publics cibles (bilans de compétences, validation des acquis de l'expérience, tutorat, formation, etc.), soit enfin d'actions d'accompagnement de la mise en œuvre du projet (information et appui aux entreprises, information de bénéficiaires, etc.). Quant à la concertation, elle est considérée comme une garantie du caractère opérationnel du projet et renvoie notamment aux signataires de l'accord, qui, outre le représentant de l'Etat et les organisations professionnelles, peuvent être le conseil régional, des structures collectives porteuses d'un projet collectif d'entreprises, des structures de gouvernance de pôles de compétitivité, des comités de bassins d'emploi.
- L'aide au conseil en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences «  *vise à encourager les responsables d'entreprises à s'engager dans une réflexion sur l'adaptation des emplois et des compétences face aux enjeux sociaux, économiques et opérationnels propres à leur entreprise, au secteur professionnel et au territoire* ». Elle s'adresse soit à une entreprise en particulier (sous forme de convention individuelle) ou à un groupe d'entreprise (sous forme de convention interentreprises), soit à des organismes professionnels ou interprofessionnels, sous forme de convention de sensibilisation. Le public prioritaire est celui des responsables des petites et moyennes entreprises. Les conventions de sensibilisation sont réservées aux projets venant accompagner les projets de développement industriel (pôle de compétitivité, système productif local), d'accompagnement d'une branche professionnelle ou de projets portés par des organismes professionnels ou interprofessionnels afin que les entreprises résolvent des problèmes identifiés (par exemple difficultés de recrutement, emploi des seniors,...).

Tous ces dispositifs concourent à la mise en place d'outils destinés à *équiper les acteurs afin de mieux anticiper ensemble les évolutions en matière d'emploi et de compétences*. Ces rapports entretenus, renouvelés entre l'observation, l'analyse et l'action des acteurs occupent inévitablement une place centrale dans les réflexions sur l'anticipation.

---

<sup>1</sup> Les dispositifs CEP et ADEC sont dorénavant regroupés sous la dénomination d'engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC).

<sup>2</sup> Circulaire DGEFP n°2006-18 du 20 juin 2006, op. cit., souligné par nous

La circulaire ministérielle de 2006 relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires<sup>3</sup>, qui elle-même se fait l'écho de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001, est emblématique de cette évolution, ainsi que de l'accent mis sur l'anticipation : « *Le programme 103 « accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques » de la loi organique relative aux lois de finances regroupe l'action de l'Etat pour impulser et soutenir une politique de développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires. La présente circulaire a pour objet la mise en œuvre des différents leviers disponibles pour promouvoir, dans un cadre partenarial et contractuels, cette politique d'anticipation des évolutions de l'emploi et des compétences. Celle-ci est fondée sur des diagnostics partagés, sur la complémentarité des dispositifs et des moyens, sur la programmation, le pilotage et l'évaluation de l'action* ».

Cette insistance de la puissance publique sur la nécessité de mieux outiller l'anticipation des emplois et des compétences est partagée par les partenaires sociaux, comme l'atteste la signature de l'Accord National Interprofessionnel, qui engage la création d'observatoires permanents dans toutes les branches d'activité.

## **1.2 Observatoires et logiques de branche**

Les dispositions de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 ainsi que l'article L934-2 du code du travail introduit par la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle et le dialogue social, **laissent à la négociation collective de branche le soin de préciser les conditions de mise en place (composition, statut, mode de financement) des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications ; des observatoires qui peuvent d'ailleurs avoir une compétence aussi bien nationale, que régionale ou territoriale** (voir article 7-6 de l'ANI, ci-dessous).

### **Article 7-6 chapitre 3 du Titre 7 (ANI) - Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications**

Pour accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels, les parties signataires du présent accord demandent à chaque branche professionnelle qui n'aurait pas déjà conclu un accord en la matière, de définir, par voie d'accord dont la négociation doit être ouverte avant le 31 mars 2004, **les missions et les conditions de mise en place, par la branche professionnelle concernée ou dans le cadre de regroupements de branches professionnelles prévus à cet effet, d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications, à compétence nationale, régionale ou territoriale, observatoire devant être opérationnel à compter du 1er septembre 2004.**

Cet accord doit prévoir la composition, le rôle et les missions d'un comité paritaire de pilotage de l'observatoire, ainsi que les modalités de participation des représentants des organisations syndicales à ce comité.

<sup>3</sup> Circulaire DGEFP n°2006-18 du 20 juin 2006

Il peut, en outre, prévoir que des travaux d'observation à un niveau régional ou territorial soient confiés, dans le cadre d'une délégation formelle, à un autre OPCA, notamment interprofessionnel.

**Les parties signataires du présent accord demandent aux branches professionnelles de confier aux commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE) le soin d'examiner périodiquement l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications de leur champ professionnel, en tenant compte notamment des travaux réalisés par l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications. Les résultats de cet examen, les conclusions et recommandations qu'en tirent les CPNE en matière de priorités de formation professionnelle sont mis à la disposition des chefs d'entreprise, des instances représentatives du personnel et des organismes compétents du secteur professionnel concerné.**

Le CPNFP s'assure de la mise à disposition des COPIRE de l'information sur les priorités de formation professionnelle définies dans ce cadre par les CPNE.

### ***1.2.1 L'absence de modèle standard : des modes de constitution et de fonctionnement hétérogènes***

Ni la loi, ni l'ANI n'ont donc entendu imposer un modèle standard de constitution de ces observatoires. Le plus souvent créés avant l'entrée en vigueur de ces dispositifs juridiques, les observatoires de branches (une quarantaine aujourd'hui) se caractérisent par une grande diversité de leurs modes d'organisation et de fonctionnement : « chacun prouve le mouvement en marchant » comme le rappelle le responsable de l'observatoire du textile- habillement.

#### **a) Multiplicité, hétérogénéité et originalité des situations**

Plusieurs observatoires sont nés avant la loi de 2004, sur la base d'un Contrat d'Etude Prospective (CEP). Chaque observatoire a sa propre histoire qui est liée à son mode d'organisation mais aussi aux spécificités de la branche, à la culture du dialogue social et aux préoccupations des acteurs dans le secteur, comme l'illustrent les exemples ci-dessous.

- La naissance de l'observatoire des métiers de l'assurance en 1992<sup>4</sup> est une réponse politique aux préoccupations des syndicats de salariés à propos des fusions/concentrations d'entreprises et des politiques communautaires (directives) sur l'ouverture des marchés.

Cet observatoire, association de la loi 1901 regroupe environ 580 entreprises relevant du Code des Assurances qui réunit des sociétés de l'Economie marchande (FFSA) et le regroupement des entreprises d'assurance (GEMA) rattachée à

---

<sup>4</sup> L'article 61 de la convention collective nationale « Assurance » créer un observatoire souvent considéré comme un précurseur au dispositif de la loi de mai 2004, en ce domaine.

l'économie sociale. Ces entreprises représentent environ 140 000 salariés, dont 20% dans le secteur mutualiste et 80% dans le secteur marchand.

Le financement de l'observatoire est assuré par une contribution annuelle de la FFSA et du GEMA. Le conseil d'administration est composé de cinq représentants d'organisations syndicales et de vingt représentants d'entreprise ; il a pour mission de veiller au bon fonctionnement de l'observatoire.

- La naissance de l'observatoire des métiers des Télécommunications antérieurement à l'entrée en vigueur de l'ANI est clairement liée à la mutation d'un secteur qui avant 1998 ne connaissait qu'un seul opérateur historique ainsi qu'aux préoccupations des salariés quant au devenir de leurs parcours professionnels. Cet observatoire a aussi le statut d'association 1901 avec un conseil d'administration paritaire, défini par accord entre les partenaires sociaux.
- L'observatoire de la presse fait partie de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA dénommé MEDIAFOR). MEDIAFOR est l'OPCA de toutes les entreprises de presse, c'est une association 1901 gérée par un conseil d'administration paritaire.

Dernier né parmi les observatoires, la naissance de l'observatoire coïncide avec les récents développements dans le secteur qui ne connaît pas seulement des mutations technologiques importantes mais une transformation significative des comportements des lecteurs obligeant les entreprises du secteur à faire preuve d'innovation.

L'observatoire du commerce interentreprises (OCI) a été créé dans le cadre de la mise en œuvre de l'ANI. Il travaille sous l'égide de six CPNE, de quarante organismes professionnels, de trois familles professionnelles et de trente métiers différents. Cet observatoire fait partie de l'OPCA (Intergros) du secteur.

- Dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, les observatoires régionaux se sont multipliés à partir des années 1980 dans le contexte de la décentralisation administrative et selon une politique continue du responsable de ces observatoires dans les régions (le premier observatoire ayant été créé en Basse Normandie ; ils étaient tous mis en place fin 1995).

En l'état actuel deux types d'observatoire co-existent dans le secteur des BTP.

- un observatoire national qui relève des partenaires sociaux ; il est l'organe technique des CPNE conjointes Bâtiments et travaux publics. Cet observatoire est construit sur un mode paritaire.
- les observatoires régionaux (au nombre de 22) du CCCA-BTP, organisme professionnel et paritaire créé au niveau régional.

Chaque niveau d'observation (national, régional) est pertinent mais nécessite pour être efficace une bonne articulation des travaux au niveau national et régional, qui sont pilotés par des responsables différents

- Le FORCO est l'OPCA du commerce de détail de la distribution. Il y a 15 branches affiliées au FORCO. Parmi elles, onze branches relèvent de l'observatoire, ce qui fait onze CPNE concernés et donc onze situations différentes à gérer
- Le FORTHAC est l'OPCA de sept branches professionnelles : chaussures, couture, cuirs et peaux, entretiens textile, habillement, maroquinerie, textile. Il regroupe 200 000 salariés et 7 000 entreprises. Il a perdu de nombreuses entreprises ces dernières années (60% en 20 ans). Le textile- Habillement représente 85% des entreprises du FORTHAC.

L'observatoire du FORTHAC est une division du département « étude et développement » de l'OPCA. Son secrétaire général est aussi responsable de la politique de formation à l'Union des Industries Textiles.

Fortement impactée par les phénomènes de mondialisation, la culture de l'observatoire du textile est désormais moins celle de l'anticipation que celle de l'accompagnement social du changement.

A la fin des années 1990, toute l'industrie textile-habillement européenne et bien sûr française connaît une crise industrielle. Divers facteurs explicatifs sont avancés, au premier rang desquels le phénomène de délocalisation, qui s'est ensuite accentué avec le démantèlement progressif des accords multi-fibres (AMF)

Entrés en vigueur en 1974, ces accords gèrent les échanges internationaux dans le secteur Textile- Habillement en prévoyant la possibilité, pour les pays développés, d'instaurer des quotas d'importation de produits textiles. Ils ont donc été conçus, à l'origine, comme un dispositif dérogatoire aux règles du GATT, revêtant de ce fait un caractère temporaire, le système des quotas ayant pris fin le 31 décembre 2004

Ainsi, avec la chute des barrières douanières et l'industrialisation progressive des pays en voie de développement, l'importation massive de produits textiles, à des prix défiant toute concurrence, a mis cette filière industrielle dans une situation très critique, alors que la commercialisation des produits textiles et d'habillement est aujourd'hui stagnante.

## **b) Le personnel des observatoires**

D'une manière générale, les observatoires emploient peu de personnes : celles-ci sont non seulement expérimentées mais déjà très familiarisées au fonctionnement de la branche. C'est ce qui ressort de nos entretiens avec les responsables des observatoires tel que celui du FORTHAC ou l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance.

Le FORTHAC (OPCA de sept branches), c'est au total 80 collaborateurs répartis dans dix délégations qui interviennent dans différents domaines liés à la formation (information sur les dispositifs de formation, montage, gestion et suivi des dossiers, construction d'outils méthodologiques d'anticipation, de valorisation et de développement des compétences). L'observatoire du FORTHAC compte, lui, quatre personnes expérimentées qui connaissent bien le secteur.

De même, l'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance compte cinq personnes qui sont des professionnels du secteur. L'observatoire ne recourt pas à la sous-traitance.

## **c) Une initiative de classification des observatoires par le groupe de travail Prométhée**

Le groupe de travail Prométhée (prospective des métiers et thématization des emplois émergents) rattaché au Commissariat général au plan<sup>5</sup>, a permis aux différents observatoires de branche de travailler ensemble, de manière à confronter leurs travaux et clarifier de « nouvelles logiques professionnelles ».

Dans un rapport récent<sup>6</sup>, le groupe de travail Prométhée identifie les différents types d'observatoires en place en fonction de leur statut et de leur plus ou moins grand rattachement à un organisme paritaire (OPCA ou CPNE).

Selon le rapport, les observatoires de branches peuvent se situer :

- au sein de l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de la branche, comme l'observatoire du textile. Le FORTHAC est l'OPCA de la branche textile.
- au sein d'un syndicat ou d'une fédération patronale groupant plusieurs syndicats
- ou bien être une structure indépendante, sous forme associative comme l'observatoire des métiers de l'assurance ou l'observatoire des métiers des télécommunications.

---

<sup>5</sup> Le commissariat général au Plan s'est transformé en 2006 en Centre d'analyse stratégique auprès du Premier ministre

<sup>6</sup> Quelle Prospective Pour Les Métiers De Demain? L'apport des observatoires de branche – La documentation française 2005

Selon le Cabinet Pollen Conseil, sur 22 observatoires étudiés<sup>7</sup> :

- 20% d'entre eux sont un service de l'OPCA
- 40% ont acquis une autonomie (délégation de l'observatoire à un prestataire ou une association)
- 40% sont des observatoires gérés comme un service de la branche : fédération patronale ou interbranches. Dans ce cas, la structure est assez limitée

Les liens qui existent entre les observatoires, les organismes auxquels ils sont rattachés, leurs commanditaires et les acteurs sociaux, influencent aussi l'histoire des observatoires (degré d'autonomie, légitimité dont ils bénéficient, etc..)

Les principaux acteurs dont ils dépendent sont :

- la ou les fédérations patronales, regroupant le cas échéant des syndicats sectoriels, régionaux ou départementaux ;
- un OPCA dédié à une branche ou regroupant plusieurs branches, avec un conseil d'administration paritaire. Dans certains secteurs d'activité, le souhait de mutualiser les moyens a conduit à regrouper des branches proches.  
Par exemple, certains observatoires se situent dans un OPCA qui réunit plusieurs branches (FORTHAC, FORCO, ou l'exemple de l'observatoire des métiers et des qualifications des industries de carrières et matériaux de construction FORCEMAT).  
Le secteur des matériaux pour la construction et l'industrie regroupe quatre branches professionnelles, adossées à cinq organisations patronales qui relèvent du même OPCA (FORCEMAT).
- La CPNE de la branche : nous avons vu que dans le cas du FORCO, onze CPNE étaient concernées, ce qui constitue un risque pour une gestion efficace du système d'observation. Dans ce cas, par exemple, des problèmes spécifiques à tel ou tel branche peuvent ne pas être pris en compte.
- Le Comité de pilotage paritaire de l'observatoire, lorsque celui-ci existe
- Les représentants de l'association.

---

<sup>7</sup> Voir l' AFREF « Les jeudis de l'AFREF » 30 mars 2006: prospective Emploi-Observatoire de Branche-Commission paritaire : Quelles articulations sur le court et le moyen terme ?

## **1.2.2 Un équilibre délicat entre expertise et jeux d'acteurs**

### **a) Les missions d'expertise des observatoires : de la prospective à l'anticipation ?**

Quelques soient les sources conventionnelles ou légales à la mise en place des observatoires celles-ci qualifient ces derniers « d'observatoire prospectif des métiers et des qualifications », ce qui met en évidence le rôle prospectif des observatoires pour les partenaires sociaux et le législateur.

La prospective vise à comprendre et à analyser les grandes évolutions en cours, les enjeux et les stratégies en présence, puis à identifier et à caractériser les avenir possibles. Elle a une portée très large et a vocation à alimenter un ensemble très vaste d'utilisateurs potentiels. L'anticipation renvoie à des acteurs identifiés et à leur capacité d'élaborer et d'engager des stratégies de manière préparée et éclairée. Elle puise aux travaux prospectifs, lorsqu'ils existent, pour éclairer mieux, ou de façon plus partagée, des décisions à prendre, des actions à engager. Par ailleurs l'activité prospective a besoin d'être alimentée par les observations et les analyses d'acteurs bien placés. La fonction prospective dévolue aux observatoires les situe donc dans une posture ambiguë : assez large et plutôt détachée d'un côté, mais en revanche le fait qu'ils soient localisés auprès (parfois très près) des grands acteurs collectifs des branches leur confère un rôle dans les processus d'anticipation individuelle ou collective de ces divers acteurs.

Cette fonction prospective implique un apprentissage. L'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance fait partie des observatoires les plus anciens, on l'a vu : il s'est orienté progressivement et très naturellement vers l'analyse prospective des métiers.

A l'origine, cet observatoire était centré sur la relation formation emploi, mais les évolutions radicales qu'a connues le secteur ont déplacé les questionnements et abouti à transformer l'observatoire en outil de prospective des métiers. Il s'agit en particulier d'effectuer des prospectives à cinq ans sur le devenir des métiers et des acteurs du secteur. Ces scénarii sont réalisés par des groupes de travail où sont réunis les professionnels des métiers. Il y a une dizaine de réunions par an accompagnées d'audition et de déplacements sur le terrain. Un rapport est élaboré qui est rendu public.

L'observatoire des métiers des assurances réalise aussi des études dites « sociétales » qui permettent d'aborder des thèmes d'actualité (évolution démographique, mobilité des emplois, égalité hommes - femmes)

Mais tous les observatoires n'en sont pas à ce stade. Certains sont encore jeunes et ont besoin d'acquérir une légitimité avant de se lancer dans les analyses prospectives, à l'instar de l'observatoire de la presse (MEDIAFOR) : ils doivent d'abord passer par une phase de diagnostic et de veille où se forment les outils notamment statistiques mais aussi la reconnaissance qui serviront ensuite à la démarche prospective.

D'autres ont du faire face à des mutations profondes dans le secteur et sont désormais amenés à alimenter une gestion mieux outillée des conséquences sociales de ces mutations, plutôt que d'anticiper.

C'est le cas de l'observatoire du FORTHAC qui connaît très bien les enjeux et les grands défis du secteur Textile- Habillement : délocalisation, réduction de la taille des entreprises, besoin d'innover, d'être présent à l'international, etc.

Le responsable de l'observatoire n'entend pas développer de nouvelles études ou expertises sur ces thèmes mais considère qu'il est désormais plus opportun de construire des lignes d'action précises pour faire face aux évolutions attendues des professions en matière de qualification.

Si l'analyse prospective est originale dans la mesure où elle exige une expertise particulière (élaboration de scénarii), et la prise en compte du rôle des acteurs, son rôle et son statut font débat, notamment de la part des acteurs eux-mêmes qui considèrent que la prospective ne doit pas être un travail entre experts mais une activité plus politique qui relève des acteurs de la branche.

L'intervention de la responsable de l'observatoire du FORCO durant la réunion de la FREF du 30 mars 2006, résume à elle seule les enjeux et limites de l'expertise : L'expertise est essentielle mais ne doit pas se substituer au rôle des acteurs de l'entreprise, du secteur, « Il y a un risque de rater la prospective si seuls les techniciens sont en charge de l'observatoire. Il est indispensable que ce soient les partenaires sociaux qui pilotent l'observatoire, accompagnés des techniciens, mais jamais l'inverse »<sup>8</sup>

Ceci soulève une question de fond pour ce qui est du rôle des observatoires : jusqu'où aller dans l'analyse ? Veille ? Prévision ? Prospective ? Anticipation ? Qui décide ?,

Le groupe de travail Prométhée a recensé cinq grandes missions des observatoires :

- Identifier, recueillir et analyser les données sur les entreprises, l'emploi et la formation permettant une meilleure connaissance de l'existant,
- Analyser et anticiper l'impact des évolutions économiques, technologiques, réglementaires et démographiques sur l'évolution de l'emploi, des métiers et des besoins en formation.
- Apporter des éléments pour éclairer et orienter la politique compétente, l'emploi et la formation de la branche et la négociation au sein de la branche.
- Favoriser l'adaptation de l'offre de formation aux besoins quantitatifs et qualitatifs des entreprises en compétences ; favoriser l'adaptation de l'offre de certification professionnelle par le biais de rénovations ou de création (diplômes, titres, CQP...)
- Diffuser les données aux acteurs et aux partenaires de la branche, entreprises, organisations professionnelles et salariés, Etats et Région, réseaux d'accueil,

---

<sup>8</sup> Propos rapporté dans le compte rendu de l'AFREF « Les jeudis de l'AFREF » 30 mars 2006: prospective Emploi-Observatoire de Branche-Commission paritaire : Quelles articulations sur le court et le moyen terme ?

d'information et d'orientation des jeunes, organismes de formation, lycées professionnels et CFA

Il n'en reste pas moins qu'il est bien difficile de parler des métiers sans s'intéresser de près aux évolutions des organisations. Lorsque ces organisations connaissent des changements importants, des restructurations, ceux-ci ont un impact sur l'évolution des métiers. Dans le contexte de prise de décisions stratégiques, les acteurs doivent se positionner, « si les acteurs n'ont pas les idées claires sur ces évolutions le travail de l'observatoire devient difficile » faisait intelligemment remarquer la responsable de l'observatoire de la Presse lors de notre entretien.

De quelle indépendance dispose donc l'observatoire dans l'exercice de ses fonctions d'observation et d'analyse prospective ?

### **b) L'indépendance relative des observatoires**

Association « loi 1901 » l'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance a une personnalité juridique autonome que le directeur revendique comme étant un critère d'indépendance et de liberté : « le paritarisme c'est souvent la langue de bois » explique le responsable de l'observatoire.

Cette indépendance dans le travail de l'observatoire de l'assurance ne l'empêche pas d'être un véritable outil au service de la négociation dans le cadre de la Commission Paritaire Nationale, Emploi, Formation (CPNEF). Tous les travaux sont soumis au CPNEF qui demeure l'organe politique centrale.

Les propos du responsable de l'observatoire assurance, soulèvent une question centrale pour le rôle et le fonctionnement des observatoires : de quelle marge de manœuvre dispose l'observatoire pour mener à bien ses missions de prospective, pour définir ses chantiers prioritaires, la façon de les aborder et d'en rendre compte ? L'observatoire est-il un outil dont l'usage reste soumis au contrôle des organismes paritaire comme la CPNE ? Une telle dépendance ne risque-t-elle pas de mettre en cause l'intérêt des analyses des observatoires pour les partenaires sociaux, sachant qu'un des rôles définis par la CPNE est de préparer les négociations de branches ?

Pour être utile l'observatoire doit effectivement bénéficier d'indépendance dans la réalisation de ses expertises, mais sa légitimité reste fondée sur le paritarisme. Il n'y a pas unanimité sur ce thème : pour le responsable du FORTHAC, par exemple, « ce sont les partenaires sociaux de la branche qui donne une légitimité à l'observatoire ». Travailler dans le contexte du paritarisme n'est sans doute pas aisé mais c'est dans ce contexte que l'observatoire construit sa légitimité.

Ni l'ANI, ni la loi de mai 2004 ne donne cependant un pouvoir de contrôle aux organismes paritaire, comme les CPNE, sur le contenu des travaux des observatoires. Les CPNE doivent être à l'écoute des observatoires : leurs travaux doivent permettre aux CPNE de tirer des conclusions et des recommandations en matière de priorités de formation professionnelle.

Les dispositions de l'article 7-6 du chapitre 3, titre VII de l'ANI

**Les parties signataires du présent accord demandent aux branches professionnelles de confier aux commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE) le soin d'examiner périodiquement l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications de leur champ professionnel, en tenant compte notamment des travaux réalisés par l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications. Les résultats de cet examen, les conclusions et recommandations qu'en tirent les CPNE en matière de priorités de formation professionnelle sont mis à la disposition des chefs d'entreprise, des instances représentatives du personnel et des organismes compétents du secteur professionnel concerné.**

Quoiqu'il en soit la nature des missions des observatoires, la qualité de leurs travaux, les usages qui en sont faits, sont très dépendants de la nature et de la qualité du dialogue social entre les partenaires sociaux à l'intérieur des organismes paritaires.

Ainsi, la tradition de dialogue sociale dans le secteur assurance facilite certainement la mise en commun des informations et permet à l'observatoire de travailler plus librement. L'observatoire n'est cependant pas un lieu de négociation : c'est un outil au service de la négociation entre les partenaires sociaux, dans le cadre de la CPNEF. L'objectif étant la construction d'un diagnostic partagé pour créer du dialogue social et anticiper les évolutions les plus significatives.

Inversement les responsables de la branche peuvent parfois préférer éviter que l'observatoire engage, ou pousse trop loin des investigations autonomes. Dans le BTP, la CPNE valide les projets d'investigation comme les résultats des travaux de l'observatoire. L'activité de l'observatoire en matière de communication dépend aussi de la CPNE, qui peut restreindre la diffusion des résultats à ses membres ou aux seules entreprises.

Au delà des aspects techniques, la prospective des métiers a une dimension politique : il est en effet difficile de parler d'évolutions des métiers sans s'intéresser aux choix stratégiques des organisations. Toutefois dans un contexte paritaire, « on peut franchir très vite la ligne jaune » comme nous l'a fait remarquer la responsable de l'observatoire de la Presse, lors d'un entretien.

Pour exemple, dans le secteur des télécommunications, les scénarii présentés par l'observatoire aux acteurs sociaux pouvaient soulever de telles inquiétudes dans une branche en pleine métamorphose qu'il n'avait pas été possible d'en débattre. Pour partager un diagnostic, des analyses, tout particulièrement lors de périodes de bouleversements, il faut un minimum de confiance et de dialogue social.

Cette dimension politique peut aussi conduire des organisations syndicales à souhaiter faire jouer à l'observatoire un rôle de conseil. Selon le responsable de l'observatoire du BTP, « les représentants syndicaux au conseil d'administration du CCA voudraient parfois que l'observatoire dépasse son rôle d'observateur pour devenir une sorte de consultant, en mesure de déceler les erreurs dans la gestion de certaines entreprises par

exemple. Le conseil d'administration peut aussi demander de travailler sur des thèmes précis comme l'insertion professionnelle ; »

Au-delà des questions liées au statut et aux modes de fonctionnement d'un observatoire, la qualité du dialogue social, ou la volonté de le renforcer, demeure sans aucun doute une des conditions premières pour lui ouvrir un domaine propre et lui faire jouer un rôle utile et accepté.

### **1.2.3 Configurations d'acteurs et rôle des observatoires**

#### **a) les observatoires et les entreprises**

D'une manière générale, les observatoires travaillent en liaison étroite avec les commanditaires institutionnels ou collectifs (partenaires sociaux, commissions paritaires, partenaires publics,...). Ils s'efforcent également de construire des relations avec les entreprises de la branche, de rendre des services d'études, de diffuser des connaissances; d'alimenter ou d'animer une réflexion collective, d'établir à ces occasions des contacts et des échanges qui leur permettent de bénéficier de la diversité des expériences et des analyses.

Une idée souvent avancée par les responsables des observatoires est qu'ils doivent aider les acteurs de l'entreprise à anticiper de manière active les évolutions à venir, tout particulièrement à travers la formation professionnelle

Le responsable du FORTHAC considère qu'il ne s'agit pas seulement de mettre en œuvre des dispositions légales en matière de formation professionnelle. Il faut avoir une vision fine et assez détaillée des métiers si on veut intéresser les entreprises. Cette question du maillage, de la taille des mailles, est importante pour la formation initiale : il faut se rapprocher du métier, du contenu concret des emplois et mettre à plat les cursus de formation initiale dans le secteur : du CAP au doctorat.

La méthode de maillage régional des observatoires dans le secteur BTP a aussi conduit progressivement à la mise en place de groupes de concertation avec les entreprises en vue de réaliser un travail prospectif dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, en s'appuyant sur le rôle des organismes locaux de formation (CFA).

Souvent l'intervention auprès des acteurs est prévue dans l'accord qui met en place l'observatoire. Par exemple l'observatoire de la plasturgie fait de la formation continue un outil central de l'anticipation des entreprises face aux changements.

Plusieurs observatoires vont au-delà de ces travaux sur la formation et interviennent dans la création d'outils de pilotage et de gestion des ressources humaines (c'est le cas pour l'observatoire des assurances ou l'observatoire de l'industrie du médicament) : répertoires des métiers, cartographie de métiers, référentiels de compétences, éléments de comparaison avec les autres entreprises du secteur, recensement des formations et des certifications. Citons l'observatoire des industries du médicament :

« Les données recueillies et analysées par l'observatoire des métiers sont mises à la disposition des chefs d'entreprise, des partenaires sociaux et des institutions représentatives du personnel, en vue :

1. D'aider les partenaires sociaux à définir les axes et priorités de la formation dans la branche, ....., prendre les décisions nécessaires .....
2. D'apporter des informations pouvant aider les entreprises et les partenaires sociaux à définir leur propre politique de formation....., gérer les évolutions professionnelles de leurs salariés.... »

Le développement des observatoires est très lié à la dynamique de branche : le tissu des entreprises, sa structuration, détermine pour une bonne part la place et le rôle des observatoires. Les grandes entreprises ont le plus souvent des compétences, du temps et des moyens pour faire de la prospective, mettre en place des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il n'en va pas de même pour les PME et plus encore pour les TPE qui n'ont ni les compétences, ni le temps ni les moyens de se livrer à ce genre d'exercice, ni même une maîtrise suffisante de leur avenir et de leur stratégie pour que cela fasse sens.

De manière grossière on peut dire que les grandes entreprises n'ont pas besoin d'un observatoire prospectif puisqu'elles ont leurs propres approches, leurs propres outils. Les entreprises de petite taille n'ont ni le temps ni les ressources leur permettant de tirer parti de travaux et d'analyses à vocation large et ne répondant pas de façon simple à leurs problèmes particuliers. *Ce sont les entreprises de taille moyenne qui sont les plus susceptibles d'être capables de bénéficier de cette mutualisation de ressources cognitives et d'échanges d'expériences.* A condition de mettre en place les méthodes et les outils leur permettant d'y accéder de façon commode et ciblée (clubs thématiques, restitution d'études, détection de questions communes,...).

Dans la branche télécommunications l'entreprise France Télécom alimente la base de données de l'observatoire de la branche Télécommunications qui s'en sert dans ses relations avec les entreprises de taille moyenne.

Dans les métiers de l'assurance, les résultats des analyses prospectives de l'observatoire sont présentés d'abord à la profession, devant les commissions paritaires de la CPNEF. Mais chaque entreprise (DRH) reçoit un cahier de résultats comparatifs mettant en évidence la situation de l'entreprise au regard de l'évolution de la profession. Ces résultats sont présentés sous forme d'une typologie à plusieurs variables.

Selon le responsable de cet observatoire, les données démographiques sont particulièrement importantes pour les entreprises de la profession : le marché du travail (entrées – sorties) est tendu (moins de 200 diplômés par an) et les entreprises peuvent mieux se positionner sur ce marché au regard des résultats de l'observatoire. Elles peuvent anticiper les évolutions des métiers et les besoins en compétences, établir des diagnostics et se rapprocher des CFA pour développer des plans d'action.

Les organisations syndicales ont aussi accès à un système informatique sécurisé leur permettant d'obtenir des informations relatives aux rémunérations ou à l'évolution des embauches des actuaires, par exemple.

L'observatoire intervient parfois aussi comme conseil auprès des entreprises et devient une sorte « d'aide à la gestion des ressources humaines », selon l'expression du responsable d'observatoire.

## **b) Les facteurs favorables au rôle d'anticipation des observatoires**

Plusieurs facteurs concourent à faire des observatoires un véritable instrument au service des acteurs en leur permettant de s'approprier les résultats de l'observation et de l'analyse prospective.

- **Capacité à construire une véritable base de données quantitatives et qualitatives de qualité**

Un observatoire, pour exister, pour acquérir une reconnaissance et une visibilité dans la profession, doit impérativement construire une base de données, être producteur d'informations et d'études quantitatives. Ce n'est pas seulement indispensable à une bonne connaissance de la branche, c'est aussi un type d'activité et de prestations qui a le mérite de concerner tous les acteurs de la profession. La construction d'un appareil statistique peut prendre de formes variées, adaptées aux besoins, aux priorités de la branche : c'est un point de passage obligatoire.

L'observatoire du FORTHAC, par exemple dispose de fiches synthétiques de 110 métiers.

L'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance s'est doté d'une vaste base de données statistique dénommée ROMA (Rapports de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance). Une enquête est menée chaque année auprès des entreprises adhérentes de la FFSA et du GEMA avec un taux de réponse qui avoisine les 100%. Les résultats de l'enquête permettent d'élaborer :

- Un bilan social consolidé (pyramide des âges, ancienneté, niveau de diplômes, nouveaux entrants etc.
- Un référentiel de métiers universels : seize familles de métiers qui recouvrent l'ensemble des activités (cœur de métiers et fonctions supports)
- Un éventail de rémunération (les enquêtes sont soumises à l'anonymat sous le contrôle de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL)

MEDIAFOR construit une base de données à partir des caisses de retraites ce qui permet d'avoir une vision dynamique des parcours professionnels des personnes et de l'évolution des profils des métiers, ce que ne permettent pas les statistiques de l'INSEE. Une meilleure coordination entre observatoires dans l'usage des catégories statistique pourrait avoir lieu : le groupe Prométhée avait lancé une initiative en ce sens.

Pour capitaliser leurs connaissances, les observatoires ont aussi besoin de prendre de l'ancienneté : Il faut du temps pour élaborer des bases de données solides, ou effectuer un maillage régional des observatoires, comme dans le secteur BTP.

Cet observatoire (du BTP) a mis plusieurs années pour constituer une base de données qui outille désormais les démarches méthodologiques :

- Sur l'activité économique (avec les services déconcentrés de l'Etat et les fédérations du BTP)
- Sur la population active (avec les caisses de surcompensation, des retraites et des congés du BTP)
- Sur la formation professionnelle initiale et continue (avec l'Education nationale, le groupe GFC-BTP-Aref-BTP, le Faf-Sab, etc).

- **Méthodologie :**

Besoin est de :

- dépasser les méthodes de la planification, pour privilégier des méthodologies fondées sur la prospective et l'anticipation qui prennent en compte le jeu des acteurs.
- considérer que les ajustements sont basés sur des compétences de la main d'œuvre (les individus ne choisissent pas leur formation en fonction des seuls besoins du marché, et ne veulent pas y être contraints)-l'objectif étant d'évaluer les compétences requises par l'économie locale et les entreprises

- **Légitimité :**

Un observatoire qui ne se dote pas d'un ensemble organisé et maîtrisé d'outils (base de données, instruments méthodologiques d'analyse des métiers et des compétences) aura du mal à bien fonctionner et acquérir une légitimité auprès des acteurs. Mais ce n'est pas tout. L'ancrage interinstitutionnel et le mode d'organisation paritaire des observatoires les obligent en outre, pour être efficace, à conforter cette légitimité auprès des acteurs (en particulier les partenaires sociaux): à la légitimité technique, s'ajoute donc la nécessité d'acquérir une légitimité de nature politique.

Comme le soulignait un responsable d'observatoire, « s'il est important de créer des outils intelligents ; ce n'est pas facile de les rendre opérationnels auprès des différents acteurs (salariés, employeurs, autres). Il y a des niveaux de déconnexion entre eux et il n'existe pas de principe de confiance bien établi.... Faire de la cartographie des métiers n'a rien d'anodin : les catégories que l'on va utiliser sont susceptibles de remettre en cause celles établies par les conventions collectives, par exemple... ».

- **Les convictions** des responsables des observatoires, l'enthousiasme dont ils font preuve dans l'exercice de leurs fonctions (manifeste dans tous nos entretiens), leur personnalité même sont des facteurs décisifs dans la réussite des observatoires.

- **Réseau d'acteurs** : Bien que le groupe Prométhée ait essayé de mettre ces observatoires en réseau afin qu'ils puissent échanger leurs expériences et coordonner leurs résultats, les responsables d'observatoires reconnaissent qu'ils ont tendance à travailler de manière isolée, sans beaucoup de rapports entre eux, chacun replié sur sa branche. La petite taille y est certainement pour beaucoup, de même que la multiplicité des sollicitations ou des besoins. Les expériences étrangères (voir plus loin) montrent cependant que la mise en réseau d'acteurs favorise l'intégration sociale et territoriale des observatoires et leur caractère opérationnel (démarches de prospective participative).
- **Politiques de formation professionnelle** : Une partie importante des travaux des observatoires les conduit à examiner, identifier, évaluer les besoins en formation. Dans les pays où la formation constitue un investissement significatif et un point d'appui de l'anticipation (dans les pays nordiques surtout), l'analyse prospective des métiers bénéficie d'une grande légitimité et ouvre à des usages nombreux. En particulier ces dispositifs d'observation et de prospective jouent un rôle important dans l'organisation et la mise en œuvre des politiques de formation.
- **Articulation avec les observatoires régionaux** : la déclinaison régionale/territoriale de travaux de branche, même si elle est le plus souvent insuffisamment outillée, n'est pas exceptionnelle. En revanche les travaux faits en commun avec des observatoires régionaux, ou répondant à des demandes d'expertise territoriale, sont très rares. La difficulté est double. Elle est d'abord technique : les matériaux statistiques ne sont pas du tout construits de la même façon, parce qu'ils n'ont ni les mêmes sources ni les mêmes usages. Mais surtout les partenaires usuels de ces observatoires sont très différents (partenaires sociaux dans un cas, élus et organismes publics territoriaux dans l'autre) et n'ont ni les mêmes attentes ni le même type d'exigences. Un exemple : l'observatoire des assurances sollicité pour juger de l'opportunité de créer une section BTS dans l'Yonne émet un avis négatif très argumenté, dont il n'est tenu aucun compte dans la décision finale, politique, d'ouvrir une telle section, insuffisamment fréquentée, coûteuse et peu utile !

Cela n'empêche pas l'information de circuler : l'observatoire des métiers de l'assurance adresse régulièrement ses documents et ses analyses à tous les conseils régionaux. Il n'a pas pour autant ouvert de chantiers communs avec des OREF.

### c) Exemples d'actions menées par les observatoires

- **Gestion anticipée des conséquences de la politique communautaire : l'exemple de l'observatoire de l'aérien**

L'objectif a été d'accompagner l'ouverture de la concurrence de ces métiers à la suite d'une directive européenne. Les travaux de l'observatoire ont débouché sur une négociation sociale relative aux classifications et la reconnaissance des qualifications dans le champ de la convention collective du transport aérien.

- **L'appropriation des résultats des observatoires par les acteurs : l'exemple du BTP**

Des pratiques diverses ont pu être développées ici ou là en association avec les entreprises. Dans le Nord Pas de Calais, par exemple, le directeur de la Commission de concertation (où sont représentés des membres du CCA et des directions d'entreprise) est aussi le directeur d'une grosse entreprise du secteur BTP. Celui-ci a réuni dernièrement son personnel d'encadrement pour une présentation des résultats du CCCA en vue d'envisager notamment un plan d'action en matière de formation professionnelle et de développement des compétences.

Les travaux prospectifs menés par l'observatoire du BTP, ont pour principal objectif d'ajuster l'offre de formation initiale aux besoins des entreprises, en termes de flux par diplôme et par spécialité de formation. Dans cette optique l'observatoire fait connaître ses analyses, ou envoie des signaux d'alerte sur les besoins en formation initiale dans telle ou telle région.

Quand des familles viennent au CFA pour l'orientation de leurs enfants vers les métiers du BTP, c'est encore à partir des outils de l'observatoire BTP qu'elles sont conseillées.

- **L'observatoire en appui à l'accompagnement stratégique des entreprises**

Pour le responsable de l'observatoire FORTHAC, la création d'outils collectifs pour l'accompagnement stratégique d'entreprise est une voie d'action à privilégier : le projet Mutex dans la région Roannaise en est une illustration :

Le projet Mutex est dédié au développement de la filière textile du Roannais : 400 entreprises et 7 500 salariés  
Ces expériences Mutex (réflexion stratégique et accompagnement collectif) avaient démarré en 1997 par un séminaire de stratégie de cinq jours réservé aux chefs d'entreprise.  
Puis des projets d'évolution technique, commerciale ou organisationnelle ont été travaillés ensemble. Les participants se sont organisés en groupes de travail afin de proposer des solutions collectives. Quarante cinq chefs d'entreprise participent aujourd'hui à ces réflexions stratégiques qu'alimentent en partie les travaux de l'observatoire FORTHAC. Le projet a abouti à une modification des positionnements marchés et à la création de nouvelles compétences.  
En outre un groupement d'employeurs, un laboratoire, et une formation au merchandising avec l'université de Lyon ont été mis en place.

L'OPCA (FORTHAC) peut aussi jouer un rôle actif et opérationnel en matière de formation professionnelle (contrat de professionnalisation, certificat de qualification professionnelle, sécurisation des parcours professionnels) en s'appuyant sur son observatoire.

Par ailleurs, l'obligation légale relative à la négociation triennale (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) dans les entreprises d'au moins 300 salariés est un levier d'action pour l'observatoire du FORTHAC : il a mis en place des outils de pré-diagnostic susceptibles d'accompagner la mise en œuvre d'une réflexion stratégique (transmission des savoir faire, gestion de la pyramide des âges,...etc.).

- **L'observatoire, un levier d'action pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises**

L'observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance diffuse chaque année des informations aux acteurs sociaux au moment des rounds de négociation. Ces informations ont dans certains cas, comme chez AXA, accompagné et renforcé les démarches de négociation en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Sur ces questions l'observatoire déclare jouer un véritable rôle de conseil (évaluation, diagnostic, identification des emplois et des métiers à risque,...) auprès des partenaires sociaux dans l'entreprise.

Dans ce domaine de la gestion prévisionnelle des emplois, l'observatoire a permis d'accompagner grâce à ses analyses, les transitions professionnelles de certaines catégories de personnel (des métiers de secrétaire, des métiers de back office vers des métiers de front office,...) et faciliter le transfert des savoir faire (et savoir être) dans la profession. Les enjeux sont importants : en 2014, un salarié sur trois aura atteint l'âge de 60 ans.

Pour la responsable de MEDIAFOR, les politiques de GPEC invitent les DRH à être plus actifs sur le terrain de la prospective : « la GPEC est un plus pour les observatoires ».

Les entreprises qui se lancent dans des démarches de GPEC prennent contact avec l'observatoire qui devient pour elles une véritable ressource (intérêt et enjeu d'une cartographie des métiers pour les entreprises).

Dans le secteur BTP, le CCCA s'occupe principalement de la formation initiale des jeunes tout particulièrement. Il n'est donc pas directement impliqué dans les dispositifs de GPEC qui intéressent plus la formation continue.

### **1.3 Observatoires et logiques de territoires**

Au fil des lois de décentralisation, les régions se sont vues progressivement confier par l'Etat la programmation et la coordination des actions en matière de formation professionnelle (apprentissage, insertion des jeunes et des adultes en recherche d'un emploi). Les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (OREF) découlent directement des besoins d'informations nés des transferts de compétences entre les deux échelons de l'action publique, Etat et régions, et de la contractualisation de leurs relations. Il faudra attendre cependant la deuxième génération des contrats de plans Etat-régions (1989-1993) pour voir la création des premiers OREF,

ensuite effectivement implantés dans l'ensemble des régions à l'occasion de la troisième génération des contrats de plan (1994-1999).

Leur mission générale est de favoriser la mise en commun des statistiques et des études sur l'emploi et la formation, de manière à fournir aux décideurs locaux un cadre commun d'analyse de la relation emploi-formation-marché du travail ainsi que de prospective des besoins régionaux de formation.

La circulaire ministérielle de 2006 relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires<sup>9</sup>, qui elle-même se fait l'écho de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001, est emblématique de l'accent mis sur le rôle des territoires et sur l'anticipation : *« Le programme 103 « accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques » de la loi organique relative aux lois de finances regroupe l'action de l'Etat pour impulser et soutenir une politique de développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires. La présente circulaire a pour objet la mise en œuvre des différents leviers disponibles pour promouvoir, dans un cadre partenarial et contractuels, cette politique d'anticipation des évolutions de l'emploi et des compétences. Celle-ci est fondée sur des diagnostics partagés, sur la complémentarité des dispositifs et des moyens, sur la programmation, le pilotage et l'évaluation de l'action ».*

La structure de fonctionnement des OREF est laissée au choix des régions, ce qui explique que l'on trouve trois grands types d'organisation<sup>10</sup> et non pas un seul modèle de fonctionnement :

- Un fonctionnement en réseau, entre le conseil régional et les services de l'Etat. C'est le cas par exemple de l'OREF de Bourgogne, qui regroupe l'ANPE, l'AFPA, la DRTEFP, l'INSEE et le conseil régional ;
- en association autonome ou en groupement d'intérêt public ; c'est le cas de l'observatoire régional des métiers de PACA, constitué en association loi 1901 ou de l'observatoire régional de l'emploi, de la formation et des qualifications de Lorraine, qui a pris la forme d'un GIP.
- en intégration dans une structure plus large, avec notamment le Centre d'animation et des ressources de l'information sur la formation professionnelle (CARIF), comme c'est le cas par exemple de l'association régionale de l'éducation permanente d'Aquitaine qui regroupe en son sein les missions du CARIF et de l'OREF.

---

<sup>9</sup> Circulaire DGEFP n°2006-18 du 20 juin 2006

<sup>10</sup> IGAS, rapport annuel 2002, **Politiques sociales de l'Etat et territoires**, La documentation française, Paris, 2002.

## **Deux exemples d'observatoires qui diffèrent par leur statut juridique et la place des différents acteurs**

**L'ORM PACA**, créé à la fin des années 80, est une association loi 1901 à durée illimitée. Sont présents au conseil d'administration des représentants de l'Etat désignés par le préfet (le Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Directeur Régional de l'agriculture et de la forêt, la Déléguée Régionale Chargée des Droits des Femmes, le Recteur de l'Académie d'Aix-Marseille et le Recteur de l'Académie de Nice), de la région (cinq Conseillers Régionaux désignés par le Président du Conseil Régional), des employeurs (l'Union Patronale Régionale, l'Union Professionnelle Artisanale Régionale (UPAR) et la Fédération Régionale des Syndicats d'Exploitants Agricoles) et des salariés (les unions régionales des syndicats CGT, CFDT, CGT/FO, CFE/CGC et CFTC). La région, l'Etat et les représentants des employeurs et des salariés font partie des membres fondateurs de l'ORM. Le président est élu pour trois ans en alternance entre le collège employeurs et le collège salariés. Le financement alloué conjointement par l'Etat et la région s'élève à 5 millions d'euro environ. Un conseil scientifique *« est chargé de formuler des avis et recommandations sur les fondements méthodologiques des travaux réalisés et d'assister l'ORM dans la construction de ses démarches et dans l'accumulation de ses résultats. Il est composé de représentants du monde universitaire et de la recherche scientifique, de responsables d'études et de statistiques des services, organismes et administrations régionales, spécialistes du champ, de personnalités qualifiées »*.

**L'OREFQ Lorraine** a été créé en décembre 1991. Au départ hébergé par l'INSEE, il acquiert ensuite une existence juridique en 1996, sous forme de GIP. Son existence est reconductible à chaque échéance des contrats de plan Etat région. L'Etat et la région sont les financeurs exclusifs, à hauteur d'environ 3 millions d'euro.

Mais au-delà de la forme juridique choisie pour porter l'observatoire, ce sont la manière dont, dans son rôle de coordinateur des acteurs de la formation professionnelle, la région va utiliser l'observatoire et quels moyens elle va lui affecter qu'il faut regarder. A ces égards, la situation des OREF est très diverse et il n'existe pas un modèle, mais une multiplicité de configurations régionales. Plusieurs motifs peuvent expliquer cette diversité :

### - les enjeux de financement

De manière générale, le financement des OREF est prévu dans les contrats de plan Etat-régions. Or les fonds affectés à la formation professionnelle dans les contrats de plan Etat région ne sont pas tous identiques, entre la région PACA, qui au contrat de plan 2000-2006 prévoyait d'affecter 3,5 milliards de francs à la formation professionnelle, et la région Limousin (190 millions de francs), ni tous identiques les fonds affectés aux OREF au sein de cette enveloppe budgétaire.

On retrouve bien évidemment cet écart en ce qui concerne le nombre des salariés travaillant au sein des observatoires. Si tous ont des chargés d'études, permanents techniques salariés qui apportent leur expertise à la fonction d'observation dévolue aux OREF, le nombre de salariés s'échelonne de 16 pour l'ORM PACA, qui fait

partie des plus gros observatoires, à 5 pour l'OREFQ de Lorraine (des structures plus petites peuvent même être relevées comme par exemple en Limousin avec 4 personnes, dont 2 chargés d'études).

- La volonté plus ou moins poussée des régions d'engager avec l'Etat un partenariat construit sur l'emploi et la formation professionnelle. Il peut s'agir d'une volonté politique, mais il ne faut pas négliger dans ce cadre l'impact que peuvent avoir les initiatives individuelles, ainsi qu'en atteste par exemple la nouvelle dynamique que connaissent en PACA les contrats d'objectifs territoriaux. Ces contrats ont récemment connu une nouvelle impulsion du fait notamment de la volonté de l' élu en charge des questions de formation professionnelle. Ceci a conduit à des modifications dans les orientations et dans l'évaluation de ces contrats (cf. plus loin).
- La spécificité des territoires du point de vue des activités économiques n'est pas non plus étrangère à la volonté des régions de se doter de moyens et d'actions pour anticiper des évolutions susceptibles d'affecter durablement les emplois, d'autant plus qu'elles en auront déjà connues ; ainsi les régions touchées par les restructurations industrielles, comme le Nord Pas de Calais ou Rhône Alpes sont elles plus enclines à s'intéresser à la formation professionnelle des actifs.
- Le mode de construction de la coordination des acteurs, dans lequel la connaissance peut jouer un rôle plus ou moins central<sup>11</sup>. En effet, pour légal que soit le transfert de la compétence de la formation aux régions, il ne leur confère pas automatiquement une légitimité vis-à-vis des autres acteurs présents sur ce champ (rectorats pour la formation initiale des jeunes, partenaires sociaux pour la formation en alternance...), ni le pouvoir d'agir sur les évolutions, qui repose sur la mise en mouvement d'autres acteurs comme les entreprises, les organisations professionnelles de salariés ou d'employeurs, les DRTEFP). Dans ce contexte, les régions peuvent chercher à s'appuyer sur des outils d'expertise pour asseoir leur légitimité, en organisant préalablement à la définition des orientations et des actions la construction d'un diagnostic partagé. L'OREF peut dans cette optique jouer ce rôle, en étant à la bonne distance des intérêts des différents acteurs en présence.

A titre d'illustration de ce positionnement de l'OREF, nous pouvons évoquer l'atelier « Mutations et qualifications » animé en PACA par l'ORM, atelier qui fait suite depuis 2007 à l'atelier interbranches qui fonctionnait depuis 2004. Cet atelier a pour objectif une prévention des effets des mutations sectorielles sur l'emploi en PACA : comment renforcer les qualifications des salariés de manière à les maintenir en emploi ? Comment penser la question des qualifications en amont des mutations, et non après coup ?

Cet atelier, qui se réunit avec l'accord des autorités de tutelle, est un atelier technique : il a vocation à développer des « études-actions » communes à plusieurs branches en mobilisant un réseau d'experts (ORM, INSEE, ANACT, SEPES, service public de l'emploi, laboratoires universitaires comme le laboratoire d'économie et de sociologie du travail, etc.). La validation des études et des pistes d'action se fait par le CCREFP.

---

<sup>11</sup> CF ; par exemple Philippe Mossé et Eric Verdier, « Régionalisation de l'action publique en France : quelques leçons tirées des politiques hospitalières et de formation des jeunes », Communication au colloque international régional studies association, Aix-en-Provence, 31 mai-1<sup>er</sup> juin 2002

La mobilisation des OREF en appui à la construction des Plans régionaux de développement des formations (PRDF) ou des contrats d'objectif est donc variable selon les régions, pour toutes les raisons évoquées. Dans certains cas, l'OREF peut jouer un rôle central dans la production des analyses et études amont nécessaires à la définition des orientations, comme c'est le cas en PACA par exemple. On constate, ailleurs, des situations de faible ou de non implication, voire des situations de recours par certaines régions à des cabinets extérieurs pour élaborer leur PRDF, au risque de déstabiliser l'OREF, comme c'est le cas par exemple en Nord Pas de Calais.

### **1.3.1** *Observatoires régionaux et anticipation stratégique*

Il n'est donc pas surprenant, étant donné ce qui précède, de constater que les productions des OREF sont également hétérogènes, de sorte qu'on ne peut pas dresser de bilan global. Néanmoins, quelques lignes de force peuvent être dégagées. Les OREF ont notamment permis de construire des outils statistiques harmonisés et des référents communs pour l'analyse de l'emploi au plan régional ; ils sont devenus de véritables lieux de dialogue entre les services techniques publics d'études et d'expertises. Ils sont par ailleurs à l'origine d'innovations méthodologiques dans l'approche de la relation emploi-formation.

La fonction d'observation confiée aux OREF recouvre des champs assez divers, que l'on peut regrouper en quatre grands pôles<sup>12</sup>.

1. un appui aux diagnostics territoriaux, comme c'est le cas par exemple de l'OREF PACA. Cet appui se décline de la fourniture de bases de données territorialisées aux acteurs locaux à leur accompagnement dans le diagnostic, voire à la réalisation des diagnostics. Ainsi par exemple, l'OREFQ Lorraine a créé un guide des sources statistiques sur l'emploi et la formation, repris sur le site de l'ORM PACA. L'ORM PACA propose sur son site Internet un outil destiné aux organismes de formation ou aux personnes chargées d'élaborer une demande d'ouverture d'une section ou action de formation. Cet outil a une visée d'aide à la mesure de la pertinence du projet au regard de l'environnement socio économique, à travers notamment une analyse détaillée des zones d'emploi et départements de la région.
2. l'accompagnement des démarches de contractualisation telles les contrats d'objectifs territoriaux (voir ci après).
3. Un état des lieux de l'offre de formation et des relations emploi-formation (analyse des effectifs par filière de formation professionnelle initiale et continue, de l'insertion professionnelle des jeunes).
4. Des études prospectives transversales : vieillissement démographique, mobilités professionnelles, évolution des métiers.

---

<sup>12</sup> CF. Christine Afriat, **Les métiers de demain, trouver sa voie**, Arnaud Franel éditeurs, Paris, 2006.

La statistique publique est dans ce cadre fortement mobilisée, et il n'est pas rare de voir les OREF se doter d'experts es bases de données sur l'emploi et la formation, dans la mesure où ils ont accès aux fichiers bruts qu'il faut ensuite retraiter pour en extraire les données nécessaires à une analyse territorialisée. Ils sont en tout état de cause en relation avec les principales institutions productrices de statistiques sur l'emploi, la formation et les qualifications (services d'études des DRTEFP, de l'ANPE, INSEE), selon des modalités différentes selon les OREF. Selon les cas en effet, ces services peuvent être associés à la définition du programme de travail de l'OREF, ou parties prenantes de sa production, ou encore l'OREF pouvant aller jusqu'à jouer un rôle de mise en cohérence des informations statistiques et des compléments d'études produits par les différents organismes à travers l'animation de groupes de travail interinstitutionnels (cas par exemple de l'OREFQ Lorraine). Dans ces cas, l'OREF peut jouer un rôle important dans l'amélioration de la qualité des données produites, en impulsant un travail méthodologique commun à tous les partenaires et en renouvelant l'approche des relations entre emploi et qualifications. Le principal obstacle dans l'utilisation des données publiques demeure néanmoins leur caractère avant tout national, les besoins des territoires étant peu pris en compte dans la collecte des données brutes.

C'est la raison pour laquelle les OREF les plus dynamiques produisent eux mêmes leurs propres sources d'informations, à travers les études qu'ils mènent. Ainsi par exemple en PACA, l'ORM a travaillé sur les trajectoires professionnelles des apprentis, pour comprendre les raisons du taux d'échec de l'apprentissage (soit abandon en cours d'apprentissage, soit orientation professionnelle différente du métier appris). A cet effet, une cohorte de 1000 apprentis a été suivie pendant deux ans.

En matière de prospective, les OREF conduisent des travaux autour des trois problématiques suivantes :

- l'analyse **des facteurs d'évolution** des emplois et des transformations des métiers, pour lesquels ils s'appuient sur les données de cadrage produites par la DARES, le BIPE, auparavant le Commissariat général du plan, ainsi que sur les travaux des observatoires de branche ;
- l'évolution de la demande sociale d'éducation-formation, en s'appuyant sur les **projections démographiques** notamment ;
- l'approche socio-économique des territoires, avec une **analyse systémique des différents facteurs d'évolution (démographiques, sociaux, technologiques, économiques)**.

La prospective pose cependant un certain nombre de difficultés liées notamment à l'absence de données de cadrage, aussi bien au niveau national que territorial. Quand des travaux de prospective existent (cas par exemple de la mission technologies 2030, réalisée par la DIACT), ils ne sont pas forcément reliés à des enjeux en termes de qualifications des personnes.

Une autre des difficultés réside dans l'identification des phénomènes qui, selon les secteurs, conditionnent les besoins en emploi et en qualification. Enfin, le statut de l'emploi et des qualifications apparaît souvent comme la variable d'ajustement, comme si l'hypothèse implicite était que l'emploi et les qualifications « s'adapteront forcément » aux besoins qui découleront des décisions prises. A titre d'illustration, les besoins en

emploi et en qualification dans les travaux publics peuvent être conditionnés par les décisions des pouvoirs publics en matière de voirie ou de construction de logements. Or, en l'absence d'une étude ex ante des effets des décisions publiques sur les besoins en qualification et en emploi du secteur de la construction, le secteur peut se retrouver en manque de qualification sur tel ou tel champ de compétences. Cette attitude est de manière générale révélatrice du peu de cas qui est accordé à l'emploi et aux qualifications, l'hypothèse implicite étant que l'adaptation en emploi et en qualification est instantanée et fluide, c'est-à-dire que l'acquisition des compétences ne demande pas de temps ; que les salariés sont mobiles géographiquement notamment. Sur ce point, des études de l'ORM PACA ont permis d'éclairer les acteurs privés et publics sur l'aire de mobilité géographique des salariés en fonction de leur qualification.

Ainsi, l'anticipation des besoins en emplois et en qualification implique que les enjeux d'emploi et de qualification soient présents dans des instances autres que là où elles le sont par vocation. Les choses évoluent petit à petit, et l'on voit par exemple en PACA l'ORM participer à l'élaboration d'orientations plus large que des schémas de formation professionnelle (par exemple le schéma régional de développement économique).

### *1.3.2 Autres outils d'anticipation dans les territoires*

En PACA, les contrats d'objectifs territoriaux ont été intitulés « Accords cadres tripartites de branche ». Les signataires de ces contrats sont l'Etat, la région, le rectorat et les branches. C'est la région qui en est à l'initiative, à travers notamment le repérage des secteurs d'activité stratégiques lors de l'élaboration du plan régional pour le développement de la formation professionnelle (PRDF).

La région PACA en est à la deuxième génération d'ACTB. Les premiers ACTB ont été signés en 2002 pour une durée de 5 ans, dans le BTP, les industries agro alimentaires, l'hôtellerie restauration et le transport/logistique. Actuellement 3 ACTB sont en cours de finalisation : plaisance/grande plaisance, chimie/plasturgie, métallurgie. L'utilisation du terme de génération a ici pour objet de souligner les changements opérés dans la manière de concevoir les accords de branche. En particulier, la région a le souhait d'impliquer de façon plus étroite les organisations syndicales de salariés, de même que de faire évoluer les ACTB vers des thèmes comme les conditions de travail et l'environnement (ces thèmes étant inscrits au contrat de projet entre l'Etat et la région). Enfin, les nouveaux contrats d'objectifs se distinguent de la première génération sur les points suivants :

- un rôle plus important de l'instance politique
- une volonté de suivi et d'évaluation
- un souci d'opérationnalité qui se traduit par un préalable (se mettre d'accord sur un diagnostic et sur les enjeux locaux) et une suite (des actions précises)

La méthode de repérage des secteurs stratégiques se fait non seulement à travers le poids que représente chaque branche dans l'emploi régional, mais aussi de manière moins statistique, comme c'est le cas par exemple pour la plaisance en PACA. Pour cette activité, ce sont les Rencontres régionales de la mer, organisées tous les deux ans avec une région frontalière italienne, qui a permis d'identifier l'importance de ce secteur et la nécessité de réfléchir aux parcours de formation, dans la mesure où la moitié du trafic mondial de plaisance passe par les ports de pacca.

Concernant l'implication plus importante des organisations syndicales de salariés, c'est un souhait que celles-ci ont signifié en diverses instances (comme par exemple le comité de coordination régional emploi formation). La région peut y voir l'intérêt de permettre un suivi plus précis, au niveau des entreprises, de l'application des ACTB. Pour l'instant, les interlocuteurs privilégiés, coté branche, par la région, sont d'abord les instances paritaires, qui doivent ensuite définir qui elles mandatent pour signer et suivre l'accord. En l'absence de réponse des instances paritaires à sa sollicitation (cas par exemple de la chimie), la région s'adresse directement aux organisations syndicales (en l'occurrence ici aux fédérations syndicales au niveau régional). Le niveau des instances paritaires sollicitées est aussi différent d'une branche à l'autre, car les branches n'ont pas forcément des instances paritaires régionales (cas de la plaisance par exemple). Il faut donc d'abord trouver un interlocuteur au niveau de la branche.

Le préalable à la signature d'un ACTB relève de l'élaboration d'un diagnostic partagé, concernant la situation de la branche dans la région de manière à faire émerger une communauté de vue sur les enjeux relatifs à la branche (ainsi par exemple la fidélisation de apprentis dans le BTP et l'hôtellerie restauration ; l'attractivité de l'emploi dans le contexte de pénurie de main d'œuvre dans la BTP). Le partage du diagnostic est d'autant plus rapide que la branche est déjà structurée avec des outils d'observation.

L'ACTB donne ensuite lieu à des conventions annuelles d'application, qui sont en quelque sorte la traduction des objectifs fixés dans les ACTB en outils et en actions. Des commissions de suivi sont chargées d'évaluer ce qui a été ou non mis en place. Pour l'instant, l'observation des actions mises en place par les entreprises dans le cadre des ACTB fait encore défaut. C'est aussi le point faible de ces accords : leur opérationnalité ne dépend pas des signataires, mais des entreprises et des salariés inclus dans le champ de compétence des branches concernées.

Si une nouvelle dynamique semble se manifester depuis la nouvelle génération de contrats, plusieurs obstacles demeurent néanmoins :

- la faiblesse du niveau régional au sein des organisations de branches,
- la capacité des organisations syndicales et des organisations d'employeurs à sensibiliser les entreprises à la GPEC c'est-à-dire à la nécessité de faire émerger les besoins en qualification, voire à envisager des formations pouvant ensuite conduire à des mobilités professionnelles,
- un manque de stabilisation des équipes techniques régionales, la forte mobilité des salariés étant un frein à la capitalisation d'expériences et au suivi des dossiers,
- un manque de cohérence dans les demandes d'expertise adressées à l'OREF

### **Les maisons de l'emploi**

L'acte de naissance des maisons de l'emploi date de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 et les premières maisons de l'emploi ont reçu la

labellisation du ministère de l'emploi et de la cohésion sociale il y a un peu plus d'un an seulement (avril 2005). Une de leur mission est clairement d'assumer une fonction d'observation de leur territoire en matière de connaissance et d'évolution de l'emploi.

Les observatoires des maisons de l'emploi reposent sur trois orientations :

1. une volonté d'anticiper : le cahier des charges<sup>13</sup> des maisons de l'emploi indique qu'elles doivent « anticiper et accompagner les mutations économiques et les restructurations des territoires en développant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences [...] ». Pour ce faire, elles doivent « développer un diagnostic et une stratégie locale pour l'analyse du marché du travail et des potentialités du territoire afin d'anticiper les besoins des entreprises et des organismes publics pour des formations et des actions adaptées ».
2. une volonté d'organiser la coopération entre partenaires. Ces partenaires sont de manière obligatoire les acteurs institutionnels : collectivités territoriales, Etat, ANPE, Assedic. Peuvent ensuite leur être associés « les acteurs locaux de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle », parmi lesquels figurent les partenaires sociaux.
3. une volonté de mutualiser les outils existants, d'où le fait que l'on trouve dans les partenaires associés possibles les observatoires locaux du marché du travail. En particulier, les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF)<sup>14</sup>, qui peuvent servir de support à la fonction d'observatoire des maisons de l'emploi.

Le fait de se situer à un échelon infra régional les conduit cependant d'ores et déjà à questionner **la méthode d'observation**. Si en effet les statistiques sont en effet nécessaires pour construire un diagnostic territorial, elles restent relativement limitées pour une vision prospective, celle-ci requérant de capter les connaissances (non quantitatives) des différents acteurs. D'où la proposition d'intégrer aussi les partenaires sociaux dans les dispositifs d'observation. Cette proposition prend tout son sens dans ce cas où l'observation porte sur l'activité des entreprises et la mise en place d'indicateurs de veille (fermeture ou développement, toutes ayant en impact sur les salariés en place). Dans ces cas, les indicateurs financiers traditionnels (dont disposent par exemple des institutions comme la Banque de France) sont peu opérants pour éclairer l'avenir, alors que des signes avant coureurs autres que les données financières et comptables existent et pourraient être identifiés en intégrant les partenaires sociaux.

Il faut donc passer d'une fonction classique d'observation (utilisation de données statistiques et d'enquêtes pour produire des tableaux de bord et des diagnostics) à une fonction plus innovante sous forme d'allers retours entre les données quantitatives et l'analyse des acteurs, reposant sur des informations qualitatives.

---

<sup>13</sup> CF arrêté portant cahier des charges des maisons de l'emploi, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale

<sup>14</sup> Une des intentions d'origine des OREF est de faire travailler ensemble les institutions chargées de l'emploi et de la formation, notamment sous la forme de partage des données et des diagnostics.

Deux actions menées sur le territoire belfortain dans le domaine de l'anticipation des mutations peuvent illustrer les remarques précédentes, l'une concernant l'impact du vieillissement de la population active sur le territoire belfortain, l'autre un dispositif d'alerte et d'anticipation sur la filière automobile. Dans les deux cas, il s'agit d'associer les travaux d'experts et les diagnostics propres aux acteurs économiques (responsables de branche, d'entreprises, d'organisations syndicales). Sur le vieillissement, le dispositif prévoit la discussion des prévisions élaborées par la maison de l'emploi (sur la base d'un outil statistique ad hoc créé par elle qui a conduit à identifier les secteurs d'activité concernés par le vieillissement) avec les analyses des responsables de branche et d'entreprise. Sur la filière automobile, il s'agit de mettre en place un réseau d'acteurs (administration fiscale, experts comptables, représentants syndicaux...) qui détiennent chacun des informations partielles (données financières, climat social, activité...) lesquelles rassemblées peuvent produire du sens.

## **1.4. Vers des approches transversales ?**

### *1.4.1 Branches et territoires : autres acteurs, autres approches ?*

Une des difficultés des régions dans leur volonté d'anticiper, à la fois en termes de connaissances et en termes de mise en œuvre d'actions, a trait à leur capacité limitée d'accès aux entreprises et aux salariés. Du côté des entreprises notamment, on peut noter dans certains cas un déficit de coopération active des entreprises, dans la phase de diagnostic comme dans la phase opératoire. Le problème peut avoir plusieurs origines, comme par exemple le manque de la disponibilité nécessaire à tout travail de concertation et de coopération. A cet égard, la montée en puissance de la dynamique territoriale a multiplié les lieux de concertation pour des représentants, employeurs comme salariés, peu nombreux... Mais ce peut être aussi la réticence des entreprises à dévoiler des éléments de stratégie pourtant nécessaires à la construction de prospective, pour des raisons de réserve vis-à-vis des concurrents ou vis-à-vis de leurs obligations légales en matière d'information du personnel... Ou encore le manque d'intérêt qu'elles portent au sujet.

Les branches professionnelles peuvent ainsi apparaître pour les régions comme un acteur incontournable du fait de leur rôle d'intermédiation vis-à-vis des entreprises et des salariés ; en tant qu'observatoire (rôle récemment renforcé) ; en tant que grille d'analyse pour le repérage des activités structurantes du territoire. Sur le premier point, un dispositif contractuel a d'ailleurs été mis en place dès la fin des années 80 : il s'agit des contrats d'objectifs territoriaux, institués en 1987 dans la perspective d'organiser au niveau régional le partenariat avec les branches de manière à adapter les dispositifs de formation à la demande de qualification des entreprises et des territoires.

1. Dans certains cas cependant, la structuration de l'observation par branche ne permet pas toujours de repérer les mutations à venir, soit parce que ceux-ci ne concernent qu'une partie de la branche (cas par exemple de la fonderie au sein de la métallurgie) soit parce que ceux-ci, à l'inverse, dépassent le périmètre de la branche. C'est le cas de la filière automobile, organisée à partir de donneurs d'ordre – les constructeurs automobiles – tenant sous une dépendance économique plus ou moins forte des entreprises appartenant à plusieurs branches (métallurgie, textile, plasturgie, etc.). Dans ces cas où l'organisation des relations professionnelles est décalée par rapport à l'organisation productive, quelles sont les conditions de réalisation d'une anticipation réussie ? Dans ces deux cas étudiés (fonderie et filière automobile), d'autres acteurs se sont trouvés en position d'impulser une démarche d'anticipation. Dans le cas de la filière automobile, le diagnostic territorial permet de pallier les carences qui en découlent en termes de repérage du devenir économique et social. Dans ce cas, les difficultés posées se sont donc pas tant celles de l'articulation de l'anticipation des branches et des territoires que celles du repérage des interlocuteurs, coté employeurs et coté salariés.
  
2. Les branches professionnelles n'ont pas toutes le même poids dans la régulation des relations salariales, c'est-à-dire dans la manière dont les entreprises de la branche vont s'approprier les règles négociées au niveau de la branche (revalorisation des salaires, classification, calcul des primes, etc.). Or ces différences dans la régulation de branche révèlent les différences dans la capacité des branches à mobiliser les entreprises autour d'enjeux définis, ou, pour le dire autrement, l'autonomie des entreprises vis-à-vis des politiques de branche. La structuration des branches selon la taille des entreprises n'est pas le seul critère à prendre en compte pour qualifier la régulation de branche, puisque des différences très nettes ont pu être mises en évidence entre par exemple le BTP et la restauration rapide, branches toutes deux constituées de petites entreprises. Sont aussi en jeu la reconnaissance de la branche comme espace pertinent de régulation professionnelle, ce qui suppose une reconnaissance mutuelle des acteurs (cas du BTP), mais aussi l'acceptation de cette forme de régulation de la concurrence.

Ainsi, l'existence d'une branche professionnelle ne sera pas la garantie que les entreprises du champ professionnel concerné seront sensibilisées aux enjeux qu'aura par exemple pu mettre en évidence l'observatoire de la branche. Le cas du BTP est à cet égard révélateur d'une possible complémentarité de l'anticipation de branche et de territoire.

#### **a) L'exemple de l'anticipation dans la filière automobile**

Dans cet exemple, tout se passe comme si les pouvoirs publics (région et Etat notamment) avaient pallié l'absence d'acteur collectif en ce qui concerne la réflexion stratégique. Il existe des regroupements coté employeurs, comme le CCFA ou la FIEV, ou encore Perfo Est (réseau des entreprises de la filière automobile d'Alsace, Franche Comté et Vosges). Mais il semble qu'ils ne se soient pas emparés des enjeux d'anticipation.

Les actions engagées en région Lorraine dans la filière automobile relève d'une initiative nationale : 7 régions (Lorraine, Bretagne, Haute Normandie, Nord Pas de Calais, IDF,

Alsace, Franche Comté) sont impliquées dans un dispositif de recueil des besoins et des projets émergents des PME sous traitantes des constructeurs automobiles (moins de 250 salariés). Ce dispositif est prévu pour une durée de 6 mois.

**Qui a anticipé ?** Les sous traitants des constructeurs automobiles ne forment pas une branche (ils sont rattachés à la plasturgie, le textile, la métallurgie...). Bien qu'ayant une communauté de situation (dépendants des donneurs d'ordre que sont les constructeurs, pour partie ou en totalité de leur chiffre d'affaires), cette dépendance aux constructeurs est variable d'une entreprise à l'autre et ils sont sur des métiers très différents. Les équipementiers de second rang notamment sont dans une situation d'entreprises dominées et, par conséquent, fortement dépendantes des fluctuations du marché et des décisions des donneurs d'ordre, notamment parce que leur taille fait qu'ils ne disposent pas forcément de fonctions support (RD, stratégie, études, RH, etc.) et parce que le centre de décision n'est pas situé à leur niveau. L'ensemble de ces éléments ne favorise pas une prise de conscience collective des enjeux relatifs aux mutations de la filière automobile sur une base professionnelle. Plusieurs acteurs publics (SGAR, CESR, Etat et région au sein de l'OREFQ) ont été sensibilisés, notamment en Lorraine, pour deux raisons principales : la filière automobile s'est développée dans cette région en réponse à la désindustrialisation dont elle était victime suite au déclin des secteurs industriels traditionnels et représente une part importante de l'activité et des emplois ; certains équipementiers commençaient à rencontrer des difficultés qui pouvaient annoncer des problèmes plus importants. Ainsi, en 2005, l'OREFQ de Lorraine a réalisé, à la demande de son conseil d'administration, une enquête auprès des entreprises travaillant pour la filière automobile ; le Sgar a aussi travaillé sur la filière. De son côté, la DIACT en mars 2006 a identifié 7 régions comme étant particulièrement concernées par les difficultés à venir de la filière auto (délocalisations, mutations technologiques...).

En quoi consistent les actions engagées ?

Suite au constat de difficultés à venir dans la filière automobile, les objectifs sont d'outiller les entreprises de manière à ce qu'elles reprennent la main sur leur avenir, qu'elles « préservent l'existant et préparent l'avenir ». Il s'agit donc de connaître les besoins des constructeurs et les développements possibles sur d'autres créneaux (produits, international, etc.). L'objectif est à terme que les entreprises de la filière automobile se constituent en réseau, cluster, ou association qui puisse faire valoir collectivement leurs intérêts auprès des donneurs d'ordre aussi bien que dans l'accès à des appels d'offre par exemple, et qui puisse mutualiser leurs besoins (par exemple en terme de maintien d'une veille stratégique). L'enjeu est aussi de préparer les salariés de ces entreprises à des mutations de l'emploi, à travers la gpec et la formation professionnelle.

La première étape de ce dispositif de soutien à la filière automobile a consisté à recueillir les besoins des entreprises à travers des visites d'entreprises à l'occasion desquelles elles remplissaient un questionnaire. Suite à cette première étape, des groupes de travail ont été constitués, auxquels participent une cinquantaine d'entreprises sur les 200 identifiées comme étant la cible du dispositif en Lorraine. Ces groupes de travail ont pris pour thèmes les besoins exprimés par les entreprises, à savoir :

- l'emploi et le GPEC ; l'objectif est de sensibiliser les entreprises à la gpec, de manière à ce qu'elles mettent en place des dispositifs ad hoc, la phase suivante consistant à la mise en place d'actions de formation à travers les EDEC.
- les nouveaux marchés : diversification sectorielle ou géographique (exportation, travail en partenariat avec des entreprises de pays proches)
- l'organisation de l'entreprise : compétitivité et optimisation de l'organisation, sur la base de visites d'entreprises et d'échanges d'expériences
- les relations inter entreprises entre les donneurs d'ordres et les sous traitants de manière à ce que ceux-ci aient une certaine visibilité sur les attentes des donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs sous traitants. De leur côté les donneurs d'ordres sont sensibilisés à l'aide qu'ils peuvent apporter aux sous traitants
- l'innovation : comment aider les entreprises à apporter plus de valeur ajoutée à leurs produits.

Une action de formation-action à la conduite du changement va démarrer prochainement, impliquant une dizaine d'entreprises. Un appel d'offre a été lancé et a conduit au choix de deux intervenants spécialistes de la filière automobile pour sensibiliser les entreprises à ce sujet.

Un site, [www.autoessor.org](http://www.autoessor.org), présente ce « programme ressource pour la filière automobile en Lorraine » de la manière suivante :

*« AUTOESSOR est une opération collective régionale, qui a pour objectifs de :*

- ▶ *permettre aux industriels lorrains de la filière automobile d'anticiper et de faire face aux enjeux et aux changements qui les impactent,*
- ▶ *identifier leurs besoins et faire émerger des projets,*
- ▶ *initier des actions d'accompagnement et les bases d'un pôle de partenaires autour de la filière automobile en Lorraine. »*

Qui est impliqué dans cette action collective ? Le financement est assuré par l'Etat (40%), le conseil régional (40%) et la chambre régionale de commerce et d'industrie (20%) à hauteur de 300 000 euros sur 18 mois, y compris le financement du poste de chargé de mission hébergé par la chambre régionale de commerce et d'industrie. La DRTEFP et la DRIRE sont impliqués dans le dispositif. En Lorraine, la DRIRE finance Ce poste de chargé de mission à temps plein est chargé de coordonner le travail des deux administrations et de trouver les interlocuteurs dans les PME et au niveau syndical.

## **b) Les contrats d'objectifs territoriaux**

A l'inverse de l'exemple précédent (déclinaisons territoriales des mutations d'une branche), l'élaboration des contrats d'objectifs entre responsables régionaux et acteurs de branches illustre l'approche régionale du maillage sectoriel du territoire. L'initiative vient des responsables régionaux qui identifient les partenaires de branches avec lesquels ils souhaitent passer contrat. La présentation de cette démarche a déjà été faite plus haut pour la région PACA.

## **c) Les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) : agir sur l'employabilité des salariés par la formation selon une triple logique professionnelle, territoriale et instrumentale.**

Les salariés peuvent suivre, au cours de leur vie professionnelle, des actions de formation professionnelle continue dans un cadre normatif renouvelé par la loi Fillon du 4 mai 2004 relative à la formation des salariés tout au long de la vie et au dialogue social qui, pour l'essentiel, a repris les termes de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 signé par l'ensemble des organisations représentatives de salariés et d'employeurs.

Aujourd'hui, la formation continue s'effectue au travers du plan de formation de l'entreprise (PDF), du droit individuel de formation (DIF) - droit introduit par la loi de mai 2004 permettant à chaque salarié de capitaliser 20 heures de formation cumulables pendant 6 ans, dans la limite de 120 heures -, dans le cadre de congés de formation, auxquels ont droit tous les salariés (congé individuel de formation (CIF), congé de bilans de compétences (CBC) et congé de validation des acquis de l'expérience (CVAE)) et au cours des périodes de professionnalisation (destiné aux salariés de tous âges ayant un emploi mais dont la qualification est jugée insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail, ce dispositif ne doit pas être confondu avec le contrat de professionnalisation qui s'adresse aux jeunes et aux demandeurs d'emploi). Le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement veille à ce que les seules actions de formations prévues par la loi soient financées par les OPCA.

Pour collecter et gérer les contributions des entreprises, les organismes collecteurs doivent impérativement obtenir un agrément de l'Etat, délivré après vérification des capacités et du mode d'organisation de l'organisme demandeur :

- pour la collecte des contributions « plan de formation » et « professionnalisation » ;
- pour la collecte des contributions « congé individuel de formation ».

Ces deux agréments ne peuvent, sauf dérogation, se cumuler (voir ci-dessous).

## Dispositifs de formation professionnelle des OPCA depuis la loi du 4 mai 2004

Dispositifs	Formations visées – Objectifs
Plan de formation des entreprises	A l'initiative de l'employeur, trois types d'actions distinctes : - les actions d'adaptation au poste ; - les actions de formation liées à l'évolution de l'emploi ou qui participent au maintien dans l'emploi ; - les actions de développement des compétences.
Contrat de professionnalisation	<p><b>La période de professionnalisation</b> : favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en contrat à durée indéterminée.</p> <p><b>Le contrat de professionnalisation</b> : favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle de publics ciblés, en organisant une alternance entreprise/formation.</p> <p><b>Le droit individuel à la formation (DIF)</b> : quota d'heures utilisables à l'initiative du salarié avec l'accord de son employeur.</p>
Congé individuel de formation (CIF)	Le CIF : droit, pour toute personne engagée dans la vie professionnelle depuis au moins deux ans, de suivre une action de formation à sa seule initiative et à titre individuel

*Source : rapport mission sénatoriale sur la formation (2007) p. 104*

Les OPCA sont créés par voie d'accord conclu entre les organisations syndicales d'employeurs et de salariés. Chaque accord définit son champ d'application (géographique, professionnel, interprofessionnel), la composition paritaire du conseil d'administration et les règles de fonctionnement de l'OPCA (conditions de prise en charge des formations...).

La loi quinquennale du 20 décembre 1993 et l'accord interprofessionnel du 5 juillet 1994 ont simplifié la cartographie des OPCA en instaurant un seuil minimal de collecte, fixé par voie réglementaire à 15 millions d'euros afin d'empêcher la survivance d'OPCA trop petits, en promouvant le regroupement national de la collecte par grand secteur d'activité (OPCA de branche) et en proposant une collecte régionale interprofessionnelle (OPCA régionaux). En outre, ils ont engagé une profonde réforme autour de deux compromis fondateurs : le premier concerne l'architecture générale construite désormais autour d'une filière de collecte principale, s'opérant à travers les OPCA de branche, et d'une filière subsidiaire, à travers les structures à vocation interprofessionnelle : AGEFOS-PME, réseau France OPCAREG (OPCALIA à l'heure actuelle), FONGECIF. Le second compromis porte sur la généralisation de la règle paritaire à l'ensemble des organismes, atténuée par la possibilité de déléguer les services de contact direct avec les entreprises à des structures restant sous la seule tutelle patronale.

Les OPCA ont pour fonction de mutualiser des fonds destinés au financement du plan de formation, de la professionnalisation et du congé individuel de formation. Chaque OPCA affecte la collecte réalisée auprès des entreprises adhérentes au financement de leurs dépenses de formation, en fonction des priorités définies par son conseil d'administration paritaire. Il existe, un « deuxième étage » de mutualisation, entre OPCA, au travers du fonds unique de péréquation (FUP). En premier lieu, le FUP recouvre les excédents financiers des OPCA collectant des fonds au titre du CIF et de la professionnalisation. Les excédents collectés correspondent au montant des disponibilités excédant le tiers des charges de chaque OPCA comptabilisées au cours du dernier exercice clos.

On note, depuis quelque temps, une remise en cause des branches ainsi que de leurs OPCA. Pour René Bagorski de l'IPCO (réseau France-OPCAREG, actuellement OPCALIA), avec la mise en œuvre de la réforme : *« faire évoluer les OPCA est une nécessité. Les OPCA sont encore dans le périmètre de la loi quinquennale de 1993, or ils doivent s'insérer au plus vite dans celui de l'ANI de 2003. »* La réduction de leur nombre est également une priorité pour la CGT : *« on ne peut pas imaginer qu'il y ait encore cent OPCA et qu'ils restent collecteurs/répartiteurs. Le rôle des organismes collecteurs est d'accompagner les entreprises dans la définition de leurs besoins mais aussi, à travers l'attribution de nouvelles missions de services, que l'on retrouve dans la philosophie de l'accord, d'accompagner davantage les salariés dans leur démarche d'employabilité, notamment... »*.

C'est un chantier primordial qui ne peut se faire sans les partenaires sociaux. Car, si le système de formation actuel doit viser l'adaptation des salariés aux évolutions internes de l'entreprise qui les emploie, il doit aussi tenir compte de la réalité contemporaine du travail, la mobilité accrue de l'emploi en particulier, et donner aux salariés la possibilité de développer les compétences susceptibles d'assurer leur employabilité tout au long de leur vie professionnelle. Le DIF exprime cette idée de même que la validation des acquis de l'expérience.

Aussi, nombreuses sont les interrogations soulevées par la réforme de la formation professionnelle : par exemple, les OPCA doivent-ils conserver leurs fonctions et leur organisation actuelles ou devenir des gestionnaires d'une « garantie sociale » ? Comment peuvent-ils répondre aux besoins et attentes des individus appelés à devenir les acteurs-décideurs de leur formation ? Quelle part doit prendre l'ingénierie des compétences dans leurs missions ? Comment parvenir à une organisation pertinente à l'échelle des territoires, et plus largement rendre plus efficace la gestion paritaire du système de formation ? En outre, faut-il articuler davantage les dispositifs privés avec ceux publics et régionaux ?

D'une part, on ne doit pas confondre « restructuration des champs conventionnels » et « regroupements opérationnels » d'OPCA. D'autre part, il y a certainement un manque de coordination entre les branches et les territoires régionaux, voire infra régionaux. Enfin, il est impératif d'élargir l'accès à la formation non seulement par l'individualisation mais également par la personnalisation des formations à travers la mise en œuvre du DIF, du bilan de compétences et de la validation des acquis de l'expérience.

Dans cette perspective, va-t-on assister à une montée du rôle des OPCA dans les processus d'anticipation et d'accompagnement des restructurations ? Concernant la fonction structurante des règles et des dispositifs existants : sont-ils adaptés aux besoins des individus et des entreprises ayant subi des restructurations ? Quels types de pratiques sont directement induites par des dispositifs de type DIF / période de professionnalisation ?

Pour essayer de répondre à ce large questionnement, nous avons choisi les trois OPCA suivants : deux OPCA de branches (l'AGEFAFORIA pour l'industrie du sucre et le FORTHAC pour le textile, l'habillement et le cuir) et un OPCAREG interprofessionnel fortement impliqué dans un territoire, en l'occurrence l'Ile de France. Nous avons interrogé leurs représentants qui ont bien voulu répondre à notre grille d'entretien. Ils mettent en avant la façon dont leur OPCA répond chacun à sa manière - au vu du cadre légal né de la loi de mai 2004 sur la formation tout au long de la vie et le dialogue social -, à ces interrogations au regard de ce qu'ils estiment à l'heure actuelle possible de faire pour anticiper et accompagner les restructurations et les plans sociaux afférents.

***i) L'AGEFAFORIA : anticiper en amont les restructurations dans l'industrie du sucre***

L'industrie sucrière a déjà dû s'adapter à des crises de surproduction mais aussi à des mouvements de concentration au sein du secteur. En effet, la baisse constante de consommation du sucre a contraint les industriels à opérer des restructurations importantes afin d'améliorer la productivité de leurs outils industriels, entraînant une concentration des sociétés et des sucreries.

Par ailleurs, au niveau européen, un régime de facultatif de restructuration est ou sera mis en place pour les quatre compagnes de 2006-2007 à 2009-2010 afin de permettre l'abandon de quotas et la fermeture de sucreries. Ce fonds sera alimenté par un montant de restructuration qui sera prélevé à la tonne de quota sucre. En outre, la France aura le droit d'accorder aux producteurs de sucre de canne des DOM une aide nationale annuelle<sup>15</sup>.

Une étude qualitative de l'évolution des métiers et des qualifications dans les industries sucrières<sup>16</sup>, menée autour des emplois techniques fait état des constats suivants :

1. On observe en sucrerie une mutation d'emplois très segmentés en fonction des phases du process sucrier vers des emplois de conduite d'installations regroupant plusieurs phases du process ;
2. On note en conditionnement une survivance de la fragmentation des emplois liés à des secteurs de machine (exemples : mouleur, conducteur enveloppé, conducteur Chambon, etc...) mais l'étude des emplois qui a conduit à la mise en œuvre du certificat de qualification professionnelle (CQP) de conducteur de machine

---

<sup>15</sup> In, *Le sucre. Mémo statistique, centre d'études et de documentation du sucre*, décembre 2005

<sup>16</sup> In, rapport de la COPANIEF du 25 mai 2004

- automatisée de conditionnement tend à permettre une évolution des emplois comparables à ce qui est observé en sucrerie ;
3. En sucrerie le personnel exerce souvent deux métiers : production en campagne, et maintenance en inter-campagne ;
  4. Enfin, on constate que parmi les compétences requises, il est nécessaire d'intégrer de façon transversale :
    - la sécurité (vigilance permanente aux règles de sécurité)
    - la qualité
    - l'hygiène alimentaire (sécurité alimentaire)
    - la capacité de s'adapter en permanence

Face à cette situation, la branche a du donc mettre en œuvre un certain nombre de mesures afin d'anticiper ces événements à travers la mise en place d'un certain nombre de dispositifs, ce, à deux niveaux :

- conventionnel
  - de l'entreprise.
- Au niveau conventionnel : le Fonds Mutualisé d'Adaptation et de Reconversion (FOMAR)

Depuis plus de 10 ans, le secteur de l'agroalimentaire et en particulier l'industrie sucrière ont travaillé sur l'anticipation des restructurations notamment en créant en 1994 un Fonds Mutualisé d'Adaptation et de Reconversion (FOMAR). Ce fonds est alimenté par une cotisation des entreprises dans le cadre d'un dispositif pérenne dont le financement est discuté chaque année lors de la négociation annuelle de Branche.

En outre, afin de mieux intéresser les représentants des salariés à la gestion de ce fonds, un accord de branche a créé en 2003 une association paritaire. Ce fonds a pour objet de permettre la mise en œuvre d'actions de formation préventives liées au développement de qualification transférables afin d'assurer une amélioration des compétences, un meilleur accès à l'emploi et une reconversion professionnelle et/ou géographique s'adressant, en particulier, aux salariés dont la formation n'est plus en adéquation avec l'évolution de leur emploi... Le FOMAR contribue, en plus de sa vocation initiale, aux solutions de sauvegarde de l'emploi par transfert, essaimage ou création d'activité en liaison avec des acteurs ou organismes locaux. Chaque entreprise verse un pourcentage de sa masse salariale (0,1%) en plus de l'engagement conventionnel de 2%.

Cette contribution s'ajoute aux moyens pris par les entreprises pour financer la formation professionnelle continue et n'est pas substituable aux efforts nécessaires que doivent développer les entreprises de la profession en cas de restructuration ou d'arrêt d'activité. Le FOMAR a également la faculté d'accueillir un abondement des salariés selon des modalités à convenir avec les organisations signataires du présent accord.

Toujours au niveau conventionnel, la branche des industries sucrières a fait le choix en l'an 2000 de prévoir qu'en cas de restructuration lourde, l'entreprise concernée prendrait toutes les initiatives propres pour revitaliser le bassin d'emploi affecté (**encadré 1**). Ces actions visent à concourir au développement local, en utilisant les réseaux d'entreprise, les initiatives et compétences nationales, régionales et locales, publiques ou privées.

Encadré 1 :

**L'exemple d'une restructuration lourde : la société Vermandoise Industrie**

Après la fermeture de la sucrerie de Beauchamps, entraînant près de 100 suppressions de postes, la société Vermandoise Industrie s'est engagée à réindustrialiser le « bassin d'emplois », autour de Beauchamps. Cette action devrait conduire principalement à créer une cinquantaine d'emplois nouveaux. Début 2004, les résultats sont les suivants :

- Revitalisation du bassin d'emploi ; Outre son obligation de réindustrialisation, la société Vermandoise Industrie a revitalisé son site, c'est-à-dire qu'à l'endroit de l'ancienne sucrerie, sept entreprises se sont installées sur le site créant une quarantaine d'emplois. A la même date de nouvelles perspectives sont attendues par la création d'une zone d'activité créée par la commune dans laquelle au 5 janvier 2004, 5 entreprises se sont installées avec une trentaine d'emplois (soit au total plus de 70 emplois créés) ;

- Emplois : dans le cadre de la réindustrialisation, la société Vermandoise Industrie a financé (sous forme de subventions) des créations de postes dans des petites et nouvelles entreprises (60 emplois). A total, la société a créée 110 emplois. En amont de cette action, la société Vermandoise avait procédé au reclassement du personnel concerné par la fermeture. Il y avait 99 salariés à la sucrerie. Il a été proposé à chaque salarié un poste dans le groupe : 50 ont accepté cette proposition ; 19 ont retrouvé une nouvelle situation dans une autre entreprise, aidés par un cabinet, 11 sont partis en pré-retraite et 19 ont cherché par eux-mêmes une situation.

- Ressources allouées : pour le reclassement du personnel de la sucrerie : 111 000 euros. Revitalisation et réindustrialisation : 170 000 euros.

- Au niveau des entreprises :

L'industrie sucrière a, compte tenu des restructurations précédentes liées à l'automatisation et aux recherches de synergie, développé un savoir faire en matière de plans sociaux.

Dans de nombreux cas, ces mesures font l'objet d'un accord avec les organisations syndicales de salariés. On peut citer à titre d'exemple les opérations de **reclassement interne** avec à la clé un recensement systématique des postes disponibles (entreprise et groupe) y compris par anticipation des départs en retraite, la mise en place d'un système d'information pour favoriser l'accès des salariés aux postes disponibles (nature des postes, compétences attendues, descriptif de poste), l'identification et la gestion de l'intérêt porté par les salariés à ces propositions (un ordre de priorité, à l'image de l'ordre des licenciements, est mis en place en prenant en compte certaines caractéristiques – personne seule avec enfant à charge, salarié handicapé, etc.), la visite du site d'accueil organisée sur une journée, une période d'adaptation sur le site d'accueil de trois mois et enfin, des indemnités de frais pendant cette période d'adaptation (véhicule personnel, co-voiturage, train, etc.). Après acceptation définitive du poste d'autres mesures sont mises en œuvre de type maintien du salaire, indemnité incitative à la mobilité, prise en charge

du déménagement, aide à la recherche d'un nouveau logement, aide au reclassement pour le conjoint, etc.

D'autres opérations, telles que le reclassement au sein d'autres sociétés de l'industrie sucrière sont également mises en œuvre qui recouvrent l'utilisation de la bourse des emplois gérée par la branche professionnelle, l'affichage très large des postes proposés et la facilitation des transferts par contacts privilégiés avec les DRH des autres entreprises de l'industrie sucrière.

Un certain nombre de mesures visant à faciliter **les reclassements externes** sont également réalisées telles que la mise en place d'une antenne emploi (bilan professionnel, aide pour bâtir un projet professionnel, accompagnement dans les démarches, prospection du marché de l'emploi pour transmettre aux salariés les meilleures opportunités d'emploi, fixation par un cahier des charges rigoureux les différentes clauses du fonctionnement de cette antenne emploi, notamment sur la définition des offres fermes de reclassement), de congés de reclassement (entretien d'évaluation et d'orientation, bilan de compétences, actions de formation et de validation des acquis de l'expérience, prestations d'accompagnement des démarches de recherche d'emploi), et du plan de sauvegarde pour l'emploi (DIF – prise en charge au titre du plan de sauvegarde pour l'emploi (PSE) et non du plan de formation, système d'Allocations Temporaires Dégressives, amélioration du dispositif conventionnel d'indemnisation par des discussions appropriées à chaque cas, soutien à la création, reprise d'entreprise ou prise de participation, dispositions spécifiques en faveur des salariés les plus âgés, etc.)

Ces plans s'étalent en général sur **une à deux années**, voire plus afin que les mesures puissent être mises en place et soient suivies d'effet. Très fréquemment aussi, un comité de pilotage composé de représentants de la direction, des organisations syndicales, du responsable du cabinet de reclassement, de l'inspection du travail, est mis en place afin de veiller à la bonne application des mesures envisagées, d'être informé des éventuels problèmes et de proposer des solutions pour les résoudre.

En ce qui concerne les conséquences des restructurations, celles-ci ont été très longtemps solutionnées **par des mutations dans des sucreries des entreprises de la profession**. Au fur et à mesure de l'éloignement géographique des solutions de reclassement, le besoin de reconversion s'est fait sentir.

La branche a pris d'autres engagements tels que l'inscription du CQP de conducteur de machine de conditionnement au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles). Après deux années de démarches et une demande de représenter le dossier sous une nouvelle forme il est apparu que la structure d'une seule personne (Equivalent Temps Plein) au sein de l'association de formation AFISUC était insuffisante et qu'elle ne pouvait permettre à la branche de poursuivre dans une voie que pourtant les partenaires sociaux pensaient intéressante et dynamique.

Enfin, en matière de validation des acquis de l'expérience, le conseil d'administration de l'AGEFAFORIA a donné son feu vert pour la signature d'une convention avec le ministère de l'Education Nationale, destinée à mieux informer un certain nombre d'entreprises pilotes des industries alimentaires qui souhaiteraient développer une politique de VAE en recourant aux services du ministère.

Enfin, l'OPCA intervient naturellement dans le cadre des dispositifs gérés (plan et professionnalisation) en respect des accords de branche.

***ii) Le FORTHAC : agir sur l'employabilité des salariés du textile en développant des parcours modulaires qualifiants (PMQ).***

La reconversion des salariés du THC (textile/habillement/cuir) passe par un dispositif de formation de grande ampleur qui s'appuie sur un opérateur privilégié, le FORTHAC, l'OPCA de la chaussure, de la couture, des cuirs et peaux, de l'entretien textile, de l'habillement, de la maroquinerie et du textile. Selon le rapport Pérotti-Reille, il doit permettre de répondre à la nécessité d'environ 50 000 salariés de se reconvertir sur de nouveaux métiers, soit dans leur propre entreprise, soit dans une autre.

Ce plan repose sur "trois actions stratégiques majeures": "la formation de tous les salariés de faible qualification du secteur", "un dispositif efficace de retour à l'emploi pour les salariés frappés par une suppression de poste", "l'appui et la reprise d'activités artisanales, notamment par la réduction drastique du nombre de déclarations qui sont imposées aux TPE".

La liste des restructurations est en effet très longue dans le THC. Encore tout récemment, deux entreprises, Well et DAMART ,ont défrayé la chronique :

**- L'entreprise Well : l'exemple d'une restructuration mal préparée**

Trois cents emplois qui disparaissent, c'est plus qu'un coup dur pour les salariés cévenols de Well. C'est l'étouffement d'un bassin d'emploi coincé, au nord de Montpellier, entre Ganges et le causse du Larzac.

La confirmation de l'arrêt de la production en novembre 2006, par le conseil d'administration de la société a laissé le Vigan (Gard) sous le choc. Après deux plans sociaux, en 1998 et 2004 – respectivement 168 et 113 suppressions d'emplois -, tout le monde se dirigeait vers une troisième négociation, qui devait aboutir à 149 départs dans les deux ans. Les effets de la mondialisation ont rattrapé plus vite que prévu une entreprise déjà fragilisée.

Conscients du fait que la page du textile industriel en Cévennes est bel et bien tournée, les syndicats voudraient garder au moins l'activité haut de gamme au Vigan. Pour l'heure, toutefois, il est prévu que celle-ci parte vers l'Italie, tandis que le bas de gamme serait délocalisé en Asie.

#### - DAMART : une reconversion réussie bien en amont

Début février, Damartex annonçait le transfert à l'étranger de son usine de Thermolactyl, à l'horizon 2009. Installée à Roubaix, celle-ci employait encore récemment 117 salariés dans la confection des fameux Thermolactyl de la marque. S'engageant à reclasser 87 salariés dans de nouveaux métiers, le groupe textile s'est appuyé sur la réussite de 35 premiers cas de mobilité professionnelle opérés au cours des 2 dernières années.

En 2003, anticipant, en effet, une délocalisation totale de sa production à l'étranger, le groupe a ainsi pu préparer socialement la délocalisation de sa production en procédant à des reclassements internes à la faveur d'opérations de mobilité professionnelle.

Pour valider son dispositif et bénéficier de retours d'expérience positifs, le groupe a proposé à ces 35 volontaires de changer de métier, les mobilités professionnelles s'étalant entre 2004 et 2006. Pour cela, l'usine (27 millions de CA) a versé 4 % de sa masse salariale soit 110 000 euros par an au FORTHAC, le but étant de développer les compétences des salariés et de les accompagner dans leur mobilité professionnelle. Comme il s'agissait de personnes relativement âgées, sans diplôme et avec une longue ancienneté, l'option a été prise de travailler sur des parcours individualisés, et notamment sur les parcours modulaires qualifiants (PMQ) de la filière textile (quatre semaines à six mois). Par le biais des PMQ, les 35 personnes ont ainsi obtenu un CAP.

Pour les 87 personnes restantes, s'agissant, cette fois, d'une population qui n'a pas choisi la mobilité, avec une résistance au changement plus forte, la facture est plus élevée. Mais, avec deux ans pour les reclasser, la partie semble bien engagée, même si préparer la reconversion de salariées de plus de 50 ans n'est pas chose aisée. Pour convaincre les sceptiques, Damartex entend bien se servir de l'image positive renvoyée par ces 35 premières ouvrières devenues téléopératrices, préparatrices de commandes ou vendeuses.

#### *Les parcours modulaires qualifiants*

Le FORTHAC a mis en œuvre depuis le milieu des années 90, en lien avec l'Education nationale, un dispositif original de validation des acquis, dénommé *parcours modulaire qualifiant (PMQ)*, intitulé « *VAE textile* » par les entreprises bien que les procédures ne soient pas tout à fait les mêmes et les modalités d'obtention du diplôme également. Cette démarche s'inscrit dans une politique de développement de l'employabilité interne et externe sur différents sites. Sept métiers clés ont été identifiés et reliés à des CAP existants sur la base d'un référentiel commun à l'Education nationale et à la profession.

Le PMQ est construit à partir du positionnement du salarié au regard des exigences du métier visé et du diplôme correspondant. Le positionnement constitue l'étape décisive qui permet de répondre à des questions essentielles telles que : quelles sont les compétences du salarié, son potentiel, ses besoins en formation... ? La durée moyenne d'un positionnement est de 4 à 6 heures répartie suivant la disponibilité du salarié. Avec l'appui du formateur, le salarié constitue ensuite un dossier simplifié sur la base des référentiels de compétences lequel est présenté à un jury de l'Education Nationale. Un parcours de formation individualisé peut être élaboré qui vise à acquérir uniquement les compétences nécessaires. La formation est organisée de façon progressive en modules courts, et adaptée aux contraintes de production de l'entreprise. Le jury propose au recteur d'académie d'attribuer au salarié tout ou partie du diplôme correspondant au métier sans passer d'examen.

Dans la pratique des entreprises de la branche, les PMQ sont davantage utilisés que la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui reste encore une mesure confidentielle pour un certain nombre de raisons : la petite taille des entreprises de la branche ; l'antériorité et la bonne connaissance des PMQ par les entreprises qui est un outil adapté à la GRH du secteur et en particulier aux actions collectives de formation : les PMQ permettent de travailler sur un référentiel commun que maîtrisent parfaitement les chefs d'entreprises de la branche, sur la polyvalence et sur les différentes composantes du référentiel métier ou compétence.

Pour les entreprises de la branche, quasi perpétuellement en cours ou en risque de restructuration, les PMQ comme la VAE peuvent constituer des outils susceptibles d'encourager les mobilités internes, de développer l'employabilité des salariés, ou de susciter des reconversions. Les organisations syndicales du secteur insistent sur la nécessité de promouvoir des certifications suffisamment générales et réellement valorisées sur le marché du travail, susceptibles de donner aux salariés un *vrai* droit à la reconversion. A travers les PMQ, les diplômes visés (CAP) sont des diplômes transversaux, susceptibles du point de vue des chefs d'entreprise de faciliter une éventuelle reconversion des salariés – ce point ne fait pas accord avec les représentants syndicaux.

### *Agir sur l'employabilité des personnes et leur ouvrir l'accès au marché du travail*

Dans ces différents cas de figure, il s'agit bien de rendre les salariés employables en prévision de réductions d'effectifs. C'est la stratégie des entreprises dont les perspectives économiques se réduisent régulièrement (voir ci-dessus le cas de DAMARTEX). Une telle stratégie, évidemment, en associant la VAE à une future perte d'emploi, ne la rend pas attractive pour les salariés. Paradoxalement, le souhait d'agir sur l'employabilité dans une perspective de sécurisation des parcours apparaît très ambigu pour les salariés. D'une part, l'encouragement à se lancer dans une procédure de VAE peut leur apparaître comme une désignation pour le licenciement. Même lorsque l'initiative vient d'eux, le diplôme obtenu est considéré comme « un petit plus ». Il ne vient que modérément tempérer

l'angoisse de la mobilité subie. Le signal représenté par la VAE sera positif dans le cas où la certification est déconnectée du plan social, dans le temps ou dans l'espace. Ainsi, dans le textile, la politique de certification menée par la branche (dispositif « Parcours modulaires de qualification », notamment), qui a progressivement intégré dans son dispositif la VAP, puis la VAE, l'information largement partagée sur les difficultés du secteur enfin ont préparé les salariés à un effort personnel pour se donner le maximum d'atouts.

Mais, agir sur l'employabilité des salariés n'est pas forcément lié à une réduction d'effectifs. Il est parfois question d'acquérir un signal reconnu sur le marché du travail, simplement pour ouvrir des perspectives à des personnes circulant traditionnellement sur un marché fermé. Dans ces cas, la légitimité du signal revêt une importance toute particulière. Dans ce cas précis, les seules certifications considérées comme parfaitement légitimes sur le marché du travail sont les diplômes de l'Education nationale.

Enfin, agir sur l'employabilité peut être un moyen de gérer un turn-over inévitable comme c'est le cas dans beaucoup d'entreprises du textile. Dans ce cas, il s'agit à la fois de fidéliser les salariés, mais aussi d'assurer leur sortie sur le marché du travail. Cette sortie facilitée par la certification -à travers la formation continue ou la validation des acquis de l'expérience-, est un gage d'attraction de nouveaux candidats. C'est ainsi que le secteur du textile a amélioré une image assez dégradée, en investissant beaucoup de moyens sur la formation et la certification des salariés comme l'indique de nouveau l'accord-cadre pilote (2006-2008) pour la formation et l'emploi des salariés des sept branches du THC qui doit servir de levier pour faire face aux restructurations (lire à ce sujet le rapport Clarisse Pérotti-Reille).

### ***iii) L'OPCAREG Ile de France : agir sur les territoires au service de l'employabilité des salariés***

L'implantation de l'OPCAREG Ile de France (OPCALIA IDF à l'heure actuelle) sur les huit départements franciliens lui confère une place privilégiée pour développer des partenariats et des actions à l'échelle d'une entreprise, d'un bassin d'emploi ou d'une branche professionnelle. Cette proximité permet à l'OPCA régional et interprofessionnel de jouer un rôle au service de l'employabilité de la performance économique au cœur des territoires, à l'exemple de son intervention auprès de Thomson Vidéoglass à Bagneux-sur-Loing (77) pour sauvegarder l'emploi de 300 salariés face au déclin structurel du marché européen des téléviseurs à tube cathodique au profit des écrans PLASMA.

En juillet 2005, le groupe Thomson signe la reprise de son site avec Rioglass, société espagnole spécialisée dans la transformation verrière pour l'industrie automobile (pares brises, latéraux et vitres automobiles), qui prévoit d'employer au minimum 300 (225 salariés à la production et 75 cadres et ETAM) des 411 salariés de Thomson Vidéoglass. En octobre 2005, l'arrêt de l'activité est prononcé. Un bilan des savoirs auprès des 225 salariés est réalisé dans la foulée par le biais de tests de deux heures. Pour adapter ses salariés aux nouvelles activités, des actions de professionnalisation sont proposées aux salariés.

*La prestation de service* proposée par l'OPCAREG IDF est l'appui technique tout au long de la mise en œuvre du projet (accompagnement et conseil) : analyse de la demande, identification des besoins en formation, recherche des prestataires de formation, construction des parcours de formation, recherche d'une ingénierie financière adaptée, définition d'un process de suivi et gestion.

*Pour le financement*, les partenaires mobilisés sont : la DGEFP (dans le cadre du cofinancement FSE), la DRTEFP IDF (dans le cadre du cofinancement FSE et EDDF pour les formations CLOE), le Conseil régional (dans le cadre du financement des actions du plan), la DDTEFP (dans le cadre du FNE) et l'OPCAREG IDF (dans le cadre du financement des périodes de professionnalisation)

### Un accompagnement technique et financier optimal

Pour faciliter l'accès aux nouveaux métiers chez Rioglass, le groupe Thomson devait, au préalable, sur les 300 salariés concernés, positionner 227 personnes sur l'acquisition de savoirs de base généraux et techniques (savoirs transversaux). Partant de là, l'OPCAREG Ile de France a proposé à l'entreprise, pendant la période de transition, en partenariat avec l'AFPA, un plan de formation qui comporte trois grandes phases dans le cadre de périodes de professionnalisation :

- une phase de formation de remise à niveau générale (savoirs de base et remise à niveau industrielle, de décembre 2005 à mai 2006), afin de préparer les parcours individuels en actualisant et en renforçant les connaissances de bases générales et techniques. Pour optimiser ce parcours de formation, 24 cadres et agents de maîtrise de Thomson Vidéoglass et futurs salariés chez Rioglass ont été formés sur le dispositif CLOE en qualité de médiateurs.
- Une phase de formation technique (janvier à juillet 2006), visant à sécuriser la future adaptation aux nouveaux postes de travail en privilégiant les parcours qualifiants et certifiés (CCP de l'AFPA totaux ou partiels), est dispensée par l'AFPA en électricité, électromécanique et automatisme.
- Une phase d'acquisition et d'adaptation des compétences au nouvel environnement industriel (marché automobile), aux nouveaux procédés et aux nouveaux postes.

A terme, 80 salariés ont intégré au 1<sup>er</sup> mai 2006, l'unité de production de lunettes arrières, 120 au 1<sup>er</sup> octobre 2006, l'unité de production de vitrages latéraux et 100 au 1<sup>er</sup> avril 2007, l'unité de production de pare-brise. Quant aux 75 cadres et agents de maîtrise, ils ont bénéficié d'un plan de formation adapté à leurs besoins.

Les parcours de formation individuels ont représenté jusqu'à 1000 heures par salarié pour un budget de formation de 11 millions d'euros financé à hauteur de 1,5 millions d'euros par l'Etat, la région et les fonds européens, 4,1 millions d'euros par l'OPCAREG IDF qui a assuré en totalité le suivi administratif et financier jusqu'à l'issue de ces formations et Thomson Vidéoglass pour 5,4 millions d'euros.

### Les raisons d'un succès

- Le plan de reconversion a été réalisé en toute transparence avec les représentants des salariés. Le Comité d'entreprise a été tenu informé régulièrement « *La communication a été primordiale dans cette histoire* » (la responsable formation de l'OPCAREG IDF).
- Une adhésion totale des salariés au plan de reconversion (aucun salarié n'a refusé de partir en formation).
- La mise à disposition par l'AFPA IDF de ses machines et équipements sur le site même de l'entreprise.
- Un financement adéquat : le budget de l'opération qui s'est élevé à 11 millions d'euros recouvraient les salaires des 300 personnes, la location du matériel, les frais pédagogiques...
- Une implication forte de l'OPCAREG IDF, de la Déléguée territoriale du 77 et de son adjointe avec pour missions :
  - l'accompagnement des salariés (présentation avec Savoir Pro de CLOE) ;
  - la mise en contact avec les services de l'AFPA ;
  - le montage de dossier en particulier et tous les aspects rédactionnels ;
  - l'estimation du nombre d'heures totales de formation.
- L'existence d'un repreneur (Rioglass).
- Le maintien du personnel en activité et donc sous statut salariés, ce qui a permis la prise en charge financière des périodes de professionnalisation par l'OPCAREG.
- Les activités et les métiers de l'entreprise Thomson Vidéoglass sont couverts par le champ interprofessionnel de l'OPCAREG IDF.
- L'utilisation du FNE, qui a permis de financer aussi bien les coûts pédagogiques que les salaires.
- L'OPCAREG est intervenu très tôt sur le projet afin d'éviter la mise en chômage technique (partielle) du personnel dans le cas où il aurait fallu attendre un repreneur.

*En conclusion, quels enseignements peut-on tirer des trois cas de figure précédents ?*

On soulignera tout d'abord que la mise en œuvre de la dernière réforme de la formation professionnelle, issue de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 et de la loi du 4 mai 2004, s'accompagne d'ores et déjà d'une évolution des missions et des interventions des organismes paritaires collecteurs agréés. Cette tendance confirme que la réponse à donner dans le cadre de restructurations est l'individualisation et la professionnalisation des parcours de formation.

Trois enseignements principaux sont à retenir:

- *L'idée de rapprocher certains OPCA de branche*, au regard de ce que peuvent coûter les mesures d'accompagnement des salariés dans le cadre des restructurations, qui n'auraient pas la capacité financière à rendre un service de proximité satisfaisant, doit être envisagée.

Du côté des partenaires sociaux, le syndicat FO souhaite que l'on aille jusqu'au bout de la réforme de 1993, en vue de favoriser les regroupements destinés à susciter des économies d'échelle, tout en conservant, néanmoins, une forme d'émulation contrôlée entre ces organismes en veillant, dans le cadre de l'agrément, à ce qu'ils puissent fournir un service de proximité, par le biais des délégations régionales.

Quant à la CFDT, elle rappelle que la question du nombre d'OPCA et de leur rôle n'avait pas été abordée au cours de la négociation de l'accord de 2003 et que la confédération était favorable à l'existence d'un seul OPCA interprofessionnel, par région. Cette configuration serait conforme à l'esprit de la décentralisation de la formation professionnelle et faciliterait la transférabilité du DIF, qui suppose la mutualisation des financements. La réduction du nombre des OPCA permettrait en outre d'augmenter les moyens dont chaque OPCA dispose, ceux représentant de petites branches professionnelles étant actuellement assez mal lotis.

Mais faut-il aller, dans la réorganisation des OPCA, jusqu'à s'inspirer du modèle de l'URSSAF, c'est-à-dire mettre en œuvre un guichet unique ? En centralisant la collecte dans un seul organisme spécialisé, il est vrai qu'on éviterait le jeu des intérêts de gestion liés à la branche. Le danger, toutefois, est qu'un regroupement excessif d'organismes collecteurs ne soit pas forcément favorable à la bonne prise en compte des besoins des métiers.

- *Mettre en œuvre un droit à la formation en partie attaché à la personne et non plus seulement à l'emploi.*

Cela pourrait se traduire par l'instauration d'un « compte épargne formation ». Au sein du système actuel, qui peut se transformer en un véritable parcours du combattant, *il manque en particulier un dispositif long et qualifiant destiné aux salariés menacés de plan social et aux personnes voulant se reconvertir* et, à l'exception de ce qui concerne les métiers dits en tension, qui font l'objet d'une prospection, il n'y a pas de véritable plate-forme d'orientation facilitant la mobilité professionnelle. Une autre idée pourrait consister à maintenir pendant un an, en cas de plan de social, les contrats de travail des salariés de l'entreprise concernée et de ses sous-traitants, et de mettre cette durée à profit pour reclasser les salariés.

L'idée de créer « un compte épargne formation », dont la clé de voûte serait le DIF transférable fait donc son chemin. Au-delà de la question des statuts (salariés, chômeurs...), l'objectif est de partir de l'individu à la recherche d'un financement pour sa formation : les salariés en situation de reconversion pourraient ainsi bénéficier d'un droit à la formation dans le cadre de leur « compte épargne formation ». Le compte d'épargne pourrait être géré par un OPCA interprofessionnel, chargé d'encaisser et de gérer

collectivement les fonds mis à disposition par les différentes collectivités concernés, et de mobiliser ces fonds, complétés par l'épargne individuelle du titulaire.

La mobilisation du compte devrait être conditionnée par le respect des priorités définies par une instance décisionnelle régionale chargée du pilotage politique du système. L'idée est de contribuer à faire émerger des « *pôles paritaires* » régionaux qui soient des interlocuteurs réellement représentatifs et décisionnaires au niveau de la région. Ce pôle devrait pouvoir accueillir les représentants des organisations professionnelles en tant que telles et ceux des OPCA. Dans cette perspective, la simplification du paysage des OPCA, avec leur regroupement au sein d'OPCA interprofessionnels, constituerait une étape sans doute décisive comme cela a été examiné dans le rapport de la mission sénatoriale.

Autre objet important de questionnement, le rôle éventuel des OPCA comme plate forme d'accès de l'ensemble de la population active à la formation continue, notamment dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels. Les textes tels qu'ils sont établis actuellement ne permettent pas aux OPCA de branche par exemple de financer des personnes non salariées. L'exemple des *contrats de transition professionnelle* montre la difficulté de mettre en place pour ce type de public, des formations financées par les OPCA. Les seules structures de cette nature qui ont participé à cette opération sont des OPCA interprofessionnels. Il y a là un problème de délimitation des périmètres de fonctionnement des OPCA de branche (les célèbres conditions d'éligibilité... !) qu'il est nécessaire de faire bouger par le biais notamment d'un dialogue social régional organisé. En outre, une partie des excédents de la formation des salariés, remontant des OPCA vers le FUP (fonds unique de péréquation), permettrait de financer la formation des personnes menacées de reconversion. Il est donc possible d'envisager l'élargissement des compétences du FUP dans la perspective de favoriser la transférabilité du DIF.

Enfin, inévitablement, le DIF va modifier le rôle et les missions des OPCA. Ils passent d'un rôle de collecteur des fonds de la formation à un rôle d'offreur de services aux entreprises et aux salariés. A titre d'exemple, on peut citer le dispositif expérimental d'AGEFOS-PME d'assistance et d'appui qui comporte un volet en direction des salariés. Ce dispositif, baptisé à l'origine « Garantie DIF », a été instauré par l'avenant DIF du 21 mars 2005 complétant l'accord de septembre 2004 sur la formation professionnelle applicable au réseau AGEFOS-PME. Il comprend une contribution spécifique DIF est un contrat de prestations complémentaires qui vont au-delà, en termes de services rendus aux entreprises et aux salariés, de ce que fixent l'ANI et la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie. Ce dispositif conventionnel fait bouger les lignes juridiques estime la CFDT.

#### **- Renforcer l'articulation entre acteurs publics et privés aux niveaux régional et local**

L'idée est de définir des objectifs qui articulent de manière cohérente orientation, formation et emploi. Aujourd'hui, la distinction persistante des compétences entre l'emploi d'une part, et la formation professionnelle d'autre part, est un frein à l'émergence d'une politique globale de sécurisation des parcours. *Le niveau régional*

*s'impose du point de vue de la cohérence d'ensemble, mais le bassin d'emploi a une pertinence pour la mise en œuvre des moyens.*

Les OPCA sont, d'ailleurs, conduits à *adapter leur mode d'intervention face aux conseils régionaux* devenus des interlocuteurs à part entière sur le champ de la formation professionnelle. Il faut commencer par préciser les compétences de chacun. La région n'est pas compétente en matière de financement de la formation continue. Elle l'est, en revanche, pour ce qui concerne l'orientation et la formation des demandeurs d'emploi ainsi que pour l'apprentissage. D'un côté, les branches professionnelles réfléchissent en termes de spécialité professionnelle. De l'autre, les régions souhaitent assurer une transversalité des formations pour répondre aux besoins de reconversion des territoires. Une plus forte articulation des différentes sources de financement devra donc nécessairement s'imposer dans le cadre du débat sur la sécurisation des parcours professionnels. En outre, de la qualité du dialogue social régional qui sera instauré, dépendra certainement celle des objectifs. En raison de l'empilement des dispositifs actuels, on soulignera également l'importance de la contractualisation.

## **Bibliographie :**

Bentabet E., Michun S. (2002), *De l'apport des organismes collecteurs au dynamisme du marché de la formation : la difficile approche des petites entreprises*, Documents Observatoire n°166, Céreq, p.85

Bentabet E., Théry M. (2006), Les organismes paritaires collecteurs agréés, acteurs du changement des comportements de formation des petites entreprises, RELIEF n°11, Céreq, p.108

Rapport Clarisse Pérotti-Reille sur l'accord-cadre pilote pour l'emploi et la formation dans le textile, 2006

Rapport de la mission sénatoriale sur la formation, 2007.

Rapports d'activité et documents internes de l'OPCAREG Ile de France, du FORTHAC et de l'AGEFAFORIA (2005-2006)

Mémo statistique, *Le sucre*, Centre d'études et de documentation du sucre, décembre 2005

## **Entretiens:**

- Mme AFRIAT Christine, Centre d'Analyse Stratégique
- Mme AGUETTANT Nathalie, chargée d'études, CEREQ
- Mme BARRET Nathalie, Responsable de l'Observatoire des Métiers de la Presse, Ancienne Responsable de l'Observatoire des Métiers de Télécom
- M. BOURGEOIS Philippe, responsable veille et analyse économique, DIACT
  
- M. DEBEINE Pierre, Directeur de l'AGEFAFORIA
- Mme ESTABLIE Marie-Pierre, déléguée générale à l'Alliances ville emploi
- Mme FILPA Catherine, Directrice de l'OREFQ Lorraine
- M. GAND, Directeur de centre emploi Adecco et responsable d'une cellule de reclassement à Lyon - Villeurbanne
- Mme GOUTTE Martine, chargée de mission, délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, mission développement de l'emploi et des compétences
- M. HUGUENINGENIE Philippe, Directeur de l'OPCAREG Ile de France
- M. LIAROUTZOS Olivier, Directeur de l'O.R.M. PACA
- M. LOBJOIS Gérard, responsable de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance
- M. PETITJEAN, Directeur Général du Cabinet SODIE (cellule de reclassement)
- Mme PHILIPOT Sylvie, Déléguée territoriale 77 de l'OPCAREG Ile de France
- M. PINASSEAU Jean-Pierre, Directeur des affaires sociales de l'AGEFAFORIA
- M. ROBINET Jean François, conseiller pour les mutations économiques, DIACT
- M. ROYER Xavier, Secrétaire Général du FORTHAC, Responsable de l'Observatoire des Métiers du Textile
- M. VUTHAN Jacques, Responsable de l'Observatoire des Métiers du BTP, du CAAA
- Chargé de mission à la maison de l'emploi de Bonneville, axe « observation, anticipation »
- Chargé de mission, chambre régionale de commerce et d'industrie, Nancy
- Chargés d'études O.R.M. PACA
- Chargé d'études à l'observatoire départemental de l'emploi et de la formation, territoire de Belfort
- DTEFP Lorraine, secteur branches et entreprises
- DRIRE, Lorraine

- Président de la commission emploi-formation des Fondateurs de France

Service public de l'emploi

Direction régionale du travail :

- 1 directeur régional adjoint
- 1 chargé d'étude, DRTEFP, SEPEIS, Lorraine
- 1 responsable du pôle « accompagnement des mutations et valorisation des ressources humaines » (G. MARTINEZ) ;
- 1 chargée de mission « Paca Mode d'emploi » (A Ducreux)

Direction régionale de l'ANPE : 1 directeur adjoint (M Mutelet)

Direction régionale de l'AFPA : le Directeur du Centre régional d'orientation de l'AFPA en PACA (MR CHAUVEAU)

Direction départementale du travail : le directeur adjoint chargé du pôle « Mission d'accompagnement des mutations économiques et sociales » (G. Corniquet)

Projet ITER : le Directeur départemental du travail chargé du « pôle emploi – formation » (JP ROUX)

1000 projets en PACA : 1 responsable d'antenne Cnam (D. Brochier).

#### *1.4.2 Autres configurations : acteurs et anticipation sans observatoire ; observatoire et prospective sans acteurs*

Comme il est rappelé avec insistance dans l'introduction, l'anticipation est de l'ordre de l'action, c'est un moment de l'action. C'est pourquoi *l'anticipation renvoie nécessairement à des acteurs*, à leurs finalités et à leurs stratégies. La mise en place d'observatoires, de structures permanentes de rassemblement et d'analyse de données, de connaissance d'un domaine, est un des moyens de faciliter et d'organiser le travail d'anticipation et de le faire partager. Mais ce n'est pas le seul. La présence d'un observatoire n'est cependant qu'une aide à l'activité d'anticipation, et surtout à la discussion d'analyses et *au partage éventuel de diagnostics*. Il n'est évidemment pas difficile de pointer des processus d'anticipation, y compris très organisés et partagés, qui se passent du concours d'observatoires : c'est même la situation générale, la situation de référence. On en examine ci-après une illustration très stimulante dans le **secteur de la fonderie**.

A l'inverse les activités de veille, les travaux de prospective, même très organisés, très structurés, avec une certaine continuité, peuvent ne pas relever d'emblée de la figure de l'anticipation : soit parce qu'il n'y a pas d'acteurs identifiés, soit parce qu'il y en a trop, et qu'ils ne sont pas identifiables. L'exercice de projection des **métiers à l'horizon 2015** illustre assez bien cette situation et la différence entre la prospective (activité cognitive) et l'anticipation, moment de l'action, centré sur sa préparation.

#### a) Acteurs et anticipation sans observatoire : le secteur de la fonderie

La démarche a pour origine une prise de conscience collective d'un certain nombre des difficultés auxquelles était confronté le secteur de la fonderie et qui pouvaient mener à terme à sa disparition en France : concurrence internationale sur certains créneaux (suppression de 10 000 postes anticipée sur les 10 prochaines années pour un effectif de 45 000 salariés) ; vieillissement de la population des salariés avec des départs en retraite assez importants dans les 10 prochaines années (15 000) ; difficultés de recrutement dans un secteur à l'image dégradée (recrutement prévu de 10 000 personnes). Ce constat d'un risque de disparition de la fonderie se faisait sur fond de fermetures d'entreprises et de suppression d'emplois depuis une quinzaine d'années puisque le secteur est passé de 650 entreprises à 450 entreprises et de 65 000 salariés à 45 000 depuis le début des années 90.

- Cette prise de conscience collective est née dans l'organisation professionnelle des Fondateurs de France (composé de chefs d'entreprises) dont le conseil d'administration a alors décidé de créer une commission chargée de réfléchir à des propositions visant à enrayer ce déclin prévisible du secteur.

Trois axes ont été retenus : l'adaptation des effectifs et des compétences ; l'amélioration des conditions de travail ; le regroupement d'entreprises.

Cette démarche a conduit les Fondateurs de France à mettre en place une série d'actions en direction des entreprises du secteur, en mobilisant un certain nombre de moyens :

- des moyens d'analyse, dans le cadre de l'observatoire des métiers de l'UIMM (étude du cabinet GESTE sur les besoins des entreprises en matière de recrutement et sur les évolutions des métiers) et d'un partenariat avec le ministère de l'industrie ; à cette analyse sont associés les partenaires sociaux et les entreprises ;
- des moyens de dialogue, que ce soit avec les partenaires sociaux (participation au comité de pilotage de la convention de sensibilisation à la GPEC signée avec la direction générale des entreprises (DGE) ; proposition de signature d'un accord de méthode) ou avec d'autres partenaires du secteur (éducation nationale, régions, DGE et DGEFP, organismes de formation liés à l'UIMM).
- des moyens d'information et de communication auprès des entreprises du secteur, avec l'appui des acteurs institutionnels (direction générale des entreprises) : diffusion auprès des entreprises du constat réalisé sur le secteur de la fonderie ; action de sensibilisation à la mise en place d'une démarche de GPEC ; organisation

d'Assises de la formation ; élaboration d'un « plan fonderie » listant toutes les actions de gestion de l'emploi (à froid ou à chaud) sous forme de fiches techniques assorties des modes de financement.

- pour chaque entreprise, des moyens de financement des actions d'anticipation (GPEC) et de formation/reconversion.

Ces moyens réunis, et les informations disponibles laissent espérer que la démarche est en train de réussir. Entamée il y a plus de trois ans, elle s'est fixée, comme on l'a vu, des objectifs assez clairs : prévenir les effets des restructurations dues à la concurrence internationale en favorisant les mobilités professionnelles (évolution des compétences ; transition dans d'autres secteurs professionnels) ; favoriser les recrutements (transformation de l'image négative du secteur ; amélioration des conditions de travail) ; consolidation du secteur (en favorisant notamment le rapprochement d'entreprises) Certaines étapes sont encore à venir, notamment la phase de signatures d'accords à partir d'un diagnostic affiné.

Cette démarche est très révélatrice des liens entre anticipation, diagnostic partagé, acteurs et construction d'une action collective. Pour prendre un exemple, l'analyse et la négociation avec l'éducation nationale, bassin d'emploi par bassin d'emploi, des besoins de formation de fondeurs, étaient en train de conduire tout naturellement à la fermeture de la quasi-totalité des formations. Leur utilité dans chaque bassin pris isolément n'était plus justifiable compte tenu de la faiblesse des effectifs concernés. C'est la mise en commun des constats, leur mise en perspective commune qui a permis de partager le diagnostic et de construire l'action collective : une négociation d'ensemble avec l'éducation nationale regroupant les centres de formation des fondeurs dans les bassins les plus solides, et organisant leurs liens avec les autres bassins. *L'anticipation partagée* est à l'origine du mouvement, d'une action nécessairement collective et même, dans une large mesure, *d'un nouvel acteur collectif* en capacité d'affronter une situation inédite.

#### b) Prospective sans acteurs : la prospective métiers en 2015 ?

Les travaux de projection des métiers à l'horizon 2015 (dans leur version actuelle) ont été conduits dans le cadre du groupe « Prospective des métiers et des qualifications », organisant la coopération de plusieurs services ou institutions publiques (DGEFP, DPP, INSEE, COR, CEREQ) sous l'égide du Centre d'Analyse Stratégique et de la DARES. Utilisant une approche en « *familles professionnelles* » mise au point par la DARES, ils apportent un éclairage prospectif très intéressant et singulier sur les besoins de l'économie à moyen-long terme à partir d'une projection économique et démographique des emplois/métiers.

Le premier intérêt de cet exercice est de proposer une vision globale des grandes évolutions en perspective : vision quantitative panoramique et en relief, puisqu'elle situe l'évolution propre à chaque famille professionnelle dans cette projection d'ensemble.

Le deuxième intérêt est de bien distinguer ce qui résulte du mouvement de créations/suppressions d'emplois de ce qui résulte de la structure démographique propre à chaque famille professionnelle. Cette approche évite bien des erreurs grossières très

fréquentes consécutives à une polarisation excessive sur les seules créations nettes d'emploi en omettant le rythme des sorties.

L'approche en familles professionnelles présente aussi l'intérêt de raisonner à partir de catégories professionnelles relativement visualisables, très proches des métiers.

Le succès rencontré par la présentation de ces travaux, les débats qu'ils ont suscités atteste leur intérêt.

Le passage de l'exercice de prospective à des démarches d'anticipation demeure cependant très difficile, parce que les « familles professionnelles », de type « transversal », ne renvoie le plus souvent à aucun acteur socio-professionnel constitué. Ainsi le premier secteur employeur des « secrétaires », fonction transversale par excellence, emploie 13 % de leur effectif : il s'agit du secteur « santé et action sociale » (NES36). De même les ouvriers qualifiés des industries dites de « process » sont employés à 25 % dans les IAA (NES36), à 19 % dans la chimie-caoutchouc-plastiques ; les ouvriers qualifiés de la manutention sont 20 % à travailler dans le commerce de gros, 16 % dans les transports. S'il est vrai que les ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment sont employés à 89 % dans des entreprises du secteur de la construction, les techniciens du BTP le sont d'abord dans le « conseil et assistance » à 29 %, puis dans l'administration publique (20 %).

L'approche transversale en « familles professionnelles » ouvre fortement et de façon très intéressante l'horizon prospectif, autorise un cadrage d'ensemble utile et révélateur, mais il ne renvoie pas à des acteurs collectifs aisément identifiables, au sein des branches ou (encore moins) dans les territoires. Les quelques exceptions (96 % des « employés et techniciens de banque » sont employés dans la branche banque) correspondent à des catégories très larges présentant peu d'intérêt pour l'anticipation.

Il n'est pas facile de mettre en relation ce type d'approche avec des acteurs constitués. C'est probablement ce qui explique pourquoi, en dépit du succès d'estime, de l'intérêt général suscité et d'efforts opiniâtres, les promoteurs de cette démarche prospective ne sont pas parvenus à construire une véritable articulation entre leurs travaux et les démarches d'anticipation des autres acteurs, tant dans les branches (et avec les observatoires de branche) que dans les régions (et avec les observatoires régionaux).

## 1.5 Que font les autres ?

### 1.5.1. Les dispositifs d'observation dans quelques pays européens

Le débat européen sur l'anticipation, qui ne se limite pas au thème de la prévention des restructurations et de leurs conséquences sociales, favorise l'émergence et la mise en place d'outils permettant d'améliorer les connaissances et la visibilité quant à l'évolution des marchés du travail et des compétences.

La rapidité des mutations sociales économiques ou démographiques s'accompagne en effet d'un véritable besoin d'améliorer l'anticipation des besoins de compétences afin de réduire les risques à venir de déficit des compétences (inadéquation entre l'offre et la demande de compétences) et donner aux acteurs socio-économiques les moyens d'agir de manière anticipée et active dans un monde en changement.

L'importance grandissante du capital humain et de la formation tout le long de la vie exige des connaissances sur les performances des systèmes d'éducation, les transformations des marchés du travail et les facteurs des mutations économiques : un des principaux objectifs de ces politiques consiste à renforcer la cohérence entre les politiques d'éducation, de formation, de gestion des ressources humaines et les développements économiques.

Dans ce contexte, la politique sociale communautaire, à travers notamment le fonds social européen ou l'intervention du CEDEFOP, encourage la création de mécanismes d'observation, de veille, de prospective ou de prévision des évolutions des emplois et des métiers dans les pays membres, que se soit au niveau territoriale ou sectoriel. Cette évolution qui s'étend aux nouveaux Etats membres, tend aussi à légitimer le rôle des observatoires déjà existants comme en France ou en Allemagne.

Le projet récent de déclaration commune de la Commission européenne, l'« European Automobile Manufacturers Association » (ACEA), l'« European Association of Automotive Suppliers » (CLEPA) et la fédération européenne des métallurgistes (FEM) sur la création d'un partenariat pour l'anticipation des restructurations dans le secteur automobile, vise en particulier à mettre en place un observatoire européen pour appréhender les évolutions des marchés de l'emploi et des compétences dans le secteur.

Le développement de ces mécanismes d'anticipation stratégique dans les pays membres laisse place à une grande variété de pratiques nationales ; l'expérience française des observatoires constituant dans certains pays comme la Belgique (projet SIAMT) ou la Grèce (Observatoire du textile), une référence pour la création d'observatoires au niveau sectoriel, comme nous le verrons en examinant la situation dans plusieurs pays.

Des tentatives existent au niveau communautaire (CEDEFOP) pour mettre ces expériences nationales en réseau et constituer une sorte de plateforme communautaire de dispositifs cognitifs en matière d'anticipation des évolutions des métiers et des compétences.

## Allemagne

### 1. Un contexte institutionnel favorable au développement des analyses prospectives

L'évolution du cadre juridique et institutionnel relative aux politiques d'emploi tend à valoriser le développement des dispositifs d'observation et de prospectives des emplois, des métiers et des qualifications.

La nouvelle loi (*SGB II* - Livre des lois sociales II) élargie, dans le cadre de la décentralisation, les attributions des agences du travail dont les prestations de service dépassent désormais le simple rôle d'intermédiaire entre demandeurs et offres d'emplois pour s'intégrer dans **une politique active de l'emploi**.

En voici trois exemples :

1. Les nouveaux services donnent par exemple plus d'importance à des mesures de **qualification**, comme par exemple l'assistance sociale pour préparer les jeunes défavorisés à apprendre un métier, formations continues pour adapter les qualifications aux changements d'exigences, validation des acquis de compétences et de qualification pour éventuellement exercer d'autres métiers, ...
2. Par ailleurs, les services offrent des mesures pour les salariés, dont l'emploi est menacé par une restructuration d'entreprise, en vue de leur assurer un meilleur **transfert vers une autre activité**. Cette aide nécessite une contribution de l'employeur.
3. On peut citer aussi les mesures qui visent à **garantir un emploi tout de long de l'année**, dans le cadre d'activité saisonnière.

La décentralisation se traduit par une plus grande autonomie, notamment de la gestion budgétaire des agences locales du travail.

Celles-ci disposent d'un budget propre pour investir dans la recherche et développer de nouveaux outils innovants, adaptés à la politique du travail.

Le suivi des travaux des agences fait l'objet d'un bilan, dans lequel elles doivent rendre compte de l'efficacité de leurs prestations et des moyens mis en œuvre.

Le Livre des Lois sociales III prévoit l'obligation de transparence des évolutions du marché du travail.

A cet effet, des outils sont mis en place de manière à faciliter la mise en œuvre de la « politique active de l'emploi », améliorer son efficacité. Parmi ces outils, le « regionales Arbeitsmarktmonitoring » est un système d'observations régional visant à identifier les tendances et évaluer les évolutions et les déséquilibres du marché du travail.

Ce monitoring régional du marché du travail qui bénéficie du soutien financier de la Commission européenne (fonds social européen) est réalisé en collaboration avec des représentants des entreprises (responsables de ressources humaines) et l'institut de recherche du marché du travail et des métiers au niveau régional.

Les données consolidées sont rendues publiques sous le nom de « Beschäftigungsstatistik » (statistique de l'emploi). Elles servent de sources importantes pour les projets régionaux et alimentent en partie les travaux de recherche d'autres instituts nationaux compétents pour fournir des informations sur l'évolution des métiers et des profils professionnels.

A ce titre, plusieurs organismes nationaux constituent des sources d'information statistique au service de l'analyse prospective.

## **Les outils de l'analyse prospective**

- **L'IAB - Institut pour la recherche du travail et des métiers**

L'IAB (Institut für Arbeits- und Berufsforschung) est l'institut de recherche de l'agence nationale du travail. Celle-ci détermine le contenu, le genre et la dimension de la recherche, après coordination avec le ministère de l'économie et du travail ainsi que le ministère de la santé et la sécurité sociale.

La mission de l'IAB est définie dans la loi (livre des lois sociales SGB III, sur la promotion du travail). Il s'agit d'un véritable outil statistique pour la mise en œuvre de politique institutionnelle en matière d'emploi.

- **Le BIBB – Institut Fédéral pour la formation professionnelle**

L'institut Fédéral pour la formation professionnelle est un centre de compétences pour la recherche et le développement de la formation professionnelle initiale et continue. Il est reconnu au niveau national et international.

**L'objectif** de ses travaux est d'identifier les besoins futurs en formation professionnelle, de promouvoir les innovations en la matière (aussi bien au niveau national qu'international) et de suggérer des solutions pour la formation initiale et continue.

L'activité consiste à :

- Examiner les évolutions structurelles sur le marché de la formation professionnelle (nombre de stages proposés etc.)
- Observer et examiner la pratique des entreprises de la formation professionnelle
- Tester de nouvelles formules de formation
- **Identifier les besoins futurs en qualification par une détection précoce**
- Soutenir la pratique des entreprises de former, en mettant à leur disposition des supports pédagogiques modernes
- Etablir les concepts pour la qualification de formateurs en entreprise
- Subventionner des centres modernes de formation professionnelle en complément de la formation en entreprise ou l'apprentissage
- Certifier la qualité de l'offre de formations à distance

- Piloter et accompagner des programmes nationaux et internationaux de développement de la formation professionnelle
- Faire des recherches comparatives sur la formation professionnelle à l'international

Les résultats du travail du BIBB s'adressent :

- Aux acteurs de la **planification des formations** professionnelles, par exemple les organisations syndicales et patronales, les organismes spécifiques de branches, les chambres de commerces et d'industrie, et les ministères au niveau national et régional.
- Aux acteurs de la **mise en oeuvre des formations** professionnelles : les formateurs, les participants, les directions d'entreprises, les comités d'entreprise, les professeurs d'écoles de formations professionnelles
- Au public **scientifique** : universités, écoles supérieures et autres institutions de recherches en matière de formation

#### **Exemple d'analyse prospective : L'enquête auprès de 20.000 employés**

Depuis 17 ans, le BIBB pilote/co-organise des enquêtes régulières auprès d'un panel de 20.000 employés tiré au sort (selon la méthode Gabler-Häder) sur :

- Le véritable **profil** de leur activité professionnelle: quel est le degré d'hétérogénéité ou d'homogénéité des profils de l'activité professionnelle, par champs de métiers et quels sont les champs, dans lesquels naissent de nouveaux métiers ?
- Les **exigences** professionnelles : qu'attend-t-on des employés et dans quels domaines auraient-ils un besoin de formation continue
- **La cohérence entre le métier exercé et la formation initiale** : À quel point l'activité professionnelle est-elle proche de la formation initiale ? Peut-on constater une disparition des cheminements professionnels structurés dans certains marchés ? Si la formation initiale n'a aucun rapport avec le métier exercé, dans quel domaine s'effectue ce changement de profession et quelles sont les conséquences ?
- **Ces réflexions ont conduit par exemple à la mise en oeuvre d'un** projet régional (Bavière du Nord-est) dans le cadre de STARegio, sur la mise en place de 4 réseaux de branches traditionnelles dont le textile, afin de promouvoir l'apprentissage dans ces branches (« NOBAN »)
- **Flexibilité des métiers** / des formations: Quelles formations initiales ont suivi les personnes qui arrivent à exercer une autre activité sans perdre leur statut (niveau) ? Comment font-elles valoir leur qualification initiale ?

- **La charge et les conditions de travail.** Dans le cadre du monitoring national et international, cette étude permet également de définir des profils de branches et de métiers, en terme des conditions de travail (efforts physique ou autre).

La réactualisation de ces études tous les 6 ans environ, permet d'apporter des réponses concrètes à la recherche des besoins de qualification et au reporting de la protection au travail. Par ailleurs, on peut identifier les évolutions et les tendances par branche, par métier, et par caractéristiques spécifiques individuelles.

- **Prognos AG – l'organisme de statistiques nationales sur les forces et dynamiques des branches et régions.**

Prognos AG est un organisme qui établi, pour l'ensemble de l'Allemagne, des études de branches et de régions, débouchant à des pronostiques pour l'avenir. Ces résultats sont publiés sous forme de cartes.

La cartographie de l'avenir des branches 2006 par exemple, comprend des analyses sur les 14 branches de croissance clés d'Allemagne. Les cartes informent sur les « forces » et « dynamiques » de ces 14 branches leaders dans les 439 communes en Allemagne, ce qui permet d'identifier les compétences des branches et le potentiel de pôle de compétitivité des régions.

La carte des « forces » croise l'importance des 14 branches clés (degré de spécialisation) avec la taille (nombre d'employés) des 439 régions, ce qui permet d'identifier le degré de représentation des branches et le degré de spécialisation de chaque région par rapport aux autres régions et à la moyenne nationale.

La carte des « dynamiques » se base sur un index d'évolution, sur plusieurs années, du nombre d'employés par branche.

L'observation de l'évolution des régions est un facteur important pour identifier le potentiel de pôles de compétitivité. Ces derniers profitent de synergies dégagées par les réseaux d'entreprises et du savoir faire de la région (Universités, instituts de recherche), véritables ressorts pour l'innovation et les dynamiques de développement.

Par ailleurs, des analyses spécifiques de branches donnent une vision détaillée sur chaque branche. L'index des pôles de compétitivité illustre les compétences et le potentiel de branches de chaque région.

### *1.5.2 Une tendance : la mise en place de dispositifs partenariaux d'observation des évolutions des métiers et des qualifications*

L'évolution de la politique sociale européenne, en grande partie axée sur l'anticipation des restructurations et de leurs conséquences sociales au niveau de l'entreprise et des bassins d'emploi, conduit à privilégier des expériences de partenariat entre différents acteurs confrontés aux mutations de l'économie.

Bénéficiant le plus souvent de subventions du Fonds social européen, ces expériences ou projets visent à mobiliser différents acteurs (entreprises, syndicats, chambres de commerce, pouvoirs publics, organismes de formation) dans la conduite du changement. Elles s'inscrivent donc dans une démarche anticipatrice, stratégique et opérationnelle qui fait de l'analyse prospective, un levier d'action pour les acteurs concernés.

Les méthodologies actuelles de prévision qualitatives et quantitatives tendent ainsi à prendre en compte dès l'origine, les divers acteurs socio-économiques. Ces méthodologies s'écarteraient en cela de celles qui prévalaient dans les années 1960-1970 où « l'on entendait par prévision des besoins de compétences, une analyse prospective à moyen terme des effectifs requis pour chaque profession (modèle de la prévision des besoins de main d'œuvre) » (*Christoph Hilbert, Klaus Schömann*)

### **Prospect : un outil d'observation pour promouvoir les actions de formation**

D'abord initié aux Pays-Bas, la réalisation de projets Prospect en Allemagne soutenu par des fonds européens est conditionné à la mise en place d'un réseau d'acteurs : pour obtenir un financement, le projet doit être approuvé par l'ensemble des acteurs concernés de la région (entreprises, syndicats, chambres de commerces et d'industrie etc....)

En s'appuyant sur les données statistiques et les études des instituts comme le BIBB ou l'IAB, le partenariat d'acteurs a pour mission d'aider les entreprises, notamment les PME, à anticiper les changements dans les secteurs.

- **Prospect dans la région de Cologne**

Un Comité de pilotage est mise en place. Il est composé de deux coordinateurs qui sont accompagnés par 5 personnes (des conseillers) représentant les acteurs suivants : l'agence public du travail, le monde syndical, la chambre d'industrie et de commerce, la chambre d'artisanats, l'association des femmes de la ville de Cologne.

L'objectif est d'avoir une équipe « indépendante », proche des enjeux économiques, qui soit acceptée par l'ensemble des acteurs. Elle ne doit pas dépasser la taille critique de 7 personnes afin de rester efficace dans la prise de décisions et dans son impact.

Le projet est financé à 20% par l'agence locale du travail et l'agence pour la promotion de l'économie et de l'emploi.

Un échange systématique avec les agences nationales du travail et avec les entreprises d'un secteur spécifique renforce l'efficacité de ce projet à finalité opérationnelle :

Une fois un besoin de main d'œuvre identifié dans une entreprise, les coordinateurs Prospect établissent immédiatement un contact avec les agences du travail.

Par ailleurs Prospect facilite l'accès des entreprises (en particulier les PME) à diverses informations en provenance de l'administration du travail (conditions d'accès à des subventions) ou d'organismes de formation

### **Promotion des emplois et renforcement des PME dans la branche santé**

775 entreprises ont participé aux quatre niveaux d'interviews. 823 postes libres et 2300 places pour apprentis ont été identifiés. Prospect ouvre les portes aux entreprises, notamment aux PME avec moins de 50 salariés. L'équipe s'est vue prendre un rôle de conseil pour les entreprises, comme par exemple dans le secteur des **laboratoires dentaires** :

Pour les laboratoires dentaires - souvent de très petite taille - le recrutement et la formation d'un personnel qualifié est difficile et coûteux. Ils ne formaient les recrutés que dans un seul domaine spécifique, en fonction de leur spécialisation, à savoir l'or, les prothèses synthétiques, ou la céramique.

Au lieu de travailler les uns contre les autres sous une forte pression compétitive, ils ont fini par fonder une alliance de formation, grâce à Prospect. Aujourd'hui tous les recrutés et les entreprises bénéficient d'une formation complète.

En 2001, les recommandations de Prospect ont même entraîné la fondation d'une confédération nationale, « Dentagen », qui compte plus de cent membres, en vue d'améliorer les relations professionnelles et de former un contrepoids par rapport aux grands laboratoires.

### **Rééquilibrer la demande de main d'œuvre dans les secteurs 'logistique' et 'santé' :**

Le secteur de logistique et transport a une grande importance économique dans la région de Cologne, en tant que lieu stratégique de l'ouest. Un manque de 150 routiers a été identifié par un monitoring du marché du travail, dans la région. En collaboration avec différents acteurs du marché du travail, le secrétaire régional a mis en place un nouveau cycle de formation. Le contact direct avec les entreprises a permis non seulement d'offrir une formation très adaptée aux besoins de l'entreprise, mais aussi de garantir un transfert direct de la formation vers un emploi.

Interpellée par l'évolution démographique de la région, la ville de Cologne a décidé d'anticiper les impacts sur le **secteur de l'assistance aux personnes âgées**. Avec Prospect, d'importants besoins de personnel qualifié ont été identifiés, qui manquent à la ville et son entourage. Le croisement de ce constat avec le rapport de branche a permis d'entamer une démarche plus constructive, à savoir, comment rendre ce métier plus attrayant ? Le projet model retenu consistait à définir différents niveaux de qualification qui débouchent à un examen d'état ainsi que des modules de formation continue. Ce projet model s'est transformé en séries de mesures concrètes, permettant aux salariés (souvent féminins) de faire valoir l'acquisition de compétences et permettant aux maisons de retraite d'ouvrir de nouveaux postes pour les moins qualifiés.

En octobre 2002, le tribunal constitutionnel suprême a définis les responsabilités de chaque niveau politique, entre le niveau national et les Länder, en matière de formation à l'assistance aux personnes âgées.

## **Autres projets au niveau régional en appui surtout aux PME**

En NRW, les entreprises peuvent demander une '**analyse de potentiel**' ou une mission de **conseil sur le temps de travail**. Ces missions sont co-financées à 50% par le Land et le FSE et réalisées par des cabinets de conseil indépendants.

Le budget alloué est de 15 jours maximum (750 € par jour) pour réaliser la mission. « L'analyse des potentiels » consiste par exemple à identifier les forces et faiblesses et les besoins de « modernisations » des compétences en ressources humaines.

Il s'agit souvent d'entreprises de taille moyenne entre 50 et 250 personnes qui sollicitent une telle mission de conseil sur ses potentiels ou sur des questions d'organisation du travail ou du temps de travail.

## **L'initiative FreQueNz**

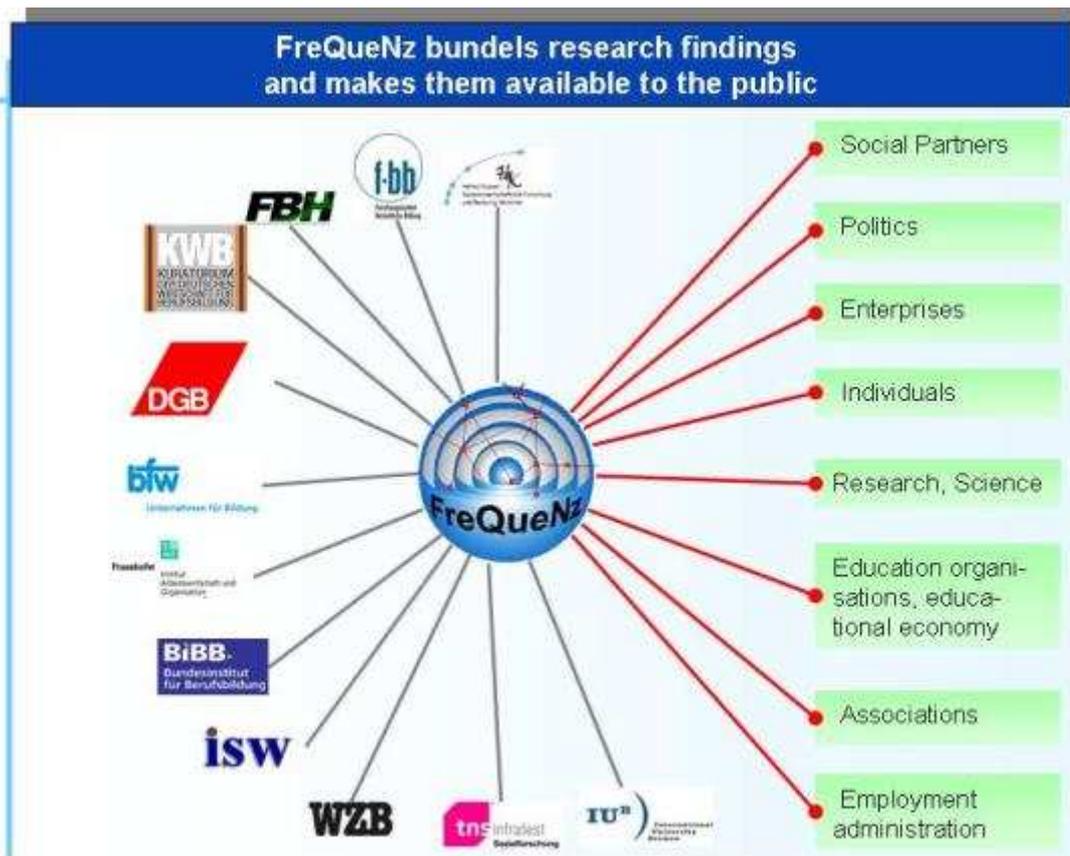
L'initiative FreQueNz est un réseau national de recherche qui vise à identifier le plus en amont possible les besoins en ressources humaines (compétences, qualifications) des entreprises, au regard des développements prévisibles dans tel ou tel secteur de l'économie :

Dans quelles professions, des qualifications seront elles nécessaires ? Comment adaptées les qualifications aux changements technologiques ? Quelles informations seront utiles pour aider les personnes dans leurs parcours professionnels? Comment promouvoir l'employabilité des personnes ?

FreQueNz assure une diffusion rapide des résultats des recherches auprès des intéressés (voir schéma ci-dessous) et propose des orientations alternatives dans le domaine de la formation initiale et continue (Comment mettre en place de nouvelles catégories professionnelles ? Faut-il réorganiser les catégories existantes ? Comment contribuer à la modernisation du système de formation professionnelle afin de répondre à des défis comme les déficits de compétences et la menace de pénurie de main d'œuvre en Allemagne?

L'initiative a été lancée en 1999 par le ministère de l'Éducation et la recherche en Allemagne, dans le cadre d'un projet dénommé « Early identification of Qualification Needs initiative »

La mise en œuvre de cette initiative financée par le ministère de l'Éducation et la Recherche repose sur un réseau partenarial qui regroupe une diversité de représentants (onze) en provenance des entreprises, des syndicats, des centres de recherche, des organismes de formation ou des pouvoirs publics.



Il est prévu de tisser des liens entre ce réseau FreQueNz et le futur réseau européen « pour la détection précoce des besoins en compétences » tel que prévu par le CDEFOP, afin que les projets et les institutions partagent leurs méthodes, leurs approches et leur résultats

Les partenaires de FreQueNz se rencontrent régulièrement dans le cadre de conférence où ils confrontent leurs méthodologies et leurs résultats. Plusieurs expériences intéressantes ont été développées par les partenaires à l'instar du projet de la Confédération des syndicats allemands (DGB) intitulé *Leben und Arbeiten* (vie et travail)

**Vie et travail: Conseiller les entreprises sur l'évolution des compétences dans plusieurs secteurs**

Le projet Vie et travail de la Confédération des syndicats allemands (DGB) intitulé *Leben und Arbeiten* (vie et travail) vise à anticiper les évolutions des compétences et des qualifications dans les secteurs de la métallurgie, l'électronique et l'électricité, les services sociaux et la santé. Cette recherche est conduite parallèlement à une analyse et une évaluation des dispositifs de formation et de renforcement de l'employabilité des salariés des secteurs concernés.

Il s'agit de conseiller les entreprises sur les moyens de mieux concilier les dispositifs de formation avec les tendances en œuvre sur les marchés des compétences, afin d'améliorer les trajectoires professionnelles des salariés.

Les analyses se fondent sur des études de cas réalisées dans des entreprises en tenant compte des besoins et des souhaits des personnes et des contraintes des entreprises.

Ce projet du DGB est réalisé conjointement avec l'Institut du génie industriel de Fraunhofer et le Centre de formation professionnelle du DGB (bfw) à Hambourg.

## Belgique

Lancé en 2002 (période 2002-2005) dans le cadre du programme communautaire EQUAL, le SIAMT (Système intégré d'Anticipation des tendances sur les marchés du travail) s'inspire des exemples français d'observatoires de branche et de l'initiative allemande FreQueNz.

L'objectif est d'améliorer les connaissances et le fonctionnement de ces marchés du travail dans un secteur ou une région, en se fondant sur les analyses et les recherches d'un réseau de partenaires qui se donnent comme exigences et méthodes de :

- Mettre en commun leurs ressources
- Mettre en place des collaborations fonctionnelles entre eux
- Etablir un bilan de leurs réalisations antérieures
- Concevoir ensemble des démarches innovantes et harmonisées de collecte et d'analyse de données
- Mettre en place des démarches d'études intégrées
- Assurer une diffusion efficace des résultats de leurs travaux.

SIAMT vise aussi à aider les entreprises et organisations à analyser et gérer leurs besoins en formation. Cette démarche intéresse tout particulièrement les PME qui ne disposent généralement pas de moyens pour agir sur la gestion prévisionnelle des compétences et se focalisent le plus souvent sur l'offre de formation, au détriment de l'analyse de la demande.

Sont parties prenantes les organisations paritaires suivantes<sup>17</sup> :

- Le Fonds social Bus&Cars est une organisation paritaire né en 1967 qui s'est engagé en 1975 à former de nouveaux chauffeurs pour le secteur, en collaboration avec les opérateurs publics de formation. Depuis le 22/02/2000, l'association (asbl) FCBO (Formation Car & Bus Opleiding) s'occupe spécifiquement de la formation continue des travailleurs occupés dans le secteur.
- Le centre de formation (CEFORA) de la Commission Paritaire Nationale Auxiliaire pour Employés (CPNAE) a été créé en 1990 par les partenaires sociaux (représentations syndicales et employeurs) afin de promouvoir la formation et l'emploi dans le secteur. Ses actions sont financées par une dotation des entreprises, dont le montant est fixé par convention collective de travail.

---

<sup>17</sup> Source Projet EQUAL

La CPNAE compte plus de 50.000 entreprises (près de 350.000 employés et cadres), actives dans les domaines les plus divers : commerce automobile, bureaux de comptabilité (personnes juridiques), construction, call centers, consultance, imprimeries, verre, commerce de gros, bois, informatique, entreprises de nettoyage, tourisme, agences d'intérim...

CEFORA propose aux entreprises (PME) des modules (de formation) sur l'analyse des besoins en formation. Ces modules sont devenus accessibles depuis 2003 en E-learning

- L'IFP (Initiatives de Formation Professionnelle de l'industrie) alimentaire, est le centre de formation de et pour l'industrie alimentaire en Belgique, créé en 1989 par les partenaires sociaux du secteur (employeurs et syndicats). Il a pour objectif de soutenir la croissance de l'industrie alimentaire par le biais d'actions de formations et d'encadrement des travailleurs, des demandeurs d'emploi, des jeunes et des enseignants.  
L'IFP propose aujourd'hui ses services à plus de 6.000 entreprises qui, ensemble, emploient plus de 87.000 personnes. Il travaille exclusivement pour les commissions paritaires n° 118 (ouvriers de l'industrie alimentaire) et n° 220 (employés de l'industrie alimentaire).

En 2002, l'IFP lançait un projet pilote pour aider les entreprises agro-alimentaires dans la conception d'une politique de formation, nécessitant l'identification précoce des besoins en formation puis l'assistance dans une véritable démarche de développement des compétences. Au regard de résultats plutôt encourageants, cette assistance s'est amplifiée depuis 2004 auprès des PME du secteur

- L'Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation (APEF) regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs siégeant dans les fonds de sécurité d'existence du secteur non marchand francophone et germanophone. Son but est de coordonner et d'amplifier leurs actions, notamment dans le domaine de la formation et/ou de la création d'emplois (groupes à risque et autres...).  
Ces Fonds concernent les Milieux d'accueil d'enfants, les Etablissements et Services de Santé, les Services d'aides familiales, les Institutions et Services d'Aide aux Jeunes, aux adultes et aux Handicapés, les Secteurs socioculturel, insertion professionnelle, et sportif et les ETA Entreprises de travail adapté à Bruxelles.

L'APEF mène des initiatives depuis 2004 auprès des entreprises pour faire prévaloir une méthode de « plan de formation concerté » c'est-à-dire partagé par l'encadrement et le personnel. L'objectif étant d'identifier, valoriser et développer les compétences des individus et des équipes.

- Le centre de coordination (EDUCAM) pour la formation dans le secteur automobile et dans les secteurs du commerce du métal et de la récupération des métaux. Il veille à améliorer la qualité des formations pour ces secteurs et à rendre la gamme des formations plus complète et plus accessible.
- FORMELEC est l'organisme paritaire sectoriel en charge de la formation des ouvriers du secteur des Electriciens : Installation et Distribution. Ses missions portent essentiellement sur la formation continue des ouvriers du secteur ainsi que sur la formation de jeunes et de demandeurs d'emploi en vue de faciliter leur insertion les insérer dans les entreprises du secteur.
- La Mission wallonne des secteurs verts (FONDS VERTS) en faveur de la formation et de l'insertion est une association créée en 2003 par les partenaires sociaux siégeant dans les fonds de sécurité et d'existence. Son but est de promouvoir la formation et l'emploi dans les secteurs
- Les Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEF) sont des organes consultatifs paritaires sous-régionaux. Les CSEF ont pour mission d'émettre des avis, des recommandations ou propositions sur toutes les matières concernant l'emploi et la formation.  
A ces fins, ils maintiennent en permanence la concertation avec les entreprises de leur ressort  
et l'ensemble des partenaires concernés par l'emploi et la formation en favorisant leur rencontre, en coordonnant leurs actions et en encourageant leurs synergies.
- Le FOREM est le service public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle.  
La capacité du FOREM à assurer ses missions dépend largement de sa connaissance du fonctionnement du marché du travail et des évolutions qui s'y profilent. C'est la raison pour laquelle, conformément à ses missions, le service "Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation" de FOREM Conseil, présent tant en Direction Régionale qu'au Siège Central, collabore étroitement au projet SIAMT dans le cadre de l'Observatoire Wallon de l'Emploi.
- L'institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (l'IWEPS) est un organisme d'intérêt public. Sa mission scientifique transversale consiste notamment à centraliser, publier et traiter les statistiques régionales. Sa mission de conseil stratégique consiste à réaliser des exercices d'évaluation, confiés par le Gouvernement dans les matières qui relèvent de sa compétence. Elle comprend également la réalisation d'études prospectives.

Les travaux liés au projet SIAMT se poursuivent depuis 2005, sans qu'il soit encore possible de dresser un bilan des démarches communes entreprises par les partenaires au projet.

## **La région Wallonne et les centres de compétence**

Ces centres de compétence sont conçus selon une approche ouverte (ils sont ouverts au plus grand nombre d'acteurs socio-économiques) et multifonctionnelle : les centres de compétences sont d'abord des lieux de formation professionnelle, mais aussi d'acquisition de connaissances, de savoir faire et d'innovation sociale.

Ces centres s'inscrivent dans une logique de développement de la Région wallonne et de partenariat avec les acteurs (partenaires sociaux, travailleurs, pouvoirs publics, organismes de formation, etc..) qui fournissent aussi de l'information.

Ces centres de compétences se sont développés sur le territoire de la Wallonie où ils constituent des relais de connaissances et des instruments de veille sur l'évolution des métiers et des besoins de formation. Une mise en réseau de ces centres a été réalisée.

Instruments de veille sur l'évolution des métiers et des qualifications, les centres de compétences ne sont pas conçus pour réaliser des missions de prospective ou de prévision qui ont une dimension plus globale et sont plus lourdes à mener.

Les organismes de formation continue, les entreprises, les particuliers, sont les principaux destinataires de cette pratique de veille dans la mesure où celle-ci vise à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'emploi.

Simple instrument de veille et de diffusion d'informations, ces centres de compétences ne sont cependant pas encore à même de mobiliser les acteurs dans une démarche stratégique et proactive de gestion anticipée du changement.

## **L'Observatoire Bruxellois du marché du travail et des qualifications**

L'observatoire créé en 1995 avec le soutien du Fonds social européen (Objectif 3) est un outil :

- D'anticipation des besoins en qualification
- D'identification des nouvelles compétences résultant des mutations technologiques et organisationnelles,
- D'analyse de l'ensemble des phénomènes relatifs au marché de l'emploi en Région Bruxelles - Capitale
- De diffusion de l'information traitée

L'observatoire est régulièrement saisi de demandes émanant de différents acteurs (au niveau régional, national, international), tout particulièrement des acteurs socio-économiques de la région bruxelloise, tels que les organismes de formation.

C'est aussi un partenaire actif dans les différents groupes de travail du pacte territorial pour l'Emploi (co-financé par le Fonds social européen) qui est devenu une plateforme de réflexion, de recherche et un laboratoire de prospection où sont réunis les partenaires sociaux, les institutions d'intérêt public et d'autres grandes organisations, sous la coordination d'ACTIRIS. ACTIRIS (anciennement dénommé ORBEM) est un organisme régional chargé de la politique de l'emploi dont les compétences sont limitées territorialement à la Région de Bruxelles.

## **Pays-Bas**

Le Centre de Recherche pour l'Education et le Marché du travail (ROA) est rattaché à l'Université de Maastricht. Ce centre (40 collaborateurs) joue le rôle d'observatoire de l'évolution des emplois et des métiers aux Pays-Bas.

Il intervient en tant que conseil auprès de divers acteurs (ministères, organismes de formation, services de l'emploi etc..) afin de renforcer les connaissances des relations existantes entre éducation, formation et marché du travail.

Le ROA privilégie les expertises et recherche dans trois domaines :

- Les dynamiques des marchés du travail

Il s'agit d'identifier et examiner les évolutions et les tendances fortes sur les marchés du travail, en liaison avec le rôle de l'éducation et de la formation.

- L'éducation et les carrières professionnelles.

Ces recherches s'intéressent surtout aux questions de transition entre l'école et l'entreprise. RAO a réalisé un grand nombre d'analyses et rapports annuels en ce domaine, en incluant des études sur l'acquisition des compétences dans le système éducatif et leur influence sur le développement des carrières professionnelle.

- La formation et le travail.

Il s'agit ici de développer des analyses prospectives de manière à identifier les besoins en compétences et en formation dans différents secteurs de l'économie. Les résultats sont publiés par ministère des affaires sociales.

## **Grèce**

Financé par le Fonds social européen, le projet de mise en place d'un observatoire textile PRO-CRISIS, en Grèce, s'inspire des expériences françaises d'observatoires de branche (FORTHAC) dans le secteur textile.

L'objectif est d'anticiper les changements pour prévenir de nouvelles crises dans ce secteur ou réduire leurs impacts négatifs sur l'économie régionale et l'emploi. L'observatoire est clairement conçu comme un outil d'anticipation stratégique.

Son rôle sera de fournir des informations au niveau national et régional sur l'évolution des emplois et des compétences, en vue de développer de nouvelles pratiques de gestion anticipée des ressources humaines dans les entreprises ainsi que des pratiques innovantes en matière de formation professionnelle.

Le projet met l'accent sur le manque d'informations statistiques disponibles en Grèce (au niveau national et local) comparativement à la France (FORTHAC, Institut Français de la mode, Services Statistiques des Etudes Industrielles (SESSI) etc..) et la nécessité de développer en Grèce, un système d'information capable d'équiper les acteurs face aux mutations dans le secteur textile.

## **Espagne**

Les observatoires sont nés en 2005, d'un accord cadre de coopération entre le ministère de l'industrie, du tourisme et du commerce, la Confédération espagnole des entreprises (CEOE), la Confédération espagnole de la petite et moyenne entreprise (CEPYME), l'Union Générale des Travailleurs (UGT) et les Commissions ouvrières (CCOO).

Pour le ministère de l'industrie du tourisme et du commerce (MITyC), la création de ces observatoires industriels constitue une réponse à la transformation de l'économie et à la valorisation des compétences et de l'innovation. Ils sont d'abord conçus comme des instruments de la politique industrielle : ce sont des lieux (forum) de rencontres permanentes et d'échanges dont l'objectif est de conduire au renforcement de la compétitivité des entreprises du secteur.

L'accord cadre de 2005, précise que chaque observatoire doit faire l'objet, pour sa mise en place, d'une négociation collective avec les institutions les plus représentatives du secteur concerné.

Chaque observatoire est représenté par l'administration publique (ministère de l'industrie, du commerce et du tourisme- MITyC- ministère du travail), les partenaires sociaux (organisations syndicales CCOO et UGT) et la FEDEIT (Fédération des entités de l'innovation technologique), des représentants des employeurs.

Il existe aujourd'hui huit observatoires dans les secteurs suivants : Automobile (deux observatoires), Bois et Meubles, Métallurgie et mécanique, Textile, Chimie, Nouvelles Technologies de l'Information et la Consultation (NTIC), Electronique.

Chaque observatoire organise des sessions de travail où sont débattus les propositions visant à améliorer la compétitivité des entreprises du secteur et portant sur :

- l'évolution de la structure productive, les investissements nécessaires en infrastructure, la capacité technologique et innovation
- l'emploi, l'évolution des métiers et des profils professionnels, les besoins actuels et à venir en compétences.

Chaque année, les membres de l'observatoire fournissent les données pertinentes sur les principales variables du secteur au niveau national et international.

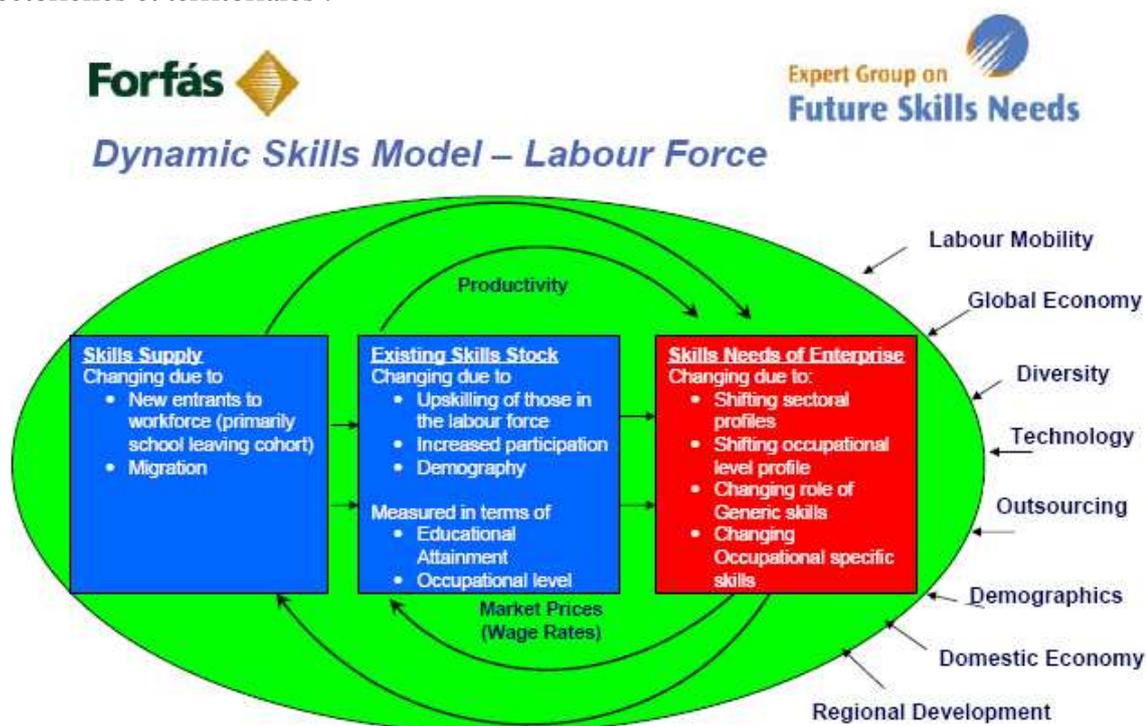
Les travaux de chaque observatoire sont financés par une subvention nominative versée à chaque entité entrepreneuriale ayant signé la convention (300 000 Euros). Certains travaux peuvent être sous-traités sous la direction et la coordination d'un membre de l'observatoire.

Il est encore un peu tôt pour faire un premier bilan des travaux de ces jeunes observatoires qui progressivement ont un véritable rôle de lobbyistes en matière de politique industrielle.

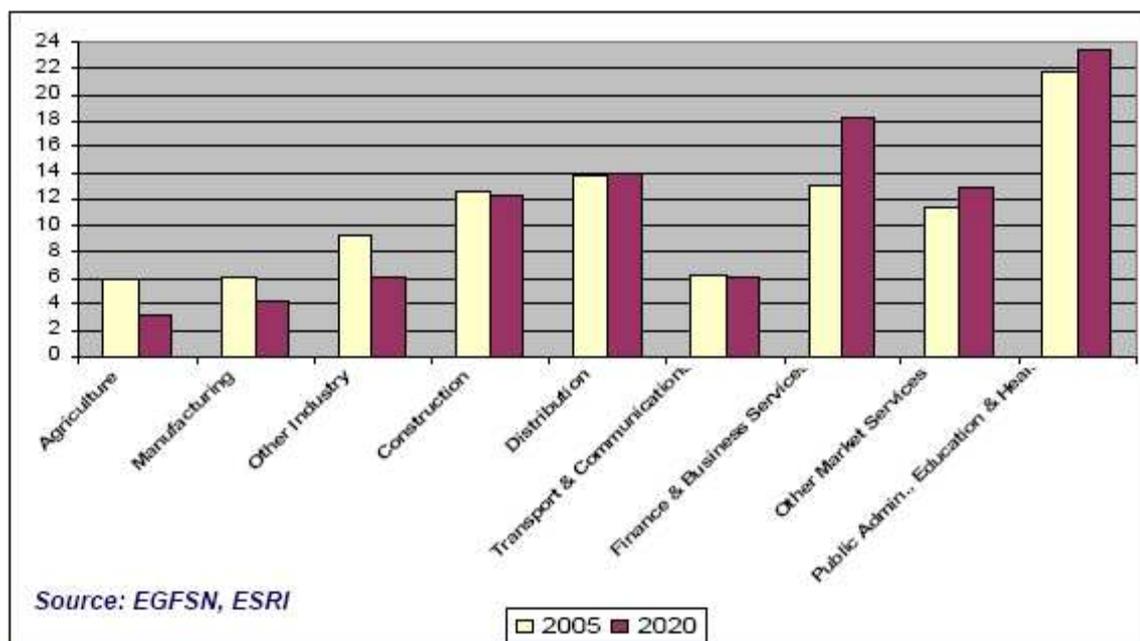
## Irlande

Le Forfas est au centre d'un système politique qui travaille au développement des secteurs économiques nationaux. Son rôle consiste à essayer d'avoir une vision claire de ce que seront les besoins en compétence sur les marchés du travail de demain. Pour se faire, le Forfas utilise et traite les informations du Fas qui est l'Agence Nationale de Formation : quinze secteurs ont fait l'objet d'un examen détaillé.

Des projections ont été réalisées pour identifier les profils des compétences et les besoins en formation à l'horizon 2020, selon un modèle qui croise un ensemble de données sectorielles et territoriales :



Pour exemple, le tableau suivant, montre (en 2020) une évolution significative (même si c'est de manière très générale) de l'emploi dans le secteur des services par rapport à 2005, en Irlande.



**Les pays nordiques** (par exemple le Danemark, la Suède, la Finlande) ont en commun de disposer d’observatoires qui traitent de manière intégrée les questions d’éducation et de formation professionnelle.

Ce qui permet naturellement de rapprocher l’école de l’entreprise : d’un côté, l’éducation scolaire n’est pas séparée de la formation pratique, d’un autre côté, l’entreprise n’est pas seulement un espace de production ; elle est aussi un lieu de formation pour les jeunes et les adultes.

Pour le « Finnish National Board of Education » qui est l’agence responsable du développement de l’éducation et de la formation en Finlande, les valeurs inhérentes à une bonne éducation de base favorisent les pratiques de formation tout au long de la vie : “basic education aims at increasing an awareness of the values and ways of acting that form the foundation of society and awaken desire for lifelong learning.”

Dans ce contexte, l’investissement dans l’éducation et la formation constitue un levier majeur dans la stratégie d’anticipation.

Le « Finnish National Board of Education » produit et diffuse des informations sur les besoins en éducation et formation dans différents secteurs.

### 1.5.3 Les spécificités de l'approche française

Il existe une très grande variété d'observatoires mais tous les observatoires partagent des missions et des questions communes : veille prospective et outils d'anticipation sur les évolutions des emplois et des compétences et sur les besoins en formation initiale ou continue.

On observe une même tendance générale : de la planification à l'anticipation ; d'instruments de connaissance des métiers (important pour le dialogue social) vers des méthodes et des outils de prospective, notamment vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Les exigences opérationnelles sont de plus en plus marquées. Par exemple : comment éclairer, alimenter, faire évoluer les politiques de formation. Les relations entre emploi et formation constituent un socle particulièrement solide de la reconnaissance des observatoires. Favoriser l'adaptation de l'offre de formation aux besoins qualitatifs et quantitatifs des entreprises en est une manifestation particulièrement appréciée, puisque l'observatoire est le lieu qui organise une vision d'ensemble des besoins et des évolutions.

Le « modèle français » présente deux caractéristiques bien spécifiques :

- **la mise en place légale des observatoires (ANI et loi) qui en généralise et en systématise le déploiement.** Certes, comme on l'a vu, leur fonctionnement, leur cadre d'installation diffèrent très fortement. Il demeure qu'ils constituent une réponse commune aux attentes de prospective et d'anticipation des mutations.
- le modèle français met en place une **organisation systémique et pérenne** qui s'oppose à certaines approches au cas par cas, ou à des financements transitoires.
- la plupart des observatoires mis récemment en place s'appuient sur une logique de réseau d'acteurs à visée opérationnelle : il s'agit véritablement d'équiper les acteurs. La contribution à l'adaptation de l'offre de formation fait partie de ces prestations « opérationnelles », mais elle ouvre à bien d'autres fonctions ;

Dans les pays nordiques l'accent est beaucoup plus mis sur l'anticipation comme mode d'adaptation à un monde en changement, par l'éducation et la formation initiale ou continue. On retrouve cette tendance à la commission européenne.

On doit souligner une évolution importante aujourd'hui en direction du « modèle français » :

- à la commission européenne qui préconise la mise en place d'observatoires nationaux, régionaux ou sectoriels (cf chapitre 5)
- dans certains pays qui envisagent de mettre en place des observatoires sur le modèle français : par exemple en Espagne

## 2. LES PRATIQUES D'ANTICIPATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DANS LES ENTREPRISES

### 2.1. Présentation

Cette seconde partie porte sur l'examen des pratiques de restructuration dans les entreprises françaises. Elle repose sur une enquête réalisée au printemps 2006 auprès d'un échantillon contrasté<sup>18</sup> de 14 établissements ou entreprises, volontairement répartis selon des critères de secteur d'activité, de taille, de statut (unité indépendante/ établissement ou filiale appartenant à un groupe, entreprise / organisme semi-public), de place dans la chaîne de valeur (fournisseurs, sous-traitants, donneurs d'ordres, producteurs directement ou non en contact avec la clientèle finale...).

Chacune des enquêtes menées sur le terrain a comporté au moins trois entretiens structurés et intégralement enregistrés, dans la majorité des cas auprès du dirigeant local, d'un cadre de direction (le plus souvent le directeur administratif et financier, le DRH ou le RRH) ainsi que d'un représentant officiel du personnel ou délégué syndical. A partir des matériaux recueillis augmentés d'une analyse documentaire (notamment dossiers de presse), une monographie reprenant et croisant l'essentiel des données a été rédigée pour chaque entreprise visitée. En outre, dans le cas d'entreprises où, pour des raisons diverses, seules une ou deux personnes auront pu être interrogées, un corpus de six « unités témoins » supplémentaires a été constitué (tableau 1) et régulièrement mobilisé dans la phase interprétative des résultats.

La nature des restructurations prises en compte repose sur une définition élargie, correspondant au *restructuring* anglo-saxon plutôt qu'à la conception française trop souvent péjorativement réduite aux opérations de licenciements collectifs et au « cataclysme » qui en découle. Cette définition inclut par exemple, selon l'*European Restructuring Monitoring* (ERM) de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie au Travail de Dublin : l'expansion de l'entreprise, les restructurations internes, les faillites/fermetures, les délocalisations à l'étranger, les relocalisations, les fusions-acquisitions et les externalisations. Tout au plus les anglo-saxons distinguent-ils le « corporate restructuring » qui est défini par Hoskisson et Turk (1990) comme « un changement radical dans la composition des actifs de la firme, combiné avec un changement majeur dans la stratégie de l'entreprise » (« a major change in the composition of a firm's assets combined with a major change in its corporate strategy [...] « involves making radical changes in the composition of the business in the company's portfolio »). On remarquera que dans cette formulation générique comme dans la précédente, les effets des restructurations sur la composition quantitative et qualitative

---

<sup>18</sup> On rappellera qu'en matière de recherche qualitative, les échantillons de population utilisés sont rarement « représentatifs » au sens statistique du terme. Dans ce cas, il faut et il suffit de rassembler des unités dont les caractéristiques sont les plus différenciées possibles au regard d'un certains nombres de critères préalablement sélectionnés à titre d'hypothèse. Dans les travaux présentés ici, les critères de taille, de secteur d'activité, de place dans la chaîne de valeur, ainsi que le moment dans le cycle des restructurations ont été particulièrement retenus. On dit alors que l'échantillon est « contrasté » ou « raisonné ».

des emplois ne sont pas prioritairement pris en compte. Dans notre approche au contraire, nous insistons particulièrement sur les effets quantitatifs et qualitatifs sur l'emploi des processus continus ou récurrents (voulus ou non) d'évolution des entreprises.

**Tableau 1.**  
**Echantillon de l'enquête (entreprises anonymisées)**

Codes	Etablissement / entreprise	Entretiens		
		1	2	3
<b>INDUSTRIE (n = 5) + 1 témoin = 16 entretiens</b>				
I.1.	DATEC	Directeur	RRH	RP (ent. Collectif)
I.2.	CHIMIE	Directeur	RRH	RP
I.3.	EUGINEX Groupe SIDER	DRH France	DRH sites	DS CGT
I.4	DENTELLE	DG	DAF	DS CFE CGC
I.5.	MEP	Prés. directoire	RP FO	DS CGT
TI.1	COUPELEC		Responsable qualité	
<b>SERVICES – TELECOMS (n = 7) + 2 témoins = 25 entretiens</b>				
S.1.	MUTUELLE	DG (site)	DRH	DS CGC
S.2.	TELECONTACT	Cadre exploitation	DRH	DS CGT
S.3.	SERVACTION	DG	Cadre direction	DP
S.4.	CPAM	DG CPAM Allier	DRH et logistique	DS : CGT + RP CE
Tel.1	MULTIMED	Responsable pôle mobilité	- DRH - resp. rel. sociales	DS CFDT (CE site et CCE)
Tel.2	SATELLITE	PDG	RRH : consultante	DS CGT
Tel.3	COMELEC	PDG	DRH	DS
TS.2	BANQUE		DRH (CRCACF)	
TS.3	INNOVA	Senior training manager	RH coordinator	
<b>GRANDE DISTRIBUTION (n = 2) + 1 témoin = 7 entretiens</b>				
GD.1.	CAMPUS	RH	DS	Salariée
GD.2.	APPRO	Dir. site	RRH	DS
TGD.1	DISTRIB	Dir site		
<b>Total n = 14 entreprises + 4 témoins = 48 entretiens</b>				

Dans une publication de l'IRES, Marie-Françoise Raveyre (2005 : 10) suggère que les évolutions récentes dans la nature des restructurations (« des crises aux reconfigurations permanentes ») rendent nécessaires cet élargissement définitionnel, même dans notre pays : « plus permanentes et diversifiées, elles se manifestent non seulement dans des crises ouvertes, mais aussi dans [...] des remaniements récurrents [...] des déstabilisations économiques et sociales diffuses et durables [qui, de plus, empruntent] des formes très variées suivant les entreprises, les secteurs et les territoires ». Le développement de ces formes nouvelles de restructuration durant les années 90 expliquerait notamment la forte présence dans notre échantillon, des restructurations internes et des fusions acquisitions, et la place plus modeste des relocalisations, des délocalisations ou des fermetures pures et simples de sites qui sont souvent les plus médiatisées dans notre pays (tableau 2).

**Tableau 2**  
**La répartition des grands types de restructuration selon**  
***l'European Restructuring Monitoring (ERM) dans l'échantillon du Céreq***

<b>Type de restructuration</b>	<b>Définition</b>	<b>Echantillon Céreq</b>
<b>Relocation (relocalisation)</b>	When the activity stays within the same company, but is relocated to another location within the same country	EUGINEX,
<b>Outsourcing (externalisation)</b>	When the activity is subcontracted to another company within the same country	DATEC, MULTIMED
<b>Offshoring/delocalisation (délocalisation)</b>	When the activity is relocated or outsourced outside of the country's border	CHIMIE, COUPELEC (menace)
<b>Bakruptcy/closure (dépôt de bilan, fermeture de site)</b>	When an industrial site is closed or a company goes bankrupt for economic reasons not directly connected to relocation or outsourcing	EUGINEX
<b>Merger/Acquisition (fusion/acquisition)</b>	When two companies merge or during an acquisition which then involves an internal restructuring programme aimed at rationalising organisation by cutting personnel	CHIMIE, MEP, MUTUELLE, CAMPUS, APPRO
<b>Internal restructuring (restructuration interne)</b>	When the company undertakes a job-cutting plan, which is not linked to another type of restructuring defined above	DENTELLE, COUPELEC, SERVACTION, CPAM, MULTIMED, SATELLITE, COMELEC, BANQUE, INNOVA
<b>Business Expansion (croissance de l'entreprise)</b>	Where a company extends its business activities, hiring new workforce	TELECONTACT, CAMPUS, APPRO, DISTRIB, SATELLITE
<b>Other (autre)</b>	When a company undergoes a type of restructuring that is none of the above	

Or l'impact des stratégies de repositionnement ou de gain de performance sur les emplois et les ressources humaines est très différent selon les cas. C'est pourquoi on trouvera dans notre population étudiée<sup>19</sup> (annexe 1) une multiplicité de situations allant de la filiale industrielle dépecée par un groupe financier international (DATEC), à la fermeture d'un site dans le cadre de la réorganisation productive d'un grand groupe français internationalisé (SIDER) ; de l'organisation de la mobilité interne et de « plans de départs volontaires », typique des *stratégies de repositionnement*, dans des sociétés comme MULTIMED ou INNOVA (ingénierie), à des changements d'enseigne ou à l'émergence de nouvelles activités dans la grande distribution (CAMPUS, APPRO) ainsi que dans un groupe d'assurances complémentaires (MUTUELLE) ; de rachats successifs accompagnés de plans sociaux récurrents (CHIMIE) à des reconfigurations organisationnelles (fusions

<sup>19</sup> Voir le dossier : *Anticipation et accompagnement social des restructurations. 14 monographies d'entreprises*, 138 p.

d'établissements et reconfiguration fonctionnelle) avec maintien du périmètre d'activité et préservation de l'emploi chez CPAM ou BANQUE ; d'ajustements structurels brutaux imposés par leurs donneurs d'ordres à des PME du secteur des télécommunications (SATELLITE et COMELEC) ou des centres d'appels (SERVACTION), jusqu'à une firme « volante »<sup>20</sup>, non moins dépendante, mais dont le rythme de développement ahurissant (elle est passée en deux années de 40 à 550 salariés) s'appuie tout à la fois sur le pouvoir de marché d'un groupe international, leader européen des « centres de contacts », et sur des collectivités territoriales attirées par la manne des emplois offerts dans une région de tradition industrielle en pleine décomposition.

On verra plus loin que le critère de taille organise certes un clivage significatif dans la nature, les phénomènes déclencheurs ou les modalités de restructuration, entre les grands groupes de tradition française à fort marché interne, très souvent bâtis sur le modèle de l'entreprise publique, et les PME livrées aux puissances du marché, à l'incertitude et à la gestion spontanéiste des crises. Mais on aurait tort de croire que ces dernières se limitent au cas de la petite entreprise indépendante, patrimoniale, c'est-à-dire dirigée par un patron propriétaire. On a montré ailleurs (Trouvé, 2000) que ce « modèle générique » de la PME qui reste statistiquement encore majoritaire dans la population totale des entreprises, n'en est pas moins fortement en déclin dans la production des emplois, aujourd'hui générés surtout dans les petites structures situées (à l'état incorporé ou externalisé) dans la sphère des grands groupes (Boccaro, 1998). Il est d'ailleurs significatif que l'on trouve dans notre échantillon, plutôt des entreprises moyennes que des petites ou des très petites, plutôt stratégiquement dépendantes que juridiquement indépendantes et que, la plupart d'entre elles, pourtant authentiquement familialistes dans leur acte de naissance s'essaient (ou sont la proie) depuis quelques années à (d') un mécano organisationnel mais surtout juridico-financier qui n'aurait rien à envier aux grands groupes mondialisés (Berger, 2006). Sous couvert de constitution de holdings, un imbroglio s'ensuit, d'une telle subtilité, qu'il est souvent bien difficile à l'enquêteur d'identifier le véritable périmètre de l'entreprise concernée par les restructurations et encore moins d'en démêler les chaînes de raisons décisionnelles. Telle est la situation rencontrée par exemple, dans les entreprises COMELEC (476 salariés), DENTELLE (125 salariés permanents) ou MEP (267 salariés).

Ce constat sur la taille moyenne des PME de notre échantillon (à l'exception de SERVACTION : 22 salariés et, tout au plus, SATELLITE : 80 salariés) a son importance. On pourrait en effet déplorer de ne pas disposer de données sérieuses sur les Petites Entreprises (moins de 50 salariés) alors que les personnes concernées par un Plan de Sauvegarde de l'emploi ne constituent qu'une faible partie des licenciés. Le PSE ne concerne en effet que les salariés en CDI et les entreprises de 50 salariés et plus. Sont donc exclus, les CDD et les intérimaires et les PE qui ne peuvent faire valoir que le CRP (convention de reclassement personnalisé). On pourrait faire remarquer par ailleurs que, pendant très longtemps et avant l'adoption de cette dernière mesure prenant effet en 2006, le régime très inégalitaire des licenciements économiques en France laissait régulièrement sans garantie de reclassement plus de 80 % des salariés concernés. Enfin, on sait que le nombre des licenciements pour motif personnel a explosé au cours des dernières années par rapport aux licenciements économiques collectifs (Lagarenne, Le Roux, 2006).

D'autre part, l'observation presque exclusive des entreprises à l'échelle locale, qui a constitué un choix central dans notre démarche de recherche, fait que ce sont surtout les

---

<sup>20</sup> Traduction littérale des « flying firms » anglo-saxonne désignant des entreprises de très forte croissance.

phases 2 et 3 des processus décisionnels d'anticipation tels qu'exposés par la note de H. Bertrand (2007 : 5-6) qui seront analysées ici, soit que la « fixation des grandes orientations stratégiques » par les directions générales (phase 1) ait été considérée comme un donné à partir duquel le management local des grands groupes entre en scène, soit qu'elle fasse défaut, soit qu'elle soit demeurée à l'état latent ou « émergent » (H. Mintzberg) dans la plupart des exemples de PME examinés dans notre recherche. Ce sont donc essentiellement le moment « où se décide le contenu concret de l'opération de restructuration (activités, lieux, méthodes, modalités, temporalité (...), ampleur et nature des ressources mobilisées) » et surtout « la phase de mise en œuvre et de conduite opérationnelle de l'opération : programme, calendrier, méthode, association des partenaires internes et externes, les ressources affectées, les dispositifs de séparation, de reconversion et de reclassement » (Bertrand, idem : 5-6) qui seront ici auscultés.

Autre considération : la distinction entre anticipation et accompagnement s'avère finalement peu pertinente. Car ce sont les entreprises qui font l'effort d'anticiper qui se révèlent aussi les plus aptes à mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement sophistiqués et inversement. Autrement dit, pas d'anticipation sans accompagnement, mais également pas d'accompagnement sans anticipation. De ce point de vue, les entreprises « qui n'ont pas vu venir le coup », sont celles qui ne se préoccupaient pas de l'employabilité de leurs salariés et qui ont été contraintes de gérer dans l'urgence (déficit d'accompagnement) les effets socialement désastreux de restructurations structurelles souvent liées à un ajustement brutal entre des stratégies inopérantes ou carrément absentes et un environnement devenu soudainement moins porteur.

Une ligne de partage assez nette oppose globalement les comportements des établissements de grands groupes à ceux des petites et des moyennes entreprises. A l'exception toutefois des sociétés CHIMIE et DATEC d'un côté, qui, tout en faisant partie des premiers se caractérisent par des pratiques peu avancées en matière d'anticipation et d'accompagnement et les entreprises COMELEC et SATELLITE de l'autre côté, qui tout en appartenant au groupe des entreprises moyennes, n'en laissent pas moins apparaître des dispositions anticipatrices récentes, souvent à la faveur d'un changement de dirigeant que l'on pourrait assimiler à titre d'hypothèse au passage entre des restructurations de crise, non voulues et contraintes, à des restructurations managériales aux caractéristiques opposées. Après une présentation des résultats globaux, nous nous efforcerons de rendre compte de ces situations transitionnelles qui ne remettent pas en cause nos idéaux-types mais révèlent la complexité actuelle des dynamiques de restructuration. Le cas de TELECONTACT (centre d'appels) est un cas atypique et doit être étudié en tant que tel.

Dernière précision : ce ne sont pas ici, à proprement parler, les pratiques qui sont directement observées. Elles sont plutôt indirectement appréhendées à travers les représentations des acteurs et la confrontation de leurs discours. Sur ce point, on constate que l'écart entre l'opinion des dirigeants et celle des représentants du personnel n'est pas la règle. Surtout dans les PME où les seconds adoptent des postures souvent très proches des premiers, mettant ainsi en avant des désaccords plutôt que des antagonismes forts.

## **2.2. Les restructurations dans les PME**

### **2.2.1. Une absence quasi généralisée d'anticipation :**

Nous nous concentrerons dans un premier temps sur la forme idéal-typique des processus de restructuration dans les PME. Celle-ci fait apparaître de façon stylisée un ensemble de caractéristiques relativement partagées par les entreprises observées. Deux entreprises n'entrent pas tout à fait dans ce modèle. Il s'agit de COMELEC et de SATELLITE qui évoluent toutes deux dans le secteur de l'installation et de l'entretien des réseaux de télécommunication. Elles feront alors l'objet d'une analyse spécifique.

Quels que soient les phénomènes déclencheurs qui ont été à l'origine des restructurations dans les PME observées (dépôt de bilan et succession de plans sociaux pour DENTELLE, reconfiguration industrielle et licenciements économiques chez MEP, mise en règlement judiciaire pour SERVATION, dépôt de bilan, redressements fiscaux et redémarrage pour SATELLITE, ajustements brutaux – à la hausse comme à la baisse - des effectifs pour COMELEC), celles-ci se caractérisent tout d'abord par une impréparation des événements auxquels elles ont été confrontées.

#### ***L'imprévisibilité chronique due à l'obsession de la survie***

Signalés par plusieurs d'entre elles comme « *un coup que l'on ne voit pas venir* », ceux-ci sont d'autant plus difficiles à prévoir qu'ils interrompent parfois brutalement une période de forte croissance (encadré 1). En dépit de leur autonomie juridique, mais souvent à cause de leur authentique dépendance à un nombre limité de clients ou de donneurs d'ordres, les petites ou moyennes structures subissent les événements extérieurs qui sont alors considérés comme les principaux responsables de leurs déboires : rétrécissement, effondrement ou instabilité du marché (DENTELLE, SERVATION, COMELEC), tendances à la délocalisation dans le secteur face auxquelles on a tardé à opérer des manœuvres stratégiques radicales (DENTELLE, SERVATION), captation par le principal client d'une partie de l'activité la plus créatrice de valeur (MEP), héritage interminable d'erreurs de gestion et d'un manque de rigueur dans l'organisation de la part du dirigeant précédent (SATELLITE), telles sont les raisons de l'apparition des difficultés le plus souvent invoquées. Dans un seul cas, chez DENTELLE, fabricant de dentelle « au kilomètre » pour des dessous féminins, le dirigeant a essayé par deux fois de se redéployer de façon proactive, d'une part en rachetant une unité de fabrication en République Tchèque et, d'autre part, en faisant l'acquisition de l'usine d'un groupe espagnol implantée sur le territoire français. Mais ces deux tentatives se sont soldées par des échecs cuisants, essentiellement dus à l'environnement : à travers le repli en bon ordre, faute d'ouvriers d'entretiens locaux suffisamment autonomes dans le premier cas ; par des licenciements secs dans le deuxième cas, à cause d'un partenaire qui n'aura pas tenu ses promesses : « *il s'était engagé à nous laisser l'activité et le carnet de commandes pendant cinq ans, le temps que l'on reconvertisse cette activité et il nous a plantés au bout de deux ans* ». Le dirigeant ajoute : « *les causes de ce caca ont été exogènes, puisqu'on avait repris, c'était en fait une cession partielle de fond de commerce* » (PDG DENTELLE).

### Encadré 1

#### Un « coup » que l'on ne voit pas venir...

Q. Si je vous demande de définir l'évolution de votre entreprise depuis sa création, ça donnerait quoi ?

R. *Eh ben ça a donné une superbe progression les quatre premières années, une progression à deux chiffres, extraordinaire... avec la gâité, l'enthousiasme du créateur, des recrutements, des déménagements, enfin tout un tas de choses positives. Et je crois que, si je fais ma propre auto-analyse, en fin de compte, c'est peut-être une situation très dangereuse que j'ai mal gérée... enfin je veux dire que si demain, je remonte une entreprise et que je connais cette progression-là, je serai extrêmement plus méfiant que je ne l'ai été pendant cette période, parce que, qui dit progression à deux chiffres, ben on se dit : "l'année prochaine, ça va être pareil, quoi". Et puis une année, ça doit être en 2000, ça s'arrête. On atteint un plat. Donc on se dit : "c'est pas grave, c'est une petite marche, ça va repartir", et j'ai attendu un an, deux ans, trois ans... pour m'apercevoir que ça ne repartait pas. Donc à l'issue de ça, il a fallu prendre les choses en main, et se dire : "on réduit". Et comme peut-être que je n'avais pas le courage de le faire, ou peut-être que je n'avais pas assez de lucidité pour le faire, ou parce que c'est très difficile de dire aux gens : "bon, maintenant la barque elle n'est pas assez grande pour tous vous transporter, il va falloir que vous nous quittiez", la décision, je dirais que ce n'est pas moi qui l'ai prise, mais c'est le Tribunal de Commerce en me mettant en redressement judiciaire. A ce moment-là, après le redressement, j'ai licencié [...] et voilà comment nous avons allégé la barque ».*

(PDG de SERVACTION : 22 salariés)

« J'y suis rentré en 97 et, entre guillemets malheureusement, parce que ça a donné du boulot à plein de gens. Entre 98 et 2001, l'entreprise a énormément grossie, parce que le marché des semi-conducteurs était excellent. La parité euro - dollar était très bonne. Quand je suis arrivé on devait faire 800 tonnes par mois de produits semi-conducteurs et quand en 2001 le marché s'est effondré, on en faisait 1 600. Donc en 4 ans, l'activité a doublé. Qu'est-ce qui s'est passé ? Quand l'activité double, vous recrutez, donc on a dû recruter environ 150 personnes dans la période ».

(Président directoire MEP : 267 salariés)

Pour la plupart de leurs dirigeants, l'imprévisibilité est constitutive des PME, trop préoccupées qu'elles sont par leur survie à court terme (encadré 2), soit parce qu'elles sont trop dépendantes de donneurs d'ordres puissants (Marketing Services, COMELEC, SATELLITE), soit parce que leur pouvoir de marché est réduit (DENTELLE) ou qu'elles occupent une place défavorable dans la chaîne de valeur (MEP). Autant de situations qui soulignent l'absence de visibilité, plaçant finalement l'entreprise de petite ou moyenne taille dans la position d'une Smart qui suivrait de trop près un lourd convoi routier par temps de pluie : à tout moment, un brusque ralentissement de ce dernier met le petit véhicule suiveur en situation de détresse. C'est ce qu'illustrent comme un seul homme les PDG de COMELEC, de SERVACTION ou de DENTELLE. Dans les deux premiers cas (installation d'infrastructures télécoms et centre d'appels), les effondrements sont d'autant plus soudains que leur existence est issue de l'externalisation de leur principal donneur d'ordres et que celui-ci les a encouragés au cours des dernières années à développer leur activité :

- « R. Vous n'anticipez pas. Vous ne pouvez pas anticiper. Du jour au lendemain vous n'avez plus de boulot.

Q. Il n'y a pas des signes avant-coureurs ?

R. [L'interlocuteur se lève et prends sur une étagère le quotidien régional. Il nous montre la première page du journal qui relate la séquestration récente du directeur d'une tannerie dans la ville voisine]. *Voilà ! Alors allez l'interroger !* [En tapotant du doigt sur le « séquestré »] *Lui, tout de suite, vous allez voir ! Non, non quand vous avez 500 salariés dans les télécoms. Peut-être lui [le patron séquestré des tanneries], parce qu'il voit ses clients diminuer. Peut être dans l'industrie comme ça. Mais dans les télécoms c'est du jour au lendemain. J'avais des marchés de douze millions d'euros. D'un seul coup on me donne plus rien, plus rien ! »*

- « Q. Vous voyez comment l'avenir de votre entreprise ?

R. *Ben je ne sais pas... revenez me voir dans deux mois. Déjà, au mois de septembre, je vous dirai comment s'est passé l'été, parce que c'est une période très délicate, parce que l'entreprise va fermer au mois d'août. Donc il faut payer quand même les salaires, et il faut tenir [...] En fin de compte, derrière chaque centre d'appel, il y a souvent un seul client historique qui fait que après, soit il amorce un processus qui fait qu'on peut trouver d'autres clients, soit il reste tout seul et c'est suivant son développement ou son non-développement que se fait l'avenir de l'entreprise. Ça veut dire que notre avenir est lié à son développement. Il a un développement qui est limité malheureusement, donc on le souhaite au moins stable, ce développement... et pas de régression ! »*

(PDG SERVACTION)

*« Quel que soit le marché sur lequel vous êtes ou la valeur des dirigeants, il faut bien se mettre à l'esprit que vous ne pouvez pas réguler votre activité économique comme vous le souhaitez. Vous êtes forcément tributaire des évènements extérieurs... ».*

(PDG DENTELLE)

## Encadré 2 Les affres de la dépendance

Q. Et comment ça se vit au quotidien de se dire qu'on est vraiment dépendant...

R. *Alors moi, je peux vous dire qu'on y pense, on s'en souvient, mais ce n'est pas le principal. Il faut bien comprendre que quand on est à la tête d'une entreprise, la vie professionnelle n'est pas envisageable de la même manière que si on est salarié d'une entreprise privée, voire mieux, fonctionnaire. Ça peut vous paraître une évidence ce que je vous dis, mais il est bon de le rappeler. Pour être franc, si vous voulez, depuis dix ans, je doute... Depuis dix ans je ne sais pas si je serai encore présent dans deux ans quand les choses vont bien et, quand les choses vont mal comme la dernière période qu'on a vécue avec le redressement judiciaire, eh bien j'allais de deux mois en deux mois, puisque quand on est en période d'observation, on passe devant le tribunal tous les deux mois et donc une fois qu'on est sorti du tribunal, on sait qu'on en a pour deux mois encore. Après on ne sait pas. Bon, là on est dans la période de continuité, mais par exemple si le client principal continuait à nous envoyer des commandes aussi basses, il est certain que la durée de vie de SERVACTION serait très réduite, et on ne pourrait tenir qu'un mois, deux mois, trois mois, je ne sais pas mais... vous voyez. Après, vous savez, je compare souvent l'entreprise à un être humain. On a vu tout à l'heure que l'être humain SERVACTION était né il y a 10 ans, qu'il avait bien grandi, avec peut-être des bras trop longs, une jambe trop longue... enfin il avait eu sa crise d'adolescence, et puis à un moment les choses se sont stabilisées. Et puis là, il a été vraiment malade, très malade. Là il est en convalescence, mais il peut rechuter d'un moment à l'autre... c'est la vie, c'est la mort. Il faut apprendre à vivre avec ça. [...] ce qui nous préoccupe c'est de rester en vie, de survivre. C'est ça qui nous préoccupe, peu importe la raison ! Et ça, c'est tout un état d'esprit qu'il faut acquérir, parce que si vous n'en faites pas l'acquisition, vous ne pouvez pas vivre, ce n'est pas possible. Et pourtant je dis ça d'une manière très sereine alors que certains jours je suis très angoissé, et que ça ne va pas bien parce que je ne sais pas... et puis après le temps se lève, comme je dis, une bonne nouvelle arrive et on n'y pense plus, mais c'est un souci permanent : si demain SERVACTION s'arrête, et si dans six mois, un an après, on me demande ce que j'ai pensé de mon expérience, je dirai que c'est un souci, une angoisse permanente. Et j'envie les chefs d'entreprise qui ont un super solde positif sur leur compte en banque, et qui ont des soucis, mais des soucis de développement : comment mieux produire, comment améliorer les choses... non, nous on n'est pas dans ce souci-là. Nous notre souci c'est de survivre.*

(PDG SERVACTION : 22 salariés)

Cette incertitude chronique, bien connue mais rarement comprise par les observateurs distanciés, entraîne des situations psychologiques complexes et paradoxales. Tout d'abord, elle déteint plus rapidement que dans les grands groupes sur les salariés, paralysant bien souvent la capacité à fabriquer du projet personnel. Telle cette cadre de SERVACTION qui se dit incapable d'imaginer un autre avenir que dans son entreprise :

*- « La difficulté je pense dans notre situation, c'est qu'aujourd'hui, on ne sait pas quel est l'avenir. Je crois que le pire de tout c'est l'incertitude. Je crois que le pire de tout c'est d'ignorer. Parce que quand on ne sait pas, on ne peut prendre aucune décision. Quand on sait, c'est peut-être désagréable, un mauvais moment à passer, mais c'est*

*comme ça et en fonction de cette situation donnée précise, on fait ça, on fait quelque chose. Mais quand on ne sait pas, on ne peut faire que des suppositions et c'est le pire de tout. Je pense que c'est aujourd'hui, tout ce que les salariés ressentent.*

Q. Quand vous évoquez l'incertitude, c'est par rapport à la pérennité, à la viabilité de SERVACTION ou par rapport à votre devenir à vous, en tant que salariée ?

R. *Oui, par rapport aussi à l'entreprise tout simplement. C'est une partie de ma vie et je ne suis certainement pas la plus à plaindre, dans cette entreprise, si celle-ci s'arrête... Mais ça m'embêterait pour l'entreprise ».*

### ***Expédients et décisions expéditives***

Ensuite, elle détermine chez les dirigeants tout comme chez les représentants du personnel toute une série de comportements d'évitement ou de dénégation quand à leur responsabilité (« responsables mais pas coupables ») qui les amène à minimiser l'ampleur de la crise industrielle et/ou à retarder indéfiniment les décisions qui touchent au corps social. En désespoir de cause, celles qui sont finalement prises frappent alors par leur brutalité, car la séparation collective d'avec les employés est la première variable d'ajustement à laquelle songent les dirigeants, une fois l'expédiant des préretraites ou des départs « volontaires » épuisé, en l'absence d'un marché interne multi-site ou d'un marché du travail territorial suffisamment dynamique pour absorber « en douceur » le sureffectif.

Sur le premier point (la dénégation, l'évitement) le PDG de SERVACTION déplore l'existence d'un double patronat : le riche et le pauvre, celui qui a réussi et celui qui a échoué. Et ce clivage accentue la solitude de « ceux qui tirent la langue et qui ne sont pas forcément coupables de leur non réussite » : « *il y a plusieurs catégories de chefs d'entreprise, et moi j'ai eu l'occasion de rencontrer à plusieurs reprises, je ne citerai pas de nom, quelqu'un qui a fort bien réussi en entreprise, et je pense même à deux ou trois personnes, et ce qu'il y a d'incompréhensible pour moi, et pour eux d'ailleurs, c'est que si moi j'ai pas réussi comme je le voulais, la faute m'incombe, et ça c'est très pénible à vivre. Si vous voulez, je serais le seul responsable. Moi j'estime que, certainement j'ai fait des fautes, mais on ne peut pas " tout " me mettre sur le dos. Donc comme il y a cette différence de niveau de vie entre les gens, entre les entreprises, intellectuellement il y a une incompréhension totale entre ceux qui ont réussi, et ceux qui sont passés à côté. Et ces gens-là ne se comprennent pas* ». Et la dénégation et la bonne conscience syndicale n'est pas moins répandue, comme chez le délégué de DENTELLE qui déplore que le FNE se fasse plus rare (« ça s'est bien passé »), le délégué FO de MEP (« *tout a été fait dans les normes, et puis c'était bien marqué dans le livre 3 et 4. Voilà, aucun problème à ce niveau-là [...] C'est aussi bien d'aller assez vite dans ces choses-là, sachant qu'il y a des personnes qui se sont senties touchées personnellement et qui avaient déjà l'intention de s'en aller. Autant que ça se passe relativement vite pour le bien de tout le monde, et c'est des choses que tout le monde a voulu, aussi bien la direction que les représentants du personnel et ça s'est fait quoi* »). Jusqu'au délégué CGT de la même entreprise où il travaille depuis vingt-trois ans et « *entend dire depuis vingt-trois ans que l'on ne gagne pas d'argent* » : il ne se souvient pas du nombre de licenciements (en fait 42) qui ont eu lieu en 2001 (« aucune idée »).

Sur le second point (les décisions brutales), le vécu du PDG de COMELEC est très révélateur. Après une longue période d'expansion, il a dû faire subir à son entreprise (aujourd'hui 476 salariés) une saignée à la fois brutale et de grande ampleur puisque ses effectifs sont passés entre 2000 et 2003 de 500 à 192 salariés. La dépendance de l'entreprise à un seul donneur d'ordres explique certes cet effondrement. Mais son implantation multi-sites sur le territoire national et son fonctionnement par « chantiers » a dilué les effets sociaux et évité des états d'âme à ses responsables. On comprendra dès lors plus loin sa conception rustique et expéditive des « dispositifs d'accompagnement social » : « *Si c'est un gars à traiter en deux mois on lui dit " ben écoute, écoute tu trouves autre chose, il faut que tu fasses ci, on te donne tant...et hop ! ". Quand vous avez... 300 personnes qu'il faut foutre dehors euh... je vais vous dire vous, vous ne savez pas à ce moment là que c'est 300. Vous pensez que c'est 50... mais quand vous en avez viré 50, vous voyez que ça a encore diminué, alors vous en virez encore 50. Quand vous pensez que c'est encore fini, non c'est encore 50. Vous imaginez un entrepreneur, c'est comme quand vous passez à travers des étages. Vous vous enfoncez, vous tombez du sixième au cinquième. Vous vous dites "c'est bon ", puis vous retombez. Je vais vous dire vous ne regardez pas si le costume est bien repassé. Enfin vous licenciez et puis hop c'est fini ! Ça paraît peut être un peu brut de pomme comme ça, mais moi qu'on me fasse voir autre chose ! »*

Sur le troisième point, l'usage systématique des préretraites, des départs « volontaires » et de l'intérim ont pendant longtemps retardé le choc social et atténué le coût psychologique d'une séparation habituellement vécue de façon dramatique lorsqu'il s'agit de salariés « *attachés viscéralement à l'entreprise* ». C'est le cas de MEP qui a connu au cours des derniers mois 36 départs volontaires et fait travailler 30 à 35 intérimaires en permanence, mais aussi de DENTELLE qui emploie 125 salariés permanents et 25 intérimaires en permanence et où, ici encore, PDG et délégué syndical (CGC) sont sur la même longueur d'ondes (encadré 3).

### Encadré 3

#### Des restructurations « très populaires »

Q. Donc en fait, vous avez des restructurations à faire mais jusqu'à présent, vous avez surtout utilisé le système des préretraites. ?

R. *Exclusivement.*

Q. Donc, il n'y a pas eu de drames sociaux finalement ?

R. *Jamais, que du bonheur !*

Q. Et ça s'est toujours bien passé ?

R. *Toujours très bien passé.[...] Les changements sur la main-d'œuvre se font à raison de dix ou vingt personnes tous les deux ans si possible, parce qu'après il y a un problème de pouvoirs publics et de finances. Donc globalement, ce sont des mesures excessivement populaires puisque les gens se trouvent à 56 ou 57 ans, selon qu'il y a des dérogations ou pas, quasi en retraite avec un niveau de revenus qui fait qu'ils sont excessivement contents d'arrêter. Donc, contrairement à d'autres secteurs, ces mesures sont excessivement populaires.*

Q. Aucun licenciement sec ?

R. *Aucun !*

Q. Et vous anticipez avec les salariés ou c'est vous qui décidez qui part ? Ce n'est que par rapport à l'âge ?

R. *C'est simple : en CE on a la liste des salariés et on fait un trait sur la colonne des âges et on regarde les plus de 56 ans qui peuvent partir systématiquement. C'est ni une analyse sur des postes, ni sur des compétences!*

Q. Et comment est votre pyramide des âges ?

R. *On est une entreprise vieille, la moyenne d'âge, malgré les plans sociaux, est de 42 ans.*

Q. Et vous n'avez pas embauché depuis quand ?

R. *Moi je suis là depuis quatre ans et j'ai dû embaucher trois personnes : des intérimaires qui étaient là depuis deux ans.*

Q. Dans les années à venir, est ce que vous pensez qu'il pourrait y avoir d'autres restructurations ?

R. *Ça a été extrêmement long d'emmener notre personnel à ce type d'idées puisque comme dans toutes les industries un petit peu mûres, on était en plus une industrie où la syndicalisation était très forte. Donc ce n'est pas des terrains qui sont forcément très flexibles. Il a fallu, quand même, beaucoup expliquer, beaucoup convaincre, mais on est arrivé quand même maintenant à adapter notre effectif permanent sur une zone qu'on considère comme étant une zone d'étiage et à vivre en permanence avec un réservoir d'intérim qui nous permet justement de mieux nous adapter.*

(PDG de DENTELLE)

Q. Donc jusqu'à 2001, il n'y a pas eu de licenciement ?

R. *Non, en 2001, il y a eu dix préretraites, pas de licenciements sec et en 2003, uniquement des préretraites (quatorze), donc uniquement sur le volontariat.*

Q. On vous a demandé à vous aussi de partir ?

R. *Oui, oui, mais bon les conditions sont tellement bonnes que vous ne refusez pas !*

Q. [...] on a parlé des licenciés. Mais comment ça se passe pour ceux qui restent ? Ce n'est pas trop difficile ?

R. *Non les gens sont justement tranquilles ici, comme il n'y a que des préretraites. En plus [le patron] est un brave garçon, il dira jamais : " toi je te vire ! " Ça fait des années que dans l'entreprise DENTELLE, y'a des hauts, des bas et là, on est passé plus que près, mais avec la loi dans le textile qui dit qu'on peut mettre les gens en FNE à 56 ans, y'en a encore une dizaine qui pourront partir !*

(Délégué syndical CGC de DENTELLE)

Mais, de telles solutions, outre qu'elles ajournent indéfiniment le remaniement stratégique (par exemple la diversification) et qu'elles font passer insensiblement d'une gestion de croissance nostalgique à une gestion de crise hystérique, elles comportent le danger de vider peu à peu les entreprises de leurs compétences distinctives une fois « *tiré au maximum [leur] effectif* » :

- « *un teinturier, on a beau avoir des recettes de teinture, vous remplacerez jamais le toucher et l'œil de quelqu'un qui fait ça depuis vingt ou trente ans. En plus, c'est une particularité du secteur du Puy et particulièrement chez nous* » -

(DAF DENTELLE)

- « *Ce sont les bons gars qui sont partis [remplacés par des intérimaires]. Y'a une personne qui est partie lors de la dernière restructuration parce qu'il avait l'âge de la retraite. Cette personne avait passé sa vie à mener la station, elle a suivi toutes les évolutions et pour reformer une personne pour la remplacer, il a fallu quand même un certain nombre de temps* »

(Délégué FO MEP)

- « *le problème c'est qu'on tombe à un niveau d'effectif où après on se mettra à avoir des problèmes structurels [...] on ne peut pas avoir une usine de 18 500 m<sup>2</sup> si c'est pour abriter quarante pékins et trois machines. Là, on a tiré au maximum l'effectif dit permanent, on est obligé de compléter en permanence par de l'intérim* »

(PDG DENTELLE),

Autre problème : dans un contexte où les relations sociales ne sont pas institutionnellement structurées, l'information des salariés sur la situation économique de l'entreprise dépend presque exclusivement de la bonne volonté ou de la maîtrise émotionnelle du dirigeant et de son équipe d'encadrement. C'est ce qu'expriment avec des tonalités différentes, une cadre et la déléguée du personnel de SERVACTION qui est sur le point de quitter l'entreprise : « *S'il y a de l'information c'est dans la mesure où*

*Pascal [le patron] peut dire quelque chose qu'il sait. Mais il ne sait pas non plus toujours où ça va aller, comment ça va se passer. Donc quelquefois la seule information qu'il peut faire c'est "je ne sais pas". Et il ne sait pas » (cadre) ; « ils ménagent la chèvre et le chou, voilà ! Et finalement, ça ne rime à rien, puisqu'on n'arrive à rien ! C'est une des raisons aussi de mon départ. [Le patron] en parle avec les superviseurs... quelquefois il nous en parle, mais c'est très rare. Et puis il dit ce qu'il veut dire ! » (Déléguée du personnel). C'est également ce qui s'est passé avant le dépôt de bilan et la reprise en main de SATELLITE par le nouveau directeur : « La précédente direction donnait l'information à certains et pas à d'autres, faisait des grandes messes en disant : " allez les gars, il va falloir se retrousser les manches, j'ai pris du boulot, il va falloir y aller ". Ou bien il faisait passer un message un peu plus nuancé, un peu plus négatif en disant : " on perd de l'argent, ça va pas, secouez-vous bon sang ! " Voilà c'était un peu ça ».*

### **2.2.2 Le manque de flexibilité interne et le « carcan » des contraintes institutionnelles**

Une fois la crise installée, les difficultés de réaction de l'entreprise sont mises au compte de deux principaux facteurs - là encore externes – sur lesquels les dirigeants estiment ne pas pouvoir peser suffisamment : les contraintes administratives d'une part, qui finissent par « nuire à l'emploi » (PDG SATELLITE) ; le manque de flexibilité comportementale d'autre part, qui tient surtout aux mentalités de salariés plutôt âgés.

#### ***Adapter le droit du travail ?***

*On sait que les contraintes administratives et certaines obligations légales constituent traditionnellement un terrain revendicatif pour des dirigeants de PME. L'encadrement institutionnel des restructurations externes n'échappe pas à ces critiques, notamment en ce qu'il gripperait l'ajustement spontané des effectifs à l'activité. En clair, sans être à l'origine des déboires de l'entreprise, la législation française ne permettrait pas à celle-ci d'être suffisamment flexible au plan social : « Un des très gros soucis dans l'industrie française c'est que tant que vous allez bien, on vous donne peu de chance de pouvoir adapter votre effectif, même si vous essayez d'anticiper une évolution. Du moment où vous êtes bénéficiaire. Et puis quand vous êtes agonisant, là on vous permet de ne pas crever, de vous adapter, mais le coût est tellement prohibitif que de toute façon vous n'avez plus rien pour payer, pour absorber le plan social. Donc, c'est véritablement la tare majeure [...] Je dirais que le droit du travail, pour moi, est le pur produit de la société française, d'ailleurs c'est une société pleine de contradictions où on multiplie, les verrues, les nouveaux textes, les exceptions, les dérogations, les bazars et tout ; au lieu d'essayer de faire des choses qui soient simples et moins nombreuses » (PDG de DENTELLE).*

Il est singulier de constater que ce sont les dirigeants les plus atypiques de notre échantillon de PME (les PDG de SATELLITE et de COMELEC) qui témoignent le plus fortement sur cette question. Plus qu'à un commentaire exogène, nous préférons ici laisser place aux discours qui, en dépit de leurs longueurs, restituent l'essentiel des préoccupations des dirigeants de petites et moyennes entreprises.

#### **Encadré 4**

##### **De la gestion de croissance à la gestion de crise**

Le dirigeant actuel de cette petite entreprise (80 salariés) a pris la relève d'un patron paternaliste, trop technicien pour avoir anticipé sur sa stratégie industrielle. Depuis 1995, date du dépôt de bilan, il a redressé l'entreprise, mais est toujours contraint de solder au plan social une situation qui l'a précédé. En dépit de la logique managériale qu'il a impulsée dans son entreprise, il exprime ici la quintessence des griefs habituels des patrons de PME à l'égard des contraintes institutionnelles.

*« En France, on ne sait pas débaucher »*

*La précédente direction n'a rien vu venir. Mon prédécesseur, le créateur de l'entreprise, était un homme exceptionnel mais un homme de chantier, de terrain. Donc ce qu'il savait faire c'était mener des équipes de travail, mener des chantiers, piloter une entreprise dans la croissance. Mais quand il y a eu l'accident, les problèmes, il ne savait plus faire. Parce qu'il fallait à ce moment là être capable d'anticiper, de dire : " attends, là on va trop loin, on va trop vite, il va falloir se restreindre [...] je suis pas obligé de t'augmenter tout le temps et puis je suis pas obligé d'embaucher tout le temps "... on plafonne les salaires, parfois même on revient sur certaines choses pour pouvoir continuer à vivre, puis j'embauche plus, je débauche peut-être. Et ça on ne sait pas le faire en France, on ne sait pas débaucher. En France, on a une mentalité vraiment atypique. L'esprit soviétique n'a pas réussi en Russie. Il y a un pays où ça a réussi c'est en France. C'est à dire qu'on considère que l'employeur doit supporter tous les problèmes sociaux. L'employeur, qu'est-ce qu'il a ? C'est une entreprise avec des entrées et des sorties. Il a du boulot, il peut travailler ; il n'a pas de boulot, qu'est-ce qu'il fait ? Dans une entreprise comme nous, les salaires, c'est 70 % de mes charges. Quand je n'ai plus de boulot qu'est-ce que je fais ? Je continue à assurer 70 % de mes charges alors que j'ai zéro entrée ?*

*Adapter le droit du travail à la PME : « vous avez tout enregistré ? »*

*Donc ce n'est pas possible, il faut bien qu'on puisse alléger la voilure. Donc il faudrait qu'on puisse embaucher et débaucher. Or on ne peut pas. On peut embaucher, on ne peut jamais débaucher. Pourquoi est-ce qu'on ne peut pas débaucher ? Parce que quand on débauche, on se retrouve aux prud'hommes et aux prud'hommes on est condamné. C'est comme ça. Et puis il y a une telle inertie ! C'est-à-dire qu'entre le moment où vous avez l'intention de licencier et puis le moment où vous pouvez vraiment le faire, entre les indemnités, les machins, les ci et les là, il se passe un an et de toutes façons vous êtes mort. Donc ça aussi c'est encore un truc qui est une tare de notre société, c'est qu'on est dans une situation où quand il faut prendre des décisions rapides sur des postes de charges, on ne peut pas les prendre. Ça c'est un drame. Parce qu'on a mal posé le problème. On a bien sûr un droit du travail qui est protecteur. Il est protecteur parce qu'au départ, il y avait un rapport de force qui était trop à l'avantage de l'employeur. Il fallait bien protéger le salarié, ça c'est tout à fait normal. Mais quand cette protection nuit à l'emploi, il faut se poser la question. Alors aujourd'hui beaucoup de petites entreprises n'embauchent pas parce qu'elles ont pris un carton aux prud'hommes, elles disent : " attends, moi je ne veux pas y retourner, moi je préfère faire de l'intérim ou du contrat à durée déterminé ". [...] Au lieu de dire : « embauchez et licenciez » on devrait dire « embauchez et débauchez » et s'il y avait cette souplesse, débaucher, ce n'est pas un drame parce que : " aujourd'hui OK, mon entreprise elle n'a pas de boulot mais une autre entreprise ne craindra pas de m'embaucher parce qu'elle a au contraire un petit peu de travail " et ainsi de suite. Et donc à force d'hyper protéger l'emploi, on a fait en sorte que les patrons n'embauchent plus. [...] Moi je suis conseiller prud'hommes, donc je siège souvent aux prud'hommes, je vois avec mes collègues salariés, j'essaie de temps en temps d'aborder ce problème, leur dire : " mais attendez là, vous voulez condamner cet employeur, qu'est ce qu'il a fait ?*

*Il s'est trompé ? Il n'a pas bien fait un papier ? Il n'a pas respecté la procédure parce qu'il ne savait pas ? ". Un petit patron qui a 5, 6 personnes, on le plante sur la procédure parce qu'il n'a pas respecté le délai entre l'entretien préalable et le machin... c'est des trucs aberrants ! [...]Donc condamné à six mois d'indemnités, réintégration du salarié et puis il meurt. Il y a une incompréhension, il y a une inadaptation et il faut tenir compte de la réalité des entreprises. Et aujourd'hui on a un droit du travail qui protège trop et qui défend mal les salariés. Ça devrait être plus spontané ! [...] Il faut adapter le droit du travail à ce qu'on veut faire et pour l'intérêt de tous, et pas pour défendre...*

*Moi quand j'ai repris cette boutique, pendant 5 ans je ne me suis pas payé. Je ne me suis pas payé et je n'ai fait que de mettre de l'argent personnel et des cautions personnelles. Donc je vais dire que je ne suis pas un patron vampire. Mais le patron c'est souvent quelqu'un qui a un gros risque sur la tête aussi. Voilà donc l'histoire de... vous avez tout enregistré ?*

(PDG de SATELLITE : 80

salariés)

Mêmes griefs chez le PDG de COMELEC. Il y ajoute une pédagogie de la flexibilité supposée « créer des réflexes » chez les salariés comme dans le « modèle américain ». En bref, si les gens savent qu'ils peuvent être licenciés à tout moment, si la peur pèse sur eux, ils seront plus flexibles (encadré 5) :

#### **Encadré 5**

#### **Si c'était plus simple, ça serait plus libre... mais plus hard**

*« Si c'était plus simple, ça serait plus libre. Si on faisait comme, par exemple, dans d'autres pays...T'embauches quand y'a besoin. Quand ça va pas tu t'en vas, tu reviens, tu ne reviens pas. Je vais vous expliquer. Il y a plusieurs choses qui se passent. Je vous embauche aujourd'hui... [L'interlocuteur prends une enveloppe et écrit dessus]... voilà sans contrat, sans rien. Enfin je fais un contrat, mais bon pour bien cadrer votre travail. Mais je peux vous débaucher demain si je veux ! Bon, je vous embauche, je vous débauche. Bon il va peut être y avoir des excès à un moment donné par rapport à certains employeurs mais, de l'autre côté, l'employé lui aussi il va être plus armé... vous comprenez ? Quand on va le prendre une fois, on l'embauche, pour deux jours, deux semaines et putain on le vire... Le type il va commencer à chercher dans sa tête, il va commencer à être plus armé, il va commencer enfin à... Imaginez vous un jour on vous roule ! La première fois c'est normal ! La deuxième fois vous allez commencer à vous poser des questions, et la troisième fois vous dites : " là attends toi, tu ne vas pas m'avoir comme ça ! ". Donc il va avoir des réflexes ! [...]Donc embauche, débauche, embauche, débauche, et tout comme ça, et ça marchera comme ça ! Comment font les gens dans les autres pays ? En Amérique comment c'est ? C'est : " je t'embauche, te débauche, te réembauche, te re-débauche", et ça marche ! Et c'est plus sain à la limite ! [...] Quand c'est la guerre en permanence, enfin la guerre entre parenthèses, quand le type est sans arrêt en train de se vendre, se machiner, repartir, revenir, repartir, il se pose pas de questions ! Par contre, c'est plus hard ! C'est plus, plus hard pour les patrons, c'est plus hard pour les employés.*

(PDG COMELEC: 476 salariés)

#### **Réformer les mentalités ?**

En ce qui concerne les salariés précisément, leur ancienneté a certes ses avantages, car elle détermine un attachement permettant de capter durablement des savoir-faire qui sont ou ont été stratégiques pour l'entreprise. Mais face à un nouvel environnement, plus incertain et plus instable, ceux-ci ne suffisent plus à assurer la création de potentiel. Car la main-d'œuvre des entreprises observée ne dispose souvent que d'un faible niveau de qualification et témoigne de peu d'appétence pour la formation. Ajoutons-y une faible mobilité géographique et fonctionnelle qui devient un obstacle majeur dans le cas des rares PME multi-sites (MEP, COMELEC), car « les machines ce n'est pas un problème.

*Tu les déménages. Mais les gens c'est une autre affaire ! Ça les traumatise !* » (Délégué syndical CFE CGC DENTELLE) :

- « Q. Les personnes qui travaillent ici, qu'est-ce qu'elles ont suivi comme formation avant ?

R. *Mécanicien, boucher, plâtrier, peintre, tous les métiers... »*

(Délégué CGT MEP : traitement de surface par électrolyse)

- « Q. Et y a-t-il des formations pour faire évoluer les mentalités ?

R. *Oui, on a essayé de demander un peu à tout le monde [dans le cadre d'un plan social négocié de haute lutte avec la Direction Départementale du Travail] ce qu'ils voulaient comme formation, et y'en a eu que vingt de volontaires.*

Q. Et c'est plutôt des jeunes ?

R. *Mais on n'a pas de jeunes chez nous ! »*

(Délégué syndical CFE CGC DENTELLE)

- « Q. Les gens n'ont pas forcément fait d'études ?

R. *Ils n'ont pas ou peu de culture aussi bien dans le domaine littéraire que scientifique et ça manque. Parce qu'il faut d'abord savoir lire, écrire, compter aisément. Mais ce n'est pas forcément facile pour tous. Et puis les procédés sont à la fois des procédés manipulant des principes chimiques, mécaniques, et parfois, ils sont un peu perdus. Ils n'ont pas la capacité de comprendre ce qu'ils font et ça je pense que d'abord pour la personne concernée, c'est frustrant et pour l'entreprise, c'est un frein à l'évolution, c'est un frein à l'adaptation ».*

(Président du Directoire MEP)

- « *Vous avez un phénomène qui est aussi très français par rapport à d'autres pays, et qui est d'autant plus français que vous êtes dans des régions [...] encore empreintes de ruralité. C'est qu'il n'y a aucune mobilité professionnelle. Ça en est à tel point aujourd'hui que si je décidais de fermer mon usine pour aller m'installer à 15 kms, je suis sûr que 40% de l'effectif préférerait me donner leur démission plutôt que de faire l'effort de faire 15 kms tous les jours »*

(PDG DENTELLE)

Par ailleurs, à la différence des dirigeants qui en profitent pour s'exemplifier, les salariés n'auraient aucune propension au changement :

*« On n'a pas suffisamment habitué les gens à changer. Moi, vous savez, je me remets en question sans arrêt. Ça fait trente ans que je me remets en question, trente ans que je bouge sans arrêt, trente ans que je me repose des questions sur mon job tous les matins. Si vous étiez venu à A. vous auriez vu dans mon bureau, j'ai Che Guevara euh... parce que ça paraît peut-être un peu bizarre, mais je vais vous dire : je ne sais pas ce qu'il a fait lui non plus, mais c'est l'image que je veux donner. Je vous dis, je suis sans arrêt en train de faire ma révolution... Et je pense que tous les entrepreneurs doivent le faire »* (PDG COMELEC).

***Une faible sensibilité aux questions liées à l'employabilité des salariés***

« Adapter le droit du travail », « réformer les mentalités » [des salariés], tel est le programme ambitieux que souhaiteraient voir mis en œuvre nos interlocuteurs. Mais que font-ils de leur côté pour adapter les hommes aux changements ? Et tout d'abord quelle est leur conception de « l'employabilité » ? Le plus souvent, force est de constater que cette notion n'est pas comprise ou fait l'objet d'une définition restrictive, strictement liée à la maîtrise de compétences spécifiques dans l'entreprise. Pour le PDG de DENTELLE, le concept relèverait même « *de la connerie en branches* », car il supposerait une mobilité professionnelle qui fait précisément défaut à la main-d'œuvre locale des PME. Son directeur administratif et financier, partisan des « *méthodes douces* », se préoccupe davantage de « *faire partir en préretraite les gens qui sont pré-retraitables* » que de leur employabilité, car les licenciés en FNE n'ont donc pas le droit de travailler, une fois l'entreprise quittée : « *on se fait absolument aucun souci sur l'employabilité des gens qui partent puisque, par principe, s'ils adhèrent à une convention de FNE, ils n'ont pas le droit de reprendre du travail. Donc, il est clair que c'est même pas notre soucis, et c'est pour ça que socialement tout va bien, puisque personne ne se fait de soucis quant à l'employabilité des gens* ». .

Dans la majorité des cas, on assiste dans nos PME à une psychologisation de l'employabilité, essentiellement perçue comme une caractéristique du salarié, non un souci de l'entreprise. Elle recouvre une conception plutôt vague, faite de volonté personnelle, d'engagement et d'attachement à l'entreprise : « *l'employabilité, comment je la définis ? Des compétences, de la volonté, de la mobilité [...] C'est effectivement la volonté de vouloir le faire, la volonté parce qu'il y a des gens qui sont compétents mais qui ont des attitudes, ou des aptitudes de volontarisme sur lesquels on peut mettre plein de point d'interrogations [...] vouloir en faire toujours un tout petit peu plus, s'adapter aux évolutions des marchés, s'adapter aux évolutions des techniques* » (DRH COMELEC).

D'autre part, l'employabilité le plus souvent évoquée dans les PME est de nature interne. Elle concerne l'adaptation des salariés à leur poste de travail. D'où la prédominance des formations techniques, conçues comme ajustement aux besoins immédiats de l'entreprise. Tout au plus repère-t-on, ici ou là, le développement de la polyvalence pour accroître la flexibilité. Mais cette conception de la formation est majoritairement informelle. C'est ce qui ressort par exemple de la différence d'appréciation portée par le PDG et le nouveau DRH de COMELEC :

« *Je les forme pourquoi ? Parce que je cherche la dernière technicité, je cherche les dernières choses et je veux qu'une entreprise soit formée. Je les forme à... mais ça peut être formé à beaucoup de choses. Former à leur travail propre, à la qualité, à faire, et même à être... être bien présenté de ci de là, de beaucoup de choses comme ça.*

Q. C'est de la polyvalence ?

R. *Oui, oui, la polyvalence. Oui on les forme en polyvalence et de plus en plus !* »

(PDG COMELEC)

Q. Et quand vous dites que rien n'avait été fait, je prends l'exemple de la formation, vraiment rien n'a été fait ?

R. *Je n'ai aucun plan de formation ! Aucun plan de formation en tant que tel. Tel que moi j'en ai fait pendant 25 ans [...] Chaque année je présentais [dans une entreprise précédente] un plan, je construisais un plan de formation pour l'année à venir. En*

*octobre je présentais le bilan de l'année, le pré-bilan de l'année et puis en décembre on présentait au CE le plan de formation à venir et on s'y tenait. [...] Quant à dire qu'ils n'ont pas fait de formation, non. Mais ce n'est absolument pas structuré ! »*  
(nouveau DRH COMELEC)

### 2.2.3 Un accompagnement social minimum

Dans le contexte décrit plus haut et face à la soudaineté des crises qu'elles ont eu à traverser, on ne s'étonnera pas dès lors que l'accompagnement social des restructurations ne figure pas parmi les priorités des dirigeants de PME. Avec SERVATION par exemple, on atteint le degré zéro de l'engagement de l'entreprise envers les personnes licenciées économique : *« pour les départs économiques, il y a eu les accompagnements traditionnels faits par l'ASSEDIC ou l'ANPE et tout ce que vous voulez. Mais sinon au sein de l'entreprise, rien de particulier »* (un cadre de production). *« Moi, en tant qu'employeur, je n'ai qu'à payer, je n'ai pas d'autres choses à faire »* (PDG) et d'ajouter que l'entreprise a quand même mis à la disposition des partants une photocopieuse pour éditer leurs *curricula vitae* (sic !) : *« on les a pas mis dehors comme des chiens. Mais vous savez, quand la séparation est consommée, eh bien les gens se débrouillent par eux-mêmes. Et puis ils bénéficient des différents systèmes qui sont valables pour tout le monde. Mais l'entreprise n'a rien à voir là-dedans »*.

Il s'agit là sans doute d'une situation extrême. Mais il faut dire que dans la plupart des autres cas, les dispositifs mis en place sont avant tout défensifs, de peu d'ampleur et bricolés en urgence.

#### **Compromis institutionnel et bricolage interne**

La situation de DENTELLE est sur ce point tout à fait caractéristique. Alors que son PDG a jusqu'ici *« tiré au maximum les effectifs dits permanents »* grâce à l'usage répété de mesures d'âge, l'extinction officielle des mesures de préretraites accompagnées par l'Etat ne lui permet plus, deux ans plus tard, de traiter un nouveau sureffectif de 25 personnes : *« le directeur du travail a fait un bond dans son fauteuil. Il nous a dit : "mais Monsieur maintenant, on ne peut plus baser un plan social uniquement sur des mesures de préretraites, donc il faut intégrer ça dans le cadre d'un plan de licenciement où vous panacherez les mesures" »*. Le directeur administratif et financier précise : *« pour bénéficier du FNE [...] il fallait apporter un volet significatif de formation et de l'effort qu'on serait prêt à fournir [en formation], dépendrait la réponse des pouvoirs publics. [Car] les directives actuelles sont de faire rester le plus longtemps les gens au travail, alors le directeur départemental du travail est obligé d'essayer de prendre toute disposition qui va aller dans ce sens et de ne pas accepter qu'à 56 ans, une entreprise balance de but en blanc X pourcents de son effectif en retraite. Et en plus, il ne faut pas sous-estimer le poids économique d'une entreprise dans son bassin local »*.

Les tractations avec la direction du travail seront serrées et aboutiront finalement à un compromis : *« Alors, on a fini effectivement à force de palabres par arriver à une sorte de marché, où le directeur du travail a bien voulu nous accepter nos plans de préretraite moyennant justement un effort en matière de formation pour faire plaisir certainement à son Ministère. Le maître mot effectivement au niveau du Ministère des affaires sociales, c'est l'employabilité, donc ils nous ont dit : "écoutez, vous avez certainement dans votre usine des tas de gugusses qui n'ont pas un seul diplôme ". [...] Donc on a recherché, on a*

*mis au point un plan de formation avec un organisme extérieur... On appelle ça la valorisation des acquis de l'expérience (VAE), qui, au niveau du textile, s'appelle la PMQ (parcours modulaire qualifiant) » (PDG). « On ne savait pas ce que c'était, on était comme deux ronds de flanc ! Mais c'était la condition sine qua non et on n'a pas été plus royaliste que le roi. Pas de problème, ils veulent de la PMQ, on va en faire ! On s'est tourné vers nos OPCA et on s'est rendu compte que des aides européennes permettaient de faire prendre en charge à 90 % le coût de ces actions. Donc on a proposé deux types d'actions : d'une part pour les ouvriers qui semblaient le moins équipés, de la PMQ, et en parallèle, comme des cadres de production partaient, on a proposé des formations spécifiques pour les agents de maîtrise car c'est des gens « issus du rang » qui se retrouvent à des missions d'encadrement et dans la mesure où on aurait besoin d'être secondés, on s'est dit qu'on ferait d'une pierre deux coups » (DAF).*

Mais les conclusions de ces tractations formulées par le PDG en disent long sur ses conceptions de l'accompagnement social des restructurations : *« On a fait tout un programme, on a pu sélectionner une partie de nos gens sur la base du volontariat. On leur a dit : "vous allez faire une formation puis, après, vous aurez quelque chose qui correspondrait à un CAP. Croire que ça a changé leur vie ou quoi que ce soit, il n'y a que des gens dans un Ministère à Paris qui peuvent le croire. Ceci dit pour nous c'était la monnaie d'échange pour que l'administration prenne en contrepartie nos préretraites. Donc tout le monde s'y retrouvait, même les syndicats. Parce que quand on a été présenté, on a fait beaucoup de réunions internes, la VAE, ça "faisait chier" tout le monde. Ils en avaient tous presque rien à faire. Mais ce sont les syndicats qui m'ont appuyé très fort en disant : " attendez, c'est le prix à payer pour faire des préretraites au lieu de licenciements secs, donc s'il faut trouver vingt volontaires pour faire plaisir au Ministère, on trouvera les vingt volontaires". Donc on a les vingt volontaires qui suivent leur truc de VAE mais je peux vous dire que sur le plan de la motivation personnelle, ils n'en ont pas grand chose à faire ».*

***Le cas particulier des PME multi-site ou des micro-groupes : « quand il faut débaucher, il faut débaucher »***

L'implantation multi-site de certaines PME est-elle susceptible d'amortir le choc des restructurations, notamment par les espaces de mobilité fonctionnelle et géographique qu'elles offrent ? Autrement dit : la mobilité interne est-elle une alternative aux licenciements ? On peut raisonnablement en douter, étant donné le peu d'appétence pour la mobilité des populations locales traditionnelles, majoritairement ouvrières, employées dans les PME étudiées. Mais essayons de tester l'hypothèse à travers l'exemple de MEP et de COMELEC.

MEP (267 salariés) est un exemple singulier de mécano industriel et financier à l'échelle d'une PME et l'on pourrait la considérer comme un micro-groupe. Elle a dû faire face au cours de ces deux dernières années à deux plans sociaux et à une réorganisation inter-site provoquée par le rachat d'une partie de son activité (les semi-conducteurs) par son client principal (Grisou), lui-même chapeauté par l'allemand Edelstahl. A l'origine, il s'agit d'une petite entreprise familiale qui s'est diversifiée autour de trois spécialités et s'est établie progressivement sur trois sites éloignés de quelques dizaines de kilomètres dans le centre de la France : le traitement de surface par électrolyse de métaux communs et les semi-conducteurs dans la société MEP à S. créée en 1965, comptant aujourd'hui 202 employés et intégrant, outre l'usine de production, le siège social, les services

administratifs et commerciaux et la recherche et développement ; le revêtement de pièces prédécoupées à T. dans une usine créée en 1978 (Viadecoup) ; et un atelier de mécanique et de plasturgie (Viaplast) complémentaire des deux autres sites à V., au sein duquel s'effectue depuis 1982 la fabrication des machines nécessaires au reste de l'activité. L'entreprise a connu un très fort développement à la fin des années 90. De 1998 à 2000, elle est passée de 300 à 450 salariés et elle a même racheté en 2001 une petite usine de production d'une dizaine de personnes en Espagne.

C'est à partir de cette date, avec la création d'une holding financière (Fimep) détenue à 40 % par la famille fondatrice – mais à 60 % par trois clients et fournisseurs -, l'entreprise est soudain prise en tenaille et amorce une période de grande turbulence. En même temps que les prix et le marché des semi-conducteurs s'effondrent sous la pression des clients actionnaires, MEP est contrainte à une première réduction d'effectif en 2001. Celle-ci comporte essentiellement une trentaine de personnes licenciées « *sur la base du volontariat* » et des départs en préretraites. La direction étudie les différents départements de l'entreprise et fait part aux salariés des postes non vitaux pour l'entreprise qui seront amenés à disparaître. Cependant, personne n'est directement et personnellement visé par un tel processus : chacun est libre de rester s'il le souhaite. On taille cependant plus volontiers dans la main-d'œuvre de production que dans les fonctions administratives.

Au moment de l'enquête, l'entreprise fait face à un double séisme : un nouveau plan de licenciement, dû à la séparation de l'activité semi-conducteurs rachetée par Edelstahl, est en cours d'application. Il est à l'image du précédent. Les 38 départs concernés semblent choisis. La volonté des dirigeants est de parvenir à un accord le plus équitable possible avec les salariés. Il existe encore quelques départs en préretraites, mais les licenciements atteignent cette fois une population plus jeune, qui a décidé de quitter l'entreprise, se servant ou non, selon les cas, de la cellule de reclassement mise à sa disposition. Les ouvriers de production et les employés en général sont encore les plus touchés par les départs, même si quatre cadres, dont le Directeur des Ressources Humaines, ainsi que quinze agents de maîtrise ont également quitté l'entreprise lors des derniers mois.

Mais la grande affaire du moment concerne surtout la reconfiguration organisationnelle avec le transfert de la main-d'œuvre de la société MEP à Edelstahl qui doit prendre effet le 3 juillet 2006. Désormais la première ne comptera plus que 160 personnes sur ses trois sites et Edelstahl, 114. L'atelier de l'usine de S. dédié aux semi-conducteurs continuera d'exister, employant toujours les mêmes salariés, mais sera cependant rattaché à Edelstahl, et rebaptisé EPE (Edelstahl Power Electronic). La conséquence sur la main d'œuvre est importante, puisque les employés, bien que travaillant en France et dans les conditions qu'ils ont toujours connues, seront bientôt salariés d'une société allemande.

Ici encore, et bien que la bonne volonté des dirigeants ne soit pas en cause, on est frappé par l'écart entre l'ampleur des chambardements consécutifs à un actionnariat désormais dispersé et le caractère expéditif et autoritaire de l'accompagnement (« *on est considérés comme les patrons et les gens, si vous leur dites : "c'est comme ça que ça marche", ils vous disent : "oui, oui", après ce qu'ils en pensent ils ne vous le disent pas toujours en face* »).

Pour ceux qui sont partis, aucun soutien autre que le minimum légal n'a été prévu (« *Oh, vous savez ici, les gens ont beaucoup recours au travail au noir ! [...] C'est le bonheur de Castorama et de Monsieur Bricolage, je vous le dis ça bricole ! [...] On a commencé*

*l'opération en juin 2005, on avait commencé de réfléchir en mai et on a finalisé notre projet en septembre 2005. On l'a mis en œuvre entre septembre et décembre 2005, donc on a mis trois ou quatre mois et en janvier tout était bon, les licenciements étaient faits, la mise en place de la nouvelle organisation avait été faite ».*

Pour ceux qui sont restés, les licenciements affectant les trois sites de MEP ainsi que leurs différents départements, une mobilité interne a été organisée, car comme le souligne le Président du directoire, « *vous réduisez votre effectif, [mais] vous ne réduisez pas forcément le volume d'activité* ». La direction de MEP a donc procédé à de nombreuses formations afin de rendre les salariés plus polyvalents et autonomes. Celles-ci ont été effectuées essentiellement en interne, par transferts de compétences, grâce à des chefs d'équipe expérimentés. Certains salariés du service administratif, qui devaient apprendre à gérer la séparation des activités, ont suivi des formations dans le domaine de la gestion du personnel, du commercial et de la comptabilité. D'autres ont rejoint les ateliers de production, nécessitant plus de main d'œuvre que le service qualité par exemple. Dans un deuxième temps, certains ouvriers de production, tels les conducteurs de ligne, ont été formés aux travaux de laborantin (dosages chimiques, gestion de production, ou encore appareils de contrôle). Ces différents ajustements se sont organisés sur une courte période de quelques semaines (« *du 1<sup>er</sup> janvier au 31 mars, donc ça a été un peu la course, car on faisait tout en même temps* ») et seul l'avenir témoignera de leur possible efficacité.

Enfin, quant aux quelques ouvriers qui déménageront, ils quitteront bientôt le site de production de T. accompagnés de leurs machines, pour rejoindre le siège social de S., début juin 2006. Ces derniers n'ont pas bénéficié de formation supplémentaire, le changement subi n'étant que géographique, ils continueront à travailler sur leurs machines.

La société COMELEC est, de son côté, spécialisée dans les activités de la fibre optique, du câble cuivre ou coaxial. Implantée dans plusieurs régions, son activité se répartit sur cinq secteurs géographiques. Tout comme MEP, elle regroupe un certain nombre de sociétés : une holding (EPE), qui a été réactivée récemment pour y inclure la direction administrative ; ETS, le pendant de COMELEC pour le sud ; TED, l'entreprise de développement de COMELEC ; COMELEC Export, pour le développement à l'étranger, notamment en Afrique et enfin Comelecturm pour l'activité pylônes.

Créée en 1975 et après une longue période d'expansion, l'entreprise (aujourd'hui 476 salariés) a connu entre 2000 et 2003 une saignée historique puisqu'elle a vu son effectif diminuer de 500 à 192 salariés en trois ans. La dépendance de l'entreprise à un seul donneur d'ordres qui a brutalement interrompu ses commandes explique en grande partie cet effondrement... Tout comme elle expliquerait aujourd'hui la nouvelle embellie du marché qui a permis à COMELEC de réembaucher à un rythme soutenu puisque la société emploie désormais 476 personnes.

Que s'est-il passé et surtout y a-t-il eu accompagnement des personnes durant la crise du début des années 2000 ? « *Absolument pas* », répond le PDG ahuri par une telle question : « *C'est simple. Celui qui partait, il démissionnait. C'était simple. Il envoyait sa lettre on lui disait : " OK. Oui après tu peux partir ! ". De temps en temps, y'en a d'autres on leur disait : " allez si vous voulez partir on vous donne une prime "... Voilà on leur a donné une prime pour partir. Après y'a eu de tout vous savez ! Y'a eu le type qui dès qu'il faisait*

*une connerie on le virait après y'a eu les gars qui... on a fait un peu de licenciement économique mais sans plus, voilà ! »*

Mais il faut dire que l'implantation multi-sites de COMELEC sur le territoire national et son fonctionnement par « chantiers » a dilué les effets sociaux et évité des états d'âme à ses responsables : *« Non, non, on n'accompagnait pas ! Ça ne s'est pas fait comme dans une usine. C'est-à-dire que dans une usine [...] vous faites un plan parce que c'est sur un site bien défini. Tandis que là, c'était dans toute la France donc, chaque jour il en partait un. Par exemple à Bordeaux y'en avait un qui démissionnait ; à Lyon il en démissionnait un autre, et tout comme ça. Et puis après y'en a qu'on a viré, qu'on a licenciés carrément. Disons qu'on a secoué la machine si vous voulez. On a bougé un peu la table et les gens y'en a qui ont peur... Ça part ! »).*

Question : aurait-il été possible de faire autrement pour aider les licenciés à trouver un emploi ou à se reconverter ? Réponse : *« Mais vous savez on vit mal une restructuration. On vit mal de licencier, même un chef d'entreprise, un entrepreneur en général. [...] Mais à un moment donné il ne faut pas aider les gens. Aider les gens ? Vous n'aidez personne en temps de guerre ! En temps de guerre chacun s'aidera. C'est, je sais plus y'a une chose comme ça : " aide toi et euh"... ».* Et le délégué syndical ne dit pas autre chose : *« on a donné un chèque à pas mal de salariés. On les a convoqués, en leur expliquant bien entendu la situation de l'entreprise, en essayant de trouver une solution plus ou moins à l'amiable. Beaucoup de personnes ont compris, d'autres n'ont pas compris. Heureusement qu'à cette époque là on avait beaucoup... Comment ça s'appelle ? De salariés qui étaient en contrat à durée déterminée. Mais y'a beaucoup d'anciens qui sont partis du téléphone, qui sont partis d'eux-mêmes... qui ont fait plus ou moins un arrangement avec la direction, mais qui ne veulent pas refaire de téléphone ».*

Et la mise en place d'une mobilité entre les sites, aurait-elle pu constituer une alternative ? *« Vous savez quand vous êtes en train de débaucher les gens, celui qui est à Aurillac, si vous lui dites d'aller à Lyon, celui de Lyon vous lui dites de venir à Aurillac... il n'a pas envie de le faire. Il s'en va ! Non, mais attendez il ne faut pas rêver [...]. Vous leur expliquez et, à la limite, ils préfèrent le licenciement avec la prime. Je [leur] disais : " voilà tu te casses et je te donne une prime ". Ca je préférerais ! Y'en a eu pas mal d'ailleurs... Quand il faut débaucher, il faut débaucher ! Surtout quand vous avez votre client qui ne sait même pas où il va ! Et que c'est l'Etat !... C'est simple ! ».*

#### **2.2.4 La faiblesse des régulations de l'emploi et l'isolement des PME en restructuration**

Qu'en est-il des relations entre acteurs à l'occasion des restructurations dans le contexte des PME ? Ici, comme dans les grandes entreprises, ce sont surtout les *acteurs internes* qui sont le plus spontanément évoqués (syndicats, délégués du personnel, Comité d'entreprise et, on l'a vu, les salariés eux-mêmes). Dans la mesure où notre échantillon comprend surtout des entreprises moyennes, l'acteur syndical y est souvent présent. Mais quelle que soit l'organisation concernée, sa position relève en général plus de la coopération, voire de la solidarité avec l'employeur que de l'affrontement de classes. Et les relations inter-syndicales ne sont pas plus conflictuelles (*« On est deux, mais on s'entend très bien, il n'y a aucun problème. On est dans le même navire et puis s'il y en a un d'un côté qui cloche, on remet les affaires sur les rails »*), sauf dans le cas où

coexistent des organisations de cadres et d'ouvriers, comme chez DENTELLE : « *Les CGTistes disent toujours aux ouvriers : " surtout n'en fais pas trop, le patron avait caché les commandes et maintenant il va les ressortir !" »*). De quoi méditer sur les rapports entre les délégués locaux et les stratégies nationales de leurs fédérations et confédérations.

### ***Une régulation aut centrée***

On sait que les PME ne sont pas un lieu où la représentation collective des travailleurs. Un cas limite est atteint chez SATELLITE. Dans cette entreprise où les ouvriers ont accepté de faire des heures supplémentaires non rémunérées pour sauver l'entreprise et où les syndicats se sont implantés lors des négociations pour les 35 heures, le délégué CGT plaide pour des revendications bien tempérées (encadré 6). Mais on trouverait la même attitude chez COMELEC (« *on n'est pas là non plus pour que l'entreprise mette la clef sous la porte* ») ou chez MEP :

*« L'entreprise a fait tout ce qui était légal par rapport à tous les gens vis-à-vis de leur nombre d'années d'ancienneté et en plus de tout ça, leur a donné une prime de départ volontaire, qui les a bien arrangé et qui a été votée par tous les représentants du personnel. A partir de là, on a affiché à tous les gens concernés, ce que nous on avait décidé pour eux et à eux de faire leur choix (sic !). Soit, ils restaient dans l'entreprise, soit ils partaient »*

*« [...] Il faut aussi regarder une chose, on est dans un bassin de l'emploi qui est très peu porteur. Alors sans vouloir se ranger toujours du côté de la direction, sans être toujours d'accord avec eux, il faut ménager aussi un peu la chèvre et le chou. On est obligé. Moi je dis qu'on a encore de la chance d'avoir des interlocuteurs intelligents et qui nous reçoivent, qui nous comprennent »* (Délégué FO MEP)

Et encore chez SERVACTION où la déléguée du personnel s'inquiète de la virulence de certains licenciés :

*- « Les gens qui ont voulu partir... on a quand même un patron qui est relativement sympa, donc il a demandé à ceux qui ont voulu partir de partir. Il y a des gens qui sont partis en formation, comme ce que je vais faire, et qui sont partis sur une autre branche. Il y a des gens qui ont été licenciés, et qui, par malheur, se sont retournés contre l'entreprise, et là, c'est vrai que c'est très mal vécu, parce que c'est piquer du fric à l'entreprise ».*

On comprendra dès lors que dans le modèle de la PME, les syndicats n'interviennent que modestement dans la régulation des processus de restructuration. D'une part, sans doute à cause de la soudaineté des événements et, d'autre part, comme on l'a vu, parce que la culture familialiste spontanément entretenue par l'ensemble des acteurs internes est peu propice à la structuration institutionnelle des relations sociales. D'où l'apparent détachement ou le réel travail de dénégaration auxquels, tout comme les dirigeants, les représentants sont contraints : « *Il y a eu des vagues de licenciements, ça c'est certain, à des moments où l'entreprise n'allait pas du tout, justement parce qu'il manquait du travail, qu'il y avait trop de monde. Donc il a fallu licencier. On a changé le personnel, on a changé l'encadrement, il y a eu quand même pas mal de choses qui ont été modifiées.... Après, c'est la roue qui tourne !* » (DP SERVACTION)

## Encadré 6

### Leçons de flexibilité par un délégué syndical, nostalgique de l'entreprise familiale : « c'est bon d'avoir ses idées mais il faut savoir aussi courber le dos »

L'interlocuteur est délégué syndical, passé de la CFDT à la CGT depuis six ans et membre du Comité d'entreprise. Fervent défenseur de l'esprit familial qui a sauvé selon lui son entreprise, il insiste tout à la fois sur ses « responsabilités » dans la communauté de travail et sur la tolérance dont il fait l'objet dans son organisation syndicale.

*« On avait un esprit familial et on a un peu perdu cet esprit, c'est dommage. Il y a beaucoup de jeunes qui sont rentrés et qui n'ont pas cet esprit là. Ils ont l'esprit un peu égoïste, faut dire ce qui est. Pour moi l'égoïsme c'est de penser à soi avant de penser aux autres. C'est qu'il y a eu beaucoup de disparus, c'était beaucoup d'entente ce qui a permis de remonter tout. Parce que, pour moi, une entreprise ce n'est pas : le patron et les ouvriers. C'est l'ensemble. J'en discute parfois avec certains, je dis : " le patron, c'est pas son argent, c'est l'argent de l'entreprise, ce que nous gagnons c'est l'argent de l'entreprise ". Donc faut essayer de vivre en tant qu'entreprise. C'est ce qui manque dans beaucoup d'endroits. On a su surmonter cette crise. Je dis que "on a su " parce que c'est les ouvriers et la direction. C'est pour ça qu'on est familial [...] on n'est qu'une petite structure, et nous on a encore cet esprit de petite structure, cet esprit de famille.*

*Q. Est-ce que vous pensez que cette restructuration finalement vous a apporté quelque chose ?*

*R. Oui, ça a resserré beaucoup de choses. Entre les anciens on a encore beaucoup d'entente et tout ça, l'esprit d'équipe, un contact plus familial. On est content de voir un tel qui arrive le matin. Ça resserre les choses.*

*Q. Et vous avez jamais douté de la direction ?*

*R. La direction ? Non, en fait y a des moments on peut douter un peu. Ce qui est un peu normal parce que bon, on nous annonce toujours des chiffres avec des hauts et des bas et des fois vous dites " mais j'ai travaillé " et c'est vrai que des fois c'est un peu dur. Mais bon, ça fait des périodes en principe très courtes.*

*Q. Et au niveau des équipes ou de la mentalité ?*

*R. C'est dans l'esprit, la tête des gens. Si Quand vous avez des gens qui ont décidé qu'ils commençaient à 7 heures le matin et qu'ils terminaient à 5h le soir... chez nous, on est un peu dépendant des chantiers. Il peut arriver qu'on soit obligés de dépasser. C'est des gens qui restent trop rigides. Parce que nous ce qui a fait notre force c'est notre souplesse. Ya des structures où les gens si ils sont trop rigides c'est difficile. Ya des gens qui sont comme ça, c'est des bons compagnons mais qui sont trop rigides pour moi. Ça c'est dans l'esprit de certaines personnes, on ne peut pas les changer. Après, être complètement malléable, non ! Il ne faut pas. Faut garder quelque chose de quand même structuré mais pas non plus être trop rigide.*

*Q. Est-ce que vous pensez que les syndicats ont un rôle à jouer là-dedans ?*

*R. Oui tout à fait. Parce que faut savoir jouer avec les situations. Ce n'est pas toujours dire non à tout et demander toujours. Il y a des fois où il faut savoir qu'[on peut faire] mourir une entreprise parce qu'on est trop rigide. Ensuite, c'est difficile de retrouver des entreprises.*

*Q. Donc ce serait aux syndicats d'aller vers les salariés et de demander un peu plus de flexibilité ?*

*R. Des fois il faut savoir négocier cette flexibilité. Des fois ce que je reproche un peu à la structure syndicale c'est d'être trop rigide. Pour eux, c'est toujours en progression sociale. Il faut savoir qu'il y a des moments où la progression sociale, il faut la ralentir, savoir mettre en "stand by " et attendre. C'est vrai que c'est des fois un peu long, parce que les gens sont de plus en plus exigeants. Je pense qu'il y a un moment où faut savoir attendre pour avoir après. Quand ça va trop vite, ce n'est pas toujours bon. Comme les 35 heures, ça a été une demande...*

*pour moi ça a été trop vite, mal établi. C'est pour ça qu'il y a des entreprises qui marchent très bien avec les 35 heures et d'autres qui ... Donc je pense qu'il faut savoir avoir une certaine souplesse, garder ses idées et continuer en progressant... il vaut mieux que la progression suive un peu les évolutions plutôt que d'aller trop vite et d'aller dans un mur. [...] C'est bon d'avoir ses idées mais faut savoir aussi courber le dos. La preuve c'est qu'on a courbé le dos, on faisait des dépassements d'horaires, on n'a jamais été exigeants et voilà !*

**Q. Et ça serait encore possible aujourd'hui ?**

*R. Comme je vous ai dit tout à l'heure, ça serait plus difficile.*

**Q. Est-ce que les syndicats seraient prêts à accepter que ... ?**

**R. Non, à mon avis non, faire des pas en arrière, ils n'admettent pas, au niveau des syndicats. Les pertes d'acquis ils sont contre. Ça se comprend aussi. Mais ce qui est dommage c'est que quand on perd des acquis et quand ça va mieux, on n'arrive pas à tout réacquérir immédiatement. C'est cette flexibilité qu'il faudrait acquérir dans les deux sens, au niveau patronal et au niveau syndical. On a une période qui va mal, on met tout en stand by mais dès que ça va mieux, on doit reprendre... Et ça... dites ça aux syndicats, ils ne sont pas d'accords, dites ça au patronat, il n'est pas d'accord ».**

*(Délégué syndical CGT SATELLITE)*

### ***L'isolement de la petite entreprise face à l'hostilité généralisée***

En ce qui concerne les *acteurs externes* des restructurations, ils sont en général peu ou ponctuellement présents dans le discours de nos interlocuteurs. On voit paraître ainsi furtivement les Assedics chez MEP (« *pour bien informer tous les gens qui partaient volontairement* »), les OPCA (avec l'AREF BTP chez SATELLITE qui « *aide beaucoup dans la mise en place du plan de formation, pour monter et financer les projets* »). Chez DENTELLE certes, la Direction du travail joue un rôle central dans la régulation de l'emploi et la construction d'un compromis entre l'extinction des aides publiques aux préretraites et la pris en compte de la situation économique locale. Mais son PDG fait de l'administration publique une « *courroie de transmission des revendications syndicales* » qui empêcherait finalement tout « *dialogue constructif avec les chefs d'entreprise* ». Et la critique adressée à l'administration n'est pas moins sévère dans les propos du Président du directoire de MEP : « *[...] on ne sait pas s'ils savent ce que c'est le travail ! C'est consternant, c'est hallucinant d'entendre ce que j'ai entendu. Je ne pouvais pas imaginer que ça existerait. Je suis arrivé avec le document que je vous ai montré sur l'organisation et on m'a dit : - "oh là mais on ne va pas pouvoir l'accepter ça !" - " Et pourquoi ? Parce que la loi du 1er juillet ... de je ne sais pas quelle année dit qu'il faut faire de la réindustrialisation ! Donc dans votre document on ne sent pas la partie réindustrialisation". J'ai dit : "attendez, moi j'ai déjà du mal à développer notre propre industrie, alors avant d'en développer une autre !" ».* Même chose pour le PDG de COMELEC qui conclut par cette sentence : « *vous ne pouvez pas dire à un fonctionnaire de vous aider* ».

Mais dans la plupart des cas, les dirigeants de PME insistent sur la profonde solitude de leurs entreprises en difficulté. Pas un acteur de l'environnement à l'horizon pour les aider à « *sortir du trou* » et encore moins pour se rétablir ! Ou lorsqu'ils sont présents, c'est une pression supplémentaire que les acteurs externes exercent à l'encontre de dirigeants enclins dès lors, sinon à la paranoïa, du moins à l'incompréhension, à la ruminant ou au

ressentiment. Tels les patrons de MEP et de SERVACTION, mais plus précisément encore ceux de COMELEC ou de SATELLITE : « j'ai dit à l'URSSAF : "pendant vingt ans j'ai cotisé, j'ai donné, et vous étiez content quand j'avais 500 personnes " [...] non, quand vous êtes au plus bas, vous êtes tout seul, tout seul... Vous avez les syndicats face à vous et qui n'étaient pas les plus virulents, au contraire. Vous avez plutôt tous les autres à côté, à la périphérie » (PDG COMELEC).

On verra plus loin que le cas du dirigeant de SATELLITE est à part. Certes, les banquiers et les fournisseurs ne lui ont « pas fait de cadeau » pour favoriser sa diversification: « quand on est dans la situation dans laquelle on était, les banques ne nous prêtent pas, ne nous suivent pas. Au contraire, on a même des banquiers, à un moment quand on était sous tutorat, qui nous faisait payer les chèques de banques ! Donc, ça nous coûtait encore plus cher que les autres. Les fournisseurs vous font payer à la commande. Ce qui fait qu'on n'est pas dans des conditions concurrentielles normales ». Les politiques sont restés sourds : « on ne peut rien pour vous ». Il a connu plusieurs redressements fiscaux et de l'URSSAF etc. Mais sa grande force réside dans la multiplicité des réseaux professionnels auxquels il participe activement. Jugeons plutôt : la Chambre de Commerce et ses « diagnostics RH », l'AREF BTP (OPCA), le Groupement des animateurs et des Responsables de Formation, l'Association Nationale des chefs de personnel et jusqu'au Groupement inter-entreprise (une trentaine d'adhérents, dont EDF et les eaux de Volvic) qui lui permettent d'exercer une veille permanente et de monter des actions communes notamment dans le domaine de la gestion des compétences et de l'insertion des jeunes en difficulté.

### 2.2.5 Deux PME en phase de transition

Sur le continuum qui irait des « restructurations de crise » aux « restructurations managériales » et qui oppose les deux formes idéal-typiques des PME d'un côté et des établissements de grands groupes de l'autre côté, deux PME occupent une place singulière, en ce qu'elles n'entrent pas totalement dans le modèle PME des restructurations décrit ci-dessus. Plutôt que de les forcer artificiellement à y entrer, c'est l'occasion pour nous de les placer à titre d'hypothèse sur une trajectoire dynamique qui, après une crise majeure de l'entreprise, entraîne son dirigeant « régénéré » par les lumières de la GRH (COMELEC) ou son nouveau dirigeant (SATELLITE) à s'orienter vers une conception plus « managériale » des restructurations. Nous proposons alors d'analyser cette dynamique en termes d'hybridation entre les deux configurations idéal-typiques décrites dans notre recherche. Il s'agit alors d'en repérer les principales dimensions, ses effets sur les conceptions et les modes de restructuration, ainsi que ses forces et faiblesses et son instabilité.

Les deux entreprises en question (COMELEC et SATELLITE) ont tout d'abord en commun d'évoluer dans les activités d'installation et de maintenance des réseaux de télécommunication qui, en toute rigueur, dépendent de la construction du point de vue des conventions collectives. Elles ont connu toutes deux des crises très violentes. La trajectoire de la première est ponctuée de cycles extrêmement courts d'expansion et de régression de ses effectifs dus à la forte instabilité de la demande (voir plus haut). La seconde a déposé son bilan en 1995 et a été reprise par un nouveau dirigeant qui a impulsé

de nouvelles pratiques managériales. Toutes deux sont des PME juridiquement indépendantes mais stratégiquement très exposées aux variations de la demande de leur principal ou unique donneur d'ordres (MULTIMED) qui, de son côté sera considérée plus loin comme un exemple de bonne pratique en matière de restructuration<sup>21</sup>. Cette dépendance est tellement forte que SATELLITE par exemple intervient en situation de sous-traitance auprès des clients sous la marque MULTIMED. D'un autre côté, ces deux PME sous-traitantes sont relativement protégées de la délocalisation par leur connaissance irremplaçable des réseaux régionaux.

Mais d'un point de vue dynamique elles ne se situent pas au même stade d'évolution et elles illustrent chacune à leur façon, le passage possible des « restructurations de crise » au « management des restructurations » ou aux restructurations de tendance managériale. C'est pourquoi, nous les évoquerons successivement.

### ***COMELEC ou la vision miraculeuse de la Gestion des ressources humaines***

En ce qui concerne COMELEC dont on a déjà décrit les pérégrinations, les effets conjugués du souvenir de la crise majeure de la période 2000-2003 (qui a sans doute joué le rôle d'un apprentissage collectif forcé), et de la phase de croissance plus récente, semblent ouvrir sur certains points un nouvel horizon de développement managérial plus conforme au modèle de la grande entreprise que de la PME.

Selon son PDG, le point central de cette bascule réside dans la structuration récente d'une direction des ressources humaines digne de ce nom dans l'entreprise. Non que cette fonction ait été totalement absente au moment de la crise du début des années 2000. Mais elle fut négligée et sa titulaire « *débutante* » sans doute « *pas suffisamment à la hauteur des enjeux* » pour une entreprise qui comptait alors près de 500 salariés. Et le DRH nouvellement embauché d'enfoncer le clou de ce qui apparaît rétrospectivement au PDG comme « *sa plus grave erreur* », tout en révélant en creux les désordres et l'affolement provoqués par une restructuration de crise : « *je n'ai pas remplacé l'ancienne DRH, dit-il perfidement, il n'y en avait pas. [...] C'était une fille qui faisait office de secrétaire RH, à rédiger les contrats et puis à essayer d'instaurer un minimum de choses dans la gestion RH mais... sans s'en sortir. Toute seule, noyée, je vous dis, dans une organisation complètement défailante, en termes de RH. Elle ne pouvait pas s'en sortir, c'était pas possible. Et en tant que fonction RH en tant que tel je n'ai rien retrouvé moi du passage de cette fille à 5 ans, 4ans. Je n'ai rien retrouvé de mis en place. A part cette fille y'a rien, y'a rien. Je n'ai pas d'accord, je n'ai pas de..., je n'ai rien. Je n'ai rien. Le pointage je n'ai rien retrouvé, parce que je pense qu'il y avait eu des choses de mis en place jusqu'en 2002. Y'a pas de raison qu'on s'en soit séparé 4 ans plus tard. Les organisations de la paie, c'est le service facturation qui se les était accaparés !* ».

---

<sup>21</sup> On pourrait en déduire que l'exemplarité micro-économique ne génère pas mécaniquement et par agrégation une exemplarité sectorielle et à plus forte raison des bonnes pratiques à l'échelle macro-économique. Ce qui veut dire que dans une même chaîne de valeur, les restructurations managériales des donneurs d'ordre peuvent se payer par des restructurations de crise chez les sous-traitants. Un tel constat devrait nous incliner à beaucoup de prudence sur les ressorts réels des restructurations managériales dans les grands groupes. Celles-ci ne seraient-elles pas, jusqu'à un certain point, le pur produit de l'externalisation de la flexibilité sur les PME évoluant dans leur périmètre ?

Le PDG de son côté y revient sans cesse. Sa prise de conscience récente a été violente. C'est son œuf de Colomb, une sorte de révélation qui l'ont fait entrer dans « *un autre système* » : « *en 2000 je peux vous dire que la société était super performante... Mais je n'avais pas ce système là. On était dans le système super moderne au niveau gestion, mais tout c'est cassé la gueule. Je vais vous dire, attention, une société c'est comme un pays quand ça rentre en guerre tout se casse la figure !* » C'est ainsi qu'au moment où lui prospectait des marchés, vérifiait la production et cherchait « *comment sortir du bazar* », son responsable de SAP (un « *outil qui fait tout* ») quittait brutalement l'entreprise la laissant pour ainsi dire sans pilote.

Selon le dirigeant, le contraste avec cette sombre période est aujourd'hui saisissant. Avec son « *super DRH* » sur lequel il a « *investi comme dans [son] directeur financier* », il a ainsi mis en place un dispositif d'évaluation à 360 ° et des batteries d'indicateurs (« *avec des voyants très simples : rouge, orange, vert* ») pour surveiller le climat social (« *la RH note le secteur et le chef de secteur note la RH... et puis après il y a la logistique qui est notée par... et ainsi de suite* »). Chez cet entrepreneur « *qui ne vit que dans la mesure où il crée [...] et qui a à peu près cent idées à la seconde* » (dixit le DRH), chez cet amoureux du modèle américain, l'individualisation du rapport salarial prend certes parfois une tournure autoritaire (encadré 7). Mais il est persuadé que c'est le prix à payer notamment pour « *attirer les jeunes par l'excellence* ». Car cette nouvelle phase euphorique de recrutement ne doit pas dissimuler l'intensification de la concurrence sur le marché du travail. Désormais, il faudra fidéliser pour retenir « *les meilleurs* ». D'où, une politique de formation pour le moins dynamique, pas seulement en direction des jeunes (avec les nombreux contrats de professionnalisation – il y en a actuellement 52 - que l'on peut considérer comme une manne, mais « *qui donne un métier en 18 mois* », sans oublier une formation-évaluation des tuteurs pour éviter ou mieux comprendre les démissions), mais aussi pour les salariés en place, pas seulement pour améliorer la rentabilité des chantiers mais pour « *travailler leur employabilité* ». Ces formations sont d'ailleurs, depuis peu, diversifiées en même temps que les produits : par exemple « *la fibre optique qui ne concerne pas uniquement MULTIMED, [mais] peut concerner aussi l'EDF, la SNCF et beaucoup d'autres entreprises privées qui ont leurs propres montages privés, comme les villes qui ont leurs propres réseaux et il peut y avoir un marché porteur* » (délégué syndical). Elles sont en outre élargies à des domaines qui débordent la stricte téléphonie pour accroître la polyvalence des opérateurs ou techniciens en même temps que les compétences managériales de l'encadrement de chantier, preuve qu'elles sont sous-tendues par une conception de l'employabilité externe assez rare dans les PME : il s'agit en effet, selon le DRH, d'éviter que les personnes qui partent de l'entreprise ne se retrouvent à l'ANPE ou piégées dans un secteur qui ne les attire plus.

#### **Encadré 7**

##### **Une conception franco-autoritaire du « modèle américain »**

*« La carotte c'est de venir dans une entreprise qui sera de plus en plus performante. C'est obligatoire, elle sera de plus en plus performante [...] Je pense que je vais mettre en place le système qu'il y a en Amérique. C'est-à-dire que... mais j'attends que le RH arrive et fasse un peu plus de travail. C'est simple : chaque année, il faudra qu'il y ait 10% de personnes virées : les mauvais. Je considère qu'il y a 10% de mauvais. Par contre, il y a 20% de super bons. Donc les super bons, il faut tout leur donner. Donc on va leur donner les meilleures voitures, on leur donnera les meilleurs salaires, les meilleures RTT, ce qu'on voudra ! Quand les gens seront dans les 20, il faudra qu'on les choie parce que c'est des gens qui sont très bons.*

*Après y'a les 70% qui sont au milieu, faudra les former, les former pour qu'il puisse monter dans les 20. Voilà c'est comme ça ! Et les 10 [...] alors il faudra me donner les noms. [...] et je vous dis quand je vais arriver l'année prochaine, je vais leur dire : " Voilà, monsieur donnez moi les 10 plus mauvais de votre secteur. Donnez-les moi, classez moi les gens ". Ah je vais vous dire qu'il faudra qu'ils y passent !*

Q. Et les 10 % et vous les remplacerez ?

*R. ah oui je remplace ! Oui, systématique ! On les remplacera par des jeunes, on créera un emploi. Et je suis sûr qu'il y a 10% de salariés qui sont mauvais. J'en suis persuadé... mais je ferai peut être pas comme en Amérique. Je ferai 10%, je détecte mes 10... mais c'est mes 5%. J'en mettrai 5% dehors. Ça c'est sûr ! Ça stimule ! »*

(PDG COMELEC)

Mais l'on parle également de la mise en place prochaine de bilans de compétences et, en rupture avec le passé, un dispositif fonctionne déjà qui a pour but de favoriser la mobilité par la formation d'un marché interne. Certains employés ont, selon le délégué syndical, expérimenté la formule avec des succès divers. Ils ont changé de région pour faire progresser leur carrière, encouragés par des stimulants financiers : « *Il y en a qui l'ont fait mais qui n'ont pas pu arriver à l'objectif. Mais bon ils sont retournés à leur poste. Il n'y a pas eu de problèmes. Ils ont repris leur place qu'ils avaient avant. Ils ont essayé quoi. C'est très bien d'avoir déjà essayé, c'est quand même un défi à relever. Et bon c'est que [la personne] n'était pas faite pour le poste qu'elle avait demandé tout simplement* ».

En résumé sur ce cas, on voit bien que tout n'est pas gagné vers une conception authentiquement managériale des restructurations permanentes dans les PME. Il existe certes un début de formalisation de la GRH, une poussée des actions préventives en matière de compétences et d'employabilité (interne et externe), ainsi qu'un développement de la mobilité fonctionnelle, mais la vision à la fois charismatique, incantatoire et autoritaire<sup>22</sup> des ressources humaines développée par son dirigeant ancre encore COMELEC dans une idéologie de la PME plus que dans une véritable ingénierie de l'accompagnement des changements. Par ailleurs, on pourrait faire remarquer qu'en dépit de ces avancées certaines en matière de GRH, le repositionnement stratégique de COMELEC demeure encore en suspens : « *Demain MULTIMED nous lâche, on se retrouve exactement sans la même situation* » (DRH).

### ***Remaniement stratégique, mobilisation collective et structuration de la GRH chez SATELLITE***

Examinons maintenant l'autre cas un peu atypique : SATELLITE. Créée en 1982 sur le marché des « travaux de lignes » pour le raccordement des abonnés de MULTIMED, cette entreprise familiale a prospéré exclusivement au rythme du développement de son donneur d'ordres. Elle a au départ une vocation régionale. Outre sa croissance interne et externe (elle se renforce par la création en 1989 d'une deuxième société, Sotater, spécialisée dans le génie civil), elle doit faire très rapidement face à l'extension géographique de son marché à la demande de son unique client, ce qui occasionne des coûts supplémentaires. Par ailleurs cette activité alors très porteuse génère une concurrence accrue de PME et même de grandes entreprises : « *A titre d'exemple, sur un département comme le nôtre, à un moment il y avait une quinzaine d'entreprises qui*

<sup>22</sup> Depuis notre enquête deux DRH se sont ainsi déjà succédé, confirmant sur ce point notre analyse.

*étaient toutes en concurrence. Le résultat c'est des prix bas, des rentabilités des entreprises détériorées et à un moment, on tend trop sur la ficelle et ça se passe mal »* (PDG SATELLITE). La dénonciation de certains de ses concurrents pour des anomalies concernant le paiement direct des congés de son personnel (50 salariés) et le redressement qui s'ensuit précipitent l'effondrement de la trésorerie et le dépôt de bilan de l'entreprise en 1995, faute de pouvoir tenir les échéances. C'est à cette époque que le PDG actuel arrive et reprend la cogérance « avec pour mission de restructurer, de redévelopper et redresser l'entreprise ».

De 1996 à 2006, l'histoire de l'entreprise est celle d'un rétablissement qui coïncide avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant, ancien syndicaliste qui « a la fibre sociale », mais qui ne s'en trouve pas moins très vite obligé d'effectuer un « petit plan social » et « un prud'homme qui a mal tourné, reliquat du prédécesseur [pour lequel] il a fallu sortir une grosse somme d'argent » :

*« Quand on prend une entreprise qui a un passif, qui est désorganisée, qui est démoralisée, c'est très difficile parce qu'il faut d'abord garder la confiance du client unique. Parce que si on le perd, c'est complètement fini. Il faut remotiver les hommes, il faut trouver les ressources pour se développer. Ce qui n'est pas facile parce que moi je suis venu avec un gentil sourire mais rien dans la poche. Et il faut se battre et c'est donc ce qu'on a fait avec tous les salariés qui étaient encore présents à ce moment là, parce qu'il a fallu faire un petit plan social. On s'est retrouvé à 35 personnes, à affronter la réalité en se disant : "on va se serrer la ceinture parce qu'il faut payer les dettes pendant 10 ans ". Et on vient de sortir d'ailleurs de cette période. On a payé toutes nos dettes rubis sur l'ongle. On a bien sûr gardé notre client principal, on a en plus développé, on a assuré une certaine diversification de nos activités. C'est à dire que le client principal ne représente plus que 70% de notre activité. 30% c'est des autres clients. [...] Donc on est redevenu une belle entreprise avec aujourd'hui 80 personnes. Donc depuis que je suis arrivé dans l'entreprise on est passé de 35 à 80 »* (PDG).

Le dirigeant en profite pour souligner l'absence, la passivité, voire l'hostilité des acteurs de l'environnement pour une PME en régime de restructuration :

*« On a eu de l'aide de personne. On nous a plutôt tenus la tête sous l'eau. C'est à dire que le système en France, c'est que si vous avez un marché, des salaires à protéger etc. on ne vous fait pas de cadeau dans la mesure où à un moment vous avez eu un incident. On essaie de vous couler. Si par hasard, par contre vous démarrez une activité la bouche en cœur en disant j'ai besoin de sous, je vais créer des emplois, là on vous déroule le tapis. Moi quand j'ai eu des difficultés [...] je suis allé voir tous les politiques et tous m'ont fait des jolis sourires et m'ont dit " on peut rien pour vous ". On a eu bien sûr dans l'intervalle deux redressements fiscaux et trois redressements Urssaf. C'est à dire qu'on a essayé de nous couler en disant : "cette entreprise, elle risque de déposer son bilan donc allons vite voir ce qu'on peut prendre dessus " et le système est fait comme ça. C'est à dire qu'on tire sur les ambulances. Donc on a essayé de nous couler. Normalement les contrôles Urssaf c'est tous les 3 ans mais on en avait tous les deux ans. Le fisc, pourquoi il est venu s'intéresser à nous ? Y'avait rien à prendre ».*

La dynamique de l'entreprise décrite ci-dessus organise donc un avant et un après d'une crise majeure à partir de laquelle émerge une nouvelle conception des restructurations. Dans la phase qui précède la crise, on a affaire à un management de technicien, paternaliste et de croissance. Mais cette croissance est essentiellement obtenue grâce à des facteurs exogènes. Tant que la demande est soutenue, la « *mauvaise gestion des chantiers* » passe inaperçue. La perception que la direction se fait de l'entreprise tient alors en deux termes : « *on a du boulot, on n'en a pas ; on a des augmentations, on n'en a pas* ». On note aussi une absence de communication économique vers les salariés et un « dialogue institutionnel » insuffisant :

*« La politique sociale [du précédent employeur] était une politique sociale qui était cohérente. En gros, les salaires étaient dans le coup. Le travail y'en avait, y'en avait même suffisamment sauf qu'il n'était pas rentable et mal géré [...] Y'avait pas de représentation du personnel, pas de dialogue institutionnel avec le personnel. C'était un peu le fait du prince et puis les états d'âme. La précédente direction donnait l'information à certains et pas à d'autres, faisait des grand-messes en disant " allez les gars, il va falloir se retrousser les manches, j'ai pris du boulot, il va falloir y aller " ou bien il faisait passer un message un peu plus nuancé, un peu plus négatif en disant " on perd de l'argent, ça va pas, secouez-vous bon sang !" Voilà c'était un peu ça ».*

Après le « coup de bambou » du dépôt de bilan, l'imposition d'un nouveau style managérial ne va pas de soi. Mais les bonnes transitions ne sont pas forcément des ruptures (car le nouveau dirigeant se dit encore « *paternel* » et prépare aujourd'hui sa succession « *comme un père de famille* ») et les bonnes anticipations sont avant tout stratégiques. C'est la double leçon qu'administre le nouveau dirigeant à partir de 1996 :

*« La principale difficulté, c'est qu'il y avait une direction très paternaliste, une forte identification à l'employeur. C'était le patron. Il y avait beaucoup de respect et on ne le contredisait pas. A mon arrivée, il y a eu plus les problèmes et puis une autre approche que j'ai voulue plus distanciée. Je n'ai pas essayé de leur passer la main dans le dos mais de les traiter en adultes, de leur dire certaines vérités [...] J'avais dit : " voilà où je veux aller. Voilà comment on va le faire ". Et, à partir de là, les gens ont su - je ne dis pas que tout le monde a suivi -, mais les gens qui restaient là, de toutes façons, étaient impliqués fortement dans l'entreprise avec des intérêts personnels très forts. Et, au départ, ils ont un peu regardé en tournant le nez mais il y a eu quand même un recouvrement entre les deux directions, l'ancienne et la nouvelle. Donc y'avait un lien qui se faisait jusqu'au moment où ils ont senti vraiment que le guidon avait changé de main. Mais on va dire que pendant un certain temps y'a eu encore un guidon à deux mains. Y'a pas eu de traumatisme ».*

En matière de stratégie, celle de Monsieur M. est désormais délibérée et repose sur quatre axes, selon la RRH externe qui appuie depuis 2006 les réflexions du dirigeant : « *la sortie de la dépendance, parce que le fait d'avoir un seul client comme MULTIMED fragilisait énormément l'entreprise ; une meilleure écoute du marché ; la mise en place d'une démarche qualité ISO 9000 ; et puis le redressement de l'entreprise sur le plan financier* ». Sur le premier point le dirigeant annonce « *une politique commerciale très agressive sur le plan des métiers complémentaires. Avec l'électricité courants faibles, on est des bons spécialistes des réseaux haut-débit, de l'alarme et de la sécurité. On a une bonne image, on commence à faire notre trou. Faut qu'on crée de la valeur là dessus.*

*Donc, ça va être l'objectif de cette fin d'année prochaine. Il faut que je mette en place une équipe commerciale de première force et qu'on soit les champions là comme on a été les champions MULTIMED [...] Donc là on va gagner, on va y arriver ».*

Mais une bonne stratégie, bien rationnelle, ne suffit pas. Depuis le début, Monsieur M. a mis en place un système d'écoute et de communication : *« j'écoute. Par rapport à certains gars je leur ai dit : " moi, vous savez, je suis une éponge, j'entends tout et je prends tout. Par contre, après, ce que je retraduis en terme d'action et de stratégie et de politique d'entreprise, faut pas forcément vous attendre à ce que je vous explique tout, parce que je n'aurai pas le temps, parce qu'il faut aller vite, parce que mon énergie je veux la mettre ailleurs ". Mais chaque fois que je pouvais je l'ai fait. Alors j'ai fait par exemple pendant cette période des choses qui n'étaient pas faites auparavant, c'est à dire des assemblées générales de personnel où je donnais les chiffres régulièrement. On a lancé aussi des grands plans de formation ».*

Désormais, en s'appuyant toujours sur la culture familiale mais en la dépassant, le dirigeant prévoit de passer la main et *« se donne quatre ou cinq ans pour mettre en place des solutions de repli »* : *« J'ai deux entreprises ici. Y'en a une que je vais faire reprendre par les salariés, ce n'est pas SATELLITE c'est l'autre, c'est SOTRATER. Et SATELLITE, je suis en train de chercher des solutions. Les potentiels repreneurs sont vieux ou trop engagés familialement. Alors maintenant je vais chercher une solution à l'extérieur. J'envisage de m'adosser à un grand groupe. C'est mon objectif pour les deux années qui viennent pour proposer quelque chose à l'entreprise qui lui permette de continuer ».*

Parallèlement à la stratégie, l'émergence d'une dimension managériale des restructurations comporte dans le cas de SATELLITE bien d'autres dimensions que nous ne ferons ici qu'esquisser :

- Tout d'abord, comme chez COMELEC, *« une démarche ressources humaines un peu plus structurée »* développée par la RRH consultante externe et, il est vrai, doublement renforcée par une nouvelle forme de partenariat avec le principal donneur d'ordres<sup>23</sup> et le passé de DRH, puis de consultant du dirigeant lui-même :

*« Il faut savoir que le dirigeant était déjà sensibilisé à cette approche là, parce que lui-même ayant eu auparavant un parcours de DRH lorsqu'il avait repris cette entreprise, mis en place un certain nombre d'outils, d'actions pour structurer, pour initier une approche Ressources Humaines. Il m'a sollicité début 2006 pour avoir un regard extérieur, pour avoir un peu un effet miroir et puis pour renforcer ce qu'il avait déjà mis en œuvre. Il était particulièrement confronté à ce moment là à une injonction de son client principal, MULTIMED, qui lui demandait de trouver un moyen pour garantir, certifier la compétence de ses équipes. Parce que cela allait être un élément déterminant pour maintenir le contrat de MULTIMED sur les prochaines années. Donc il y avait un lien direct entre les performances, le développement de l'entreprise et cette capacité à un moment donné de garantir qu'effectivement les équipes sont capables de répondre aux exigences du client » (RRH).*

---

<sup>23</sup> Depuis quelques mois en effet, à la faveur d'une opération de formation de jeunes à la téléphonie, menée conjointement avec une PME concurrente et l'Education Nationale, SATELLITE a créé une pépinière de main-d'œuvre plus qualifiée qui intéresse au premier chef MULTIMED. De sorte que le partenariat avec l'opérateur historique est devenu, aux dires de la RRH, *« plus constructif et moins contraignant ».*

Ce mouvement de structuration de la gestion des Ressources Humaines est d'autant plus profond qu'il était d'ailleurs engagé avant même l'appel à la consultante externe :

*« Cela a été assez extraordinaire puisqu'en 2004 l'entreprise est sortie du plan de continuation avec l'ensemble du passif réglé et une diversification réussie puisque MULTIMED ne représentait plus que 60% du CA en 2004. Puis d'autres activités ont été créées, tout ce qui relève de la fibre optique etc. Donc 2004 a été une très bonne année, avec un résultat d'exploitation très positif et une situation consolidée, stabilisée. A ce moment là, le client MULTIMED a incité l'entreprise à avoir une démarche autour de ses Ressources Humaines. Donc, c'est ce qui a poussé Monsieur M. à mettre en place un certain nombre d'outils, des définitions de postes assez succincts, des entretiens professionnels, un plan de formation en accompagnant son encadrement intermédiaire sur le plan du management, puis tout ce qui relevait aussi des formations obligatoires sur les chantiers, tout ce qui relevait de la sécurité etc. »*  
(RRH)

- On a vu plus haut que le dirigeant de SATELLITE s'appuie également sur l'activation d'un réseau professionnel dont il tire en permanence de nouvelles idées et qui lui permettent de développer des actions (notamment de formation) qu'il ne pourrait pas mettre en œuvre isolément.
- De même Monsieur M. prétend-il être un des premiers dans la région à être « passé aux 35 heures » et à se préoccuper de l'employabilité interne et externe de ses salariés. Ainsi, SATELLITE mène aujourd'hui, en partenariat avec la CCI, une opération de validation des compétences pour répondre aux exigences toujours plus fortes de ses clients. Une soixantaine de salariés sont concernés qui pourront désormais renforcer leur employabilité et « apporter la preuve » de leurs savoir faire. :

*« ... On va faire en sorte que les gens aient un dossier de preuve avec eux. C'est une démarche lourde, très, très lourde. Mais je ne regrette pas de l'avoir faite parce que, deuxième motivation [à côté de la pression des clients] et la plus importante, c'est que beaucoup de gens chez nous ont été formés sur le tas. Ce sont des gens qui ont vingt ans ou plus de métier, disons entre 5 et 30 ans de métier et qui n'ont aucun diplôme ! Et si on se casse la gueule, qu'est-ce qu'on devient sur le marché du travail ? Ben là ils vont avoir un vrai dossier qui va montrer que c'est des vrais professionnels, qu'ils savent faire quelque chose. Donc je souhaite qu'ils restent fidèles à l'entreprise mais à la limite, ça leur ouvre le marché aussi. Et puis derrière, si toutefois un jour ça tournait mal, ils auront quelque chose en main ».*

- Par ailleurs en misant sur le recrutement des jeunes, SATELLITE développe une véritable politique sociale d'insertion et de socialisation qui se rapprocherait de certains préceptes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, les accents lyriques du dirigeant en plus :

*« J'ai fait le pari d'intégrer des jeunes en insertion... Parce qu'il y a parfois un peu des cas sociaux. Mais ça marche, on y est arrivé quand même. Même le cas social on y arrive. Les jeunes en insertion ce ne sont pas des tarés, ce sont des jeunes en échec scolaires, en échec familial à qui il faut bien tendre la main. Si personne ne fait rien pour eux, on n'y arrive pas. Si tout le monde les rejette, après on s'étonne que derrière ils en veuillent à la terre entière, qu'ils deviennent agressifs. Ben non, il faut*

*leur tendre la main. Par contre après quand ils sont là, il faut leur dire " le boulot c'est ça ". Il faut leur expliquer un peu plus longtemps, faut être patient. Donc l'esprit de l'entreprise il évolue, les anciens, c'est à eux de s'adapter aussi ».*

- Ici, comme chez COMELEC, les relations sociales tardent pourtant à se moderniser et l'on assiste bien à une opposition entre l'esprit familial et les formes institutionnalisées de la représentation des salariés. Il s'agit là probablement du talon d'Achille des PME en transition. Bien que se prétendant ancien syndicaliste, Monsieur M. critique à plusieurs reprises l'évolution actuelle des organisations de salariés. En dépit de ces appréciations négatives qui se réfèrent à son expérience personnelle, un travail de normalisation est néanmoins en cours chez SATELLITE. Cette construction progressive et les jeux d'acteurs internes qu'elle suppose sont d'ailleurs bien décrits par le Délégué CGT de l'entreprise ...qui ne souscrit pas toujours lui-même aux stratégies de sa centrale syndicale :

*« SATELLITE est resté famille, est resté familiale. On a une progression sociale, qui est assez mesurée. Ce n'est pas plus mal, il ne faut pas trop en demander d'un coup. Moi je suis pour que l'entreprise vive assez longtemps pour qu'il y ait de la pérennité donc c'est pourquoi je suis en désaccord avec l'action CGT parce qu'ils sont toujours en train de demander des choses... ils veulent que ça vienne très rapidement. Je préfère que ça vienne plus dans le temps mais que ce soit pérennisé. Il y a des périodes de tension, il y a des périodes d'entente. C'est vrai qu'au départ, avec moi, c'était assez difficile. Et puis bon, on voit bien qu'avec la direction, ça s'est coordonné. On n'est pas toujours en accord mais disons que moi je suis là pour qu'il y ait un travail ensemble et ça ce n'est pas partout. C'est vrai qu'aussi on a un patron qui est assez social... ça n'a pas toujours été facile. [...] petit à petit les choses se pérennisent et on est sur des accords d'ancienneté qu'il n'y avait pas. On est en négociation aussi sur un 13<sup>e</sup> mois. [Les sujets de tension ?] Au départ, ils ne voulaient pas de syndicat dans l'entreprise. Donc il y a des gens qui m'ont un peu bloqué les choses, qui ont essayé d'entraver mes actions mais bon. Puis dans l'entreprise, les gens sont tellement habitués à travailler tout seul. C'est pour ça que le syndicat au niveau de l'entreprise c'est difficile. Petit à petit ça évolue, ils comprennent que je ne suis pas là pour faire la guerre et crier au milieu de la cour. Je suis là pour travailler ensemble pour que les choses évoluent dans le bon sens. Là c'est difficile aussi à faire admettre au syndicat. Parce que eux, ce qui veulent, c'est de gens qui viennent dans le syndicat, qui amènent leur cotisation et qui crient au milieu de la cour "le patron, c'est mauvais ". Pour moi le syndicat c'est travailler ensemble. C'est mon idée à moi ».*

Bientôt, en même temps que son principal donneur d'ordres, SATELLITE va être davantage soumise aux lois du marché et, avec le départ de son dirigeant qui cherche un repreneur, d'autres bouleversements sont à envisager. La personnalité de celui-ci est sans doute en cause, fait remarquer la RRH : *« ça peut bouleverser ce qui a été engagé, ce qui a été consolidé [...] La difficulté est, qu'il a porté ce changement pendant toutes ces dernières années et il a instauré une relation de confiance très forte entre eux, un dialogue qui est permanent entre ses collaborateurs et lui-même. Ce qui ne sera peut-être pas le cas, avec un changement de pratique et qui peut déséquilibrer ce qui a été instauré ».*

### 2.3 Les restructurations dans les établissements de grands groupes

A l'inverse des PME étudiées plus haut, la plupart des établissements de grands groupes se caractérisent d'abord par une véritable culture de l'anticipation, installée parfois depuis de nombreuses années. C'est le cas par exemple d'EUGINEX ou de MULTIMED, mais aussi de la CPAM, de MUTUELLE, de CAMPUS, de APPRO, de COUPELEC ou de BANQUE, et cette caractéristique commune est d'autant plus marquante que les établissements enquêtés, non seulement n'exercent pas dans le même secteur d'activité ou n'occupent pas la même place dans la chaîne de valeur de leur groupe<sup>24</sup> (aciérie en amont du process, éloignée géographiquement par le jeu de fusions internationales, des autres stades de transformation (tôlerie) désormais localisés en Belgique pour EUGINEX ; établissement multi-sites en voie de privatisation, pourvu d'une importante activité support dédiée à la mobilité interne et externe du personnel chez MULTIMED ; siège d'un organisme départemental de sécurité sociale bénéficiant de l'autonomie administrative et financière pour la CPAM ; organisme paritaire multi-site de protection sociale complémentaire comprenant 70 % de « service public » - retraites complémentaires - et 30 % d'activités concurrentielles de complément - mutuelle, prévoyance, épargne salariale-, en cours d'absorption « directive » par ASSUR pour MUTUELLE ; hypermarché fortement dépendant d'une centrale d'achat pour CAMPUS ; « établissement franchisé indépendant », « totalement autonome », notamment en terme de politique sociale, selon le directeur de l'enseigne APPRO ; site « fournisseur de pièces pour les usines d'assemblage du groupe », menacé par la délocalisation en Inde chez COUPELEC<sup>25</sup>), mais surtout, en même temps que les phénomènes déclencheurs sont particulièrement diversifiés, ils ne connaissent pas les mêmes processus de restructuration (fermeture de site pour EUGINEX ; passage d'une entreprise anciennement « administrative », en tout cas « complètement technique, à une entreprise de services » pour MULTIMED ; informatisation de la production et reconfiguration organisationnelle à la CPAM ou chez BANQUE ; fusion de sites et mixage interculturel pour COUPELEC ; « rapprochement » d'institutions régionales et rationalisation gestionnaire chez MUTUELLE ; changement d'enseigne, croissance, émergence de nouveaux services pour CAMPUS et APPRO).

Comment se présente cette faculté d'anticipation et sur quels ressorts repose-t-elle ?

---

<sup>24</sup> On signalera que, selon nous, la « place occupée dans la chaîne de valeur » soulève deux types de questions en matière de restructuration : 1. quel est le niveau de valeur relative créée par le segment maîtrisé par l'établissement étudié ? Dans le cas où cette valeur est faible, ce dernier a tout lieu d'être menacé. 2. Quel est le niveau d'indépendance dont bénéficie le dirigeant local pour prendre des décisions stratégiques, c'est-à-dire des décisions qui concernent les couples produit-marché, et engagent à long terme des investissements lourds ou des politiques sociales à longue portée etc.

<sup>25</sup> « ... Les gens voient les productions partir, les heures qui diminuent, des gens de différents horizons se balader dans l'usine, et quelque part ça fait un petit peu mal. On voit des Chinois, on voit des Indiens, et derrière eux, ils voient leur outil de travail partir. Donc c'est un petit peu compliqué. Ce qui se passe, c'est qu'il y a une autre entité qui est sur M., qui s'appelle AFI, qui est dans la même problématique. Donc c'est une entité d'assemblage, mais elle voit, elle aussi, partir son travail dans ces mêmes pays. Donc au niveau stratégie industrielle, il a été décidé de rapprocher ces deux entités, parce qu'il y a des mètres carrés disponibles. On produit moins, d'un côté comme de l'autre. Donc comme il y a une proximité géographique, puisqu'on est à vingt kilomètres de M. il a été décidé de rassembler les deux usines » (Responsable qualité, COUPELEC).

### 2.3.1 La culture de l'anticipation permanente

Les anticipations que l'on trouve dans les établissements de grands groupes ne sont pas réservées aux temps de crise. Elles sont le plus souvent installées depuis plusieurs années et fonctionnent de façon permanente, même et surtout en vitesse de croisière. Dans les unités enquêtées, la récurrence de restructurations antérieures a entraîné une véritable culture des restructurations, soit incorporée dans l'histoire collective des sites, soit intégrée dans la carrière de certains managers qui ont trouvé là de multiples occasions de se professionnaliser dans la gestion « sans vagues » du changement. Autrement dit : ce sont les restructurations d'hier qui préparent le mieux à un management anticipé des restructurations d'aujourd'hui. C'est ce qu'incline à penser la RRH de EUGINEX : « *quand on a connu ces situations d'accompagnement de reclassement on y pense forcément plus [...] C'est un peu le phénomène itératif, c'est-à-dire que vous devez toujours anticiper le coup d'après* ». Cette même expression est utilisée par notre interlocuteur de COUPELEC. Et dans certaines entreprises ou organisations il existe une véritable pédagogie des restructurations permanentes :

*« Au niveau des activités du siège, je crois que pour éviter la peur du changement le moment venu, il faut organiser un changement continu pour le salarié... vous attendez que la restructuration se produise, et beaucoup trop souvent vous vous mettez en situation d'organiser assez régulièrement, chaque fois que possible, des opportunités pour obliger au changement. Je crois que le changement régulier a pour effet déjà de dédramatiser le changement, et surtout de les mettre assez régulièrement en situation d'apprentissage » (DRH BANQUE).*

#### ***L'anticipation est d'abord affaire de planification stratégique***

On remarquera tout d'abord que la capacité d'anticipation des entreprises relève de leur management stratégique, c'est-à-dire de leur orientation à long terme et de leur aptitude à faire évoluer leur périmètre d'activité, de se créer un avantage concurrentiel et d'exploiter leurs ressources et compétences, compte tenu des transformations de leur environnement. Mais celle-ci est la plupart du temps portée par les états-majors au niveau national, comme le précise le DG local de MUTUELLE : « *Je ne suis pas dans une situation où la stratégie c'est moi qui la fixe. Ce que je peux faire c'est faire en sorte que les choses se passent bien. C'est plus un travail d'interface en fait et de médiation* ».

On a vu plus haut que le paradoxe des PME résidait en la matière dans la combinaison d'une autonomie de décision théorique du dirigeant (qui n'exclut pas le hasard) et d'une forte dépendance ou d'une « inévitabilité » économiques (De Rond, Thierry, 2007) lorsque le destin de l'entreprise sous-traitante dépend presque exclusivement d'un nombre réduit de donneurs d'ordre. Sur ce point, la situation des établissements de grands groupes étudiés ici est quasiment inversée : tandis que les décisions de restructuration sont presque toujours considérées par les managers locaux comme un donné imposé par les directions générales (« *partager les décisions pour tenir sur la durée* »), leur mise en œuvre peut théoriquement faire l'objet d'ajustements et de remodelages plus ou moins négociés à

l'échelle du site<sup>26</sup>, au point parfois de pouvoir aller jusqu'à « *construire des choses à travers la fermeture d'un site* » (RRH EUGINEX qui s'excuse à l'avance de l'inconvenance de son propos) :

*« La stratégie ça ne se discute pas... où alors tout le monde peut être DG. Ailleurs, on peut faire des votes et la majorité décide comment ça se passe. Alors ça, ça n'existe pas dans le monde de l'entreprise, ça ne peut pas exister. Par contre, la stratégie, ça s'explique, ça se partage, ça se motive. On n'est pas obligés d'avoir tous le même point de vue, mais ça se joue sur la manière, sur la mise en œuvre [...], comment vous mettez ou non les partenaires sociaux dans la boucle etc. Et c'est ça qui fait que vous arrivez à piloter le changement » (DRH BANQUE).*

*« Il a fallu raisonner au sein d'un groupe qui avait changé de physionomie [...] L'idée, c'est aussi de faire vivre les autres sites, même en Belgique. Ça paraissait donc évident d'un point de vue économique et de bon sens de s'apercevoir que, de toute façon, c'était inévitable [...] Une fois la décision prise, moi je savais qu'en local, il fallait que les choses se passent le mieux possible. Par contre, c'est clair que c'est la mort dans l'âme et c'est tragique pour nous, car c'est effectivement des individus avec leur histoire, leur famille, leur vécu qui changent tout » (RRH EUGINEX).*

*« La décision est une décision générale d'entreprise, mais le patron du secteur est toujours associé à cette décision, c'est-à-dire que si vous ne partagez pas les raisons pour lesquelles la fermeture se fait, vous ne pourrez pas tenir le choc dans la durée, ne serait-ce que psychologiquement. Il a pu arriver pour certaines réorganisations, que le patron ne soit pas convaincu car il pensait qu'il y avait une autre solution. En général, cette personne va faire autre chose dans la société. On ne peut pas mener un projet de ce type, si on n'est pas convaincu que c'est ça qu'il faut faire. Il se plante ou il tombe en dépression au bout de huit jours [...] Le gros problème pour les DRH que nous sommes, c'est d'expliquer au Patron, qu'il ne faut pas faire le saut de Tarzan et croire que le problème est réglé dès la prise de décision de fermeture. Donc quand on fait ça on nie toute cette phase là [d'accompagnement]. Il faut toujours intégrer que, dans une restructuration, il faut passer par cette courbe de deuil. Il faut éviter de faire ce saut, car il déforme la réalité » (DRH SIDER France).*

On verra plus loin, que c'est précisément l'ampleur de l'autonomie décisionnelle à l'échelle locale qui distingue, au sein des grandes entreprises, celles qui ont une conception relativement décentralisée et négociée, de la mise en œuvre stratégique sur le site, et celles qui, au contraire, appliquent les stratégies centrales sans ajustement local sur les alternatives sociales possibles. Dans ce deuxième cas de figure, deux possibilités peuvent exister : soit l'entreprise engage un bras de fer par une imposition pure et simple des décisions prises ailleurs, soit elle traite individuellement la question des sureffectifs, par un usage intensif des « départs volontaires » (variante contractuelle d'un management centralisé).

---

<sup>26</sup> La réalité du fonctionnement des grands groupes est souvent plus complexe, puisque leur gouvernance comporte en général trois ou quatre niveaux : celui de la société tête du groupe (où l'on distingue la Direction Générale et le *Corporate*, c'est-à-dire les directions fonctionnelles et les services centraux) ; les secteurs d'activité ou lignes de produits ou services ; enfin les unités opérationnelles à l'intérieur des secteurs.

Dans les cas majoritaires, cette anticipation stratégique fait que, même si les manœuvres plus ou moins radicales de repositionnement des entreprises sur leurs marchés sont aussi répandues dans les établissements appartenant à des groupes que dans les PME, les restructurations qui visent la performance économique ou financière par une optimisation technologique ou une plus grande rationalisation organisationnelle y sont nettement plus accentuées. Car celles-ci se préparent, se planifient et exigent une vision à long terme, qui tient souvent à la plus grande intensité capitaliste dans les unités de grands groupes :

*« On a vu venir. Les dispositifs ont été créés dans ce but. Ça fait des années qu'on essaye de bouger sur le plan de l'emploi et de l'organisation de l'entreprise également. On vit cela depuis des années. Tous les 2, 3 ans on a une évolution de l'organisation qui nécessite une réorganisation... Qui a pour objectif de faire des gains en terme d'efficacité » (DRH MULTIMED).*

### ***Une conception qui prend d'emblée en compte l'accompagnement social***

Mis à part quelques cas atypiques que nous analyserons plus loin (DATEC, CHIMIE, INNOVA), les restructurations anticipées observées dans la sphère des grands groupes intègrent d'entrée de jeu la dimension sociale du processus. Cela tient en grande partie à l'existence d'un cadre légal que la plupart des PME déplorent et qui, dans le cas des grands groupes, peut soit faire l'objet d'une mise en conformité *a minima* (CHIMIE), soit être utilisé à plein voire même dépassé, pour structurer la démarche de l'entreprise et sécuriser le salarié (SIDER, CAMPUS). Dans le premier cas, le représentant du personnel de CHIMIE, ancienne filiale « phare » de Rhône-Poulenc puis de Aventis (2001) avant d'être rachetée par un fond de pension anglo-saxon (2002) puis par le groupe chinois Blue Sweeper (2006), se félicite de la conduite du plan social qui a eu lieu en 2004 pour faire face à la chute brutale de rentabilité du site de Commentry, au moment où le site commençait juste à mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi ! Celui-ci a concerné 130 départs (*« mais pratiquement 300 personnes au cours des sept dernières années »*), essentiellement en préretraites (*« avec des durées de portage inférieures à cinq ans »*), des *« déagements de postes aménagés »* par *« reclassements »* et quelques *« départs volontaires [ " un volontariat assez musclé", ajoute le directeur] qui ont profité du wagon »*, le tout sous la houlette d'un accord CASAIC (Cessation Anticipée d'Activité des Salariés Agés des Industries Chimiques) dont le dirigeant ne parvient plus à traduire le sigle :

*« Ça s'est bien passé. Ça été bien fait... Le code du travail aujourd'hui nous demande certaines démarches. Ces démarches passent... Alors à partir du moment où vous avez un certain nombre d'effectifs en trop, que vous devez "mettre dehors " entre guillemets, puisque ce n'est pas tout à fait ça, on l'a bien dit : " zéro demandeurs d'emploi ". Ça a été le cas, on a eu zéro demandeur d'emploi. Par contre, derrière ça, il y a une grosse préparation et la mise en place d'un livre 4 et 3 qui obligent l'entreprise à écrire les postes qui sont concernés. Attention, les postes, hein, il n'y a rien de nominatif, mais les gens se retrouvent dans un poste, mais on n'a pas le droit d'être nominatif. Et derrière tout ça, on met en place un livre 3 qui lui est beaucoup plus concret derrière. On amène des points positifs pour eux, et c'est de là où les organisations syndicales sont très importantes puisqu'elles négocient avec le patron ce qui va et ce qui ne va pas sur les livres 3 et 4. Et en fonction de ça, on essaie d'aider au maximum les gens qui partent. Le but ce n'est quand même pas qu'ils*

*partent à perte ! Donc ce que fait la direction en général, c'est de donner une indemnité de compensation à ces gens-là qui partent avant, histoire de compenser la durée de portage [...] En général ils sont partis avec des primes relativement intéressantes » (Représentant du personnel CHIMIE).*

Et le directeur de l'établissement de surenchérir :

*« La chance que nous avons eu par rapport à ça, c'est d'avoir une pyramide des âges élevée, ce qui nous a permis d'arriver à faire des départs sans casse sociale, avec soit des départs en préretraite, soit des FNE, soit des licenciements pour les gens de 57 ans qui étaient plutôt contents de partir [...] Vous avez l'obligation légale de passer par les instances, donc effectivement en général, ce que l'on fait toujours et qu'on obtient... comme en général, ce sont des syndicats de toute façon qui sont d'accord, même, lorsque le projet n'est pas encore validé, tant que l'on n'a pas l'accord formel du CE ou le désaccord formel du CE, normalement les projets restent confidentiels. On obtient et on l'a tout le temps la levée de la confidentialité, ce qui permet d'ailleurs aux syndicats de discuter avec les gens, et ce qui me permettait à moi de faire énormément de démultiplications dans les équipes pour expliquer la globalité du projet [...] On a beaucoup travaillé avec la direction Départementale du travail. Le problème était le suivant : je n'avais quand même pas cent personnes qui partaient en retraite. Donc il fallait que l'on trouve un certain nombre de choses, de dispositifs légaux, compte tenu que la région est en difficulté » (Directeur site CHIMIE).*

Mais l'on sent bien que ce type de restructuration mené « au fil de l'eau » et calé sur les normes réglementaires pour « modifier la pyramide des âges » ne suffit pas à définir un mode managérial de restructuration. La preuve ? C'est que l'usine s'est mise non seulement à réembaucher depuis 2004 (environ 70 personnes, essentiellement des opérateurs de fabrication) pour faire face au « contrecoup du surbookage », mais a également été contrainte de rappeler des salariés partis en retraite « pour une durée maximum de six mois », le temps de transmettre leurs connaissances des process qui ont brutalement disparu<sup>27</sup>.

Dans le cas des grands groupes pour lesquels le cadre légal a des effets structurants, la vision est tout autre. Comme, par exemple, chez CAMPUS où l'on a entamé depuis 2002 une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi pour prévenir la réduction des métiers administratifs à l'horizon 2008 ou chez EUGINEX où la RRH estime que les livres 4 et 3 du code du travail associent étroitement « nécessité psychologique et obligation légale ». Les contraintes légales ou les mesures publiques – le plan de Sauvegarde de l'Emploi, mais aussi la loi Fillon, ou la nouvelle loi sur la GPPEC – sont perçues par elle, non sans lyrisme, comme « magiques » :

*« Dans la mesure où vous avez un PSE, vous allez du début à la fin. Comme c'est des emplois supprimés, si vous arrivez à reclasser les gens tout va bien. Cet outil est*

---

<sup>27</sup> Le représentant du personnel, estime sur ce point qu' « ils s'y sont mal pris, la direction et tous les autres » et qu'en particulier – nous le verrons plus loin – les délais de la restructuration ont été trop courts : « derrière tout ça, on a perdu certaines compétences. Si vous mettez un plan en route, et s'il faut que ce plan soit abouti dans un délai relativement court - moins d'un an-, vous allez obligatoirement envoyer des gens en retraite qui ont des compétences importantes, puisque ce sont des anciens qui avaient leurs compétences à eux, et qui partent avec ! » Et d'expliquer : « Un métier comme le nôtre, c'est 4, 5, 7 ans d'expérience, ça ne s'apprend pas comme ça. Ce n'est pas une procédure...Moi aujourd'hui une procédure ne me dira pas ce que je vais faire : c'est l'expérience avant tout ».

*magique pour ça car il permet de terminer l'opération, soit par des licenciements soit par des reclassements, il y a toujours une fin, on va de A à Z. [...] Date de début, date de fin. On continue dans un espace temps défini, limité. Ça, je pense que c'est structurant, que psychologiquement, ça doit avoir un impact. [...] Sans PSE, et sans arsenal juridique, vous avez du mal à décoller en fait. C'est ce qu'on a sur ce site aujourd'hui [dans sa nouvelle usine d'affectation où nous réalisons la deuxième interview], et à coté de ça, j'ai plein de départs Fillon. Ceci fait que ma démographie n'est pas au bon endroit. [...] En terme d'outils, il y a quelque chose que je n'ai pas encore analysé mais ça viendra très rapidement, c'est la nouvelle loi sur la GPEC. Il faut creuser ça. [...] Il faut un outil GPEC, pour connaître les compétences à l'instant T et savoir comment elles vont évoluer dans le temps, mais aussi où sont les compétences qualitativement et savoir celles dont éventuellement vous n'aurez plus besoin demain. C'est important d'avoir le qualitatif et le quantitatif. A la limite si on arrive dans une usine où il n'y a pas ça, il faut le lancer ! Si aujourd'hui je l'ai, c'est un bonheur pour moi ».*

**... et qui s'apparente au management de projet**

Quant à l'émergence récente d'une professionnalisation de la GRH en matière de conduite des restructurations, elle est affirmée par certains interviewées qui l'assimilent à du management de projet :

*« Quand il y a une fermeture - on prend ce cas car c'est le plus flagrant-, il y a tout un comité de pilotage de type gestion de projet, où il y a un responsable industriel, un responsable RH, justement qui gèrent aussi la communication. Il y a ce qu'on appelle une « Task Force », qui se met en place pour accompagner. C'est géré comme un projet. On gère une restructuration comme un projet, avec une équipe et avec un communicant dedans, car notamment toutes les relations presse qu'il faut avoir, pour informer où ça se passe, et des différentes étapes. Il faut quelqu'un pour expliquer et ré expliquer encore, voilà ce qui se passe, quelles sont les méthodes d'accompagnement... c'est non seulement nécessaire, enfin, nous n'imaginons plus comment faire autrement »*

*(DRH France SIDER)*

Chez MUTUELLE, certains cadres ont le sentiment d'avoir été envoyés dans une autre unité pour tester leur capacité à gérer les fusions, rapprochements et réorganisations entre les sites régionaux :

*« Le dernier changement, c'est au moment du rapprochement entre ASSUR et MUTUELLE. C'était en avril dernier, le directeur général adjoint qui était en même temps le directeur du site de T. a été débarqué et ils m'ont demandé d'aller sur le site pour calmer le jeu et pour gérer le climat parce qu'il y avait une institution de T. qui voulait quitter le groupe pour rejoindre Abricil. Donc y avait un problème politique. Je suis arrivé, y'avait 100% de grévistes, ils séquestraient le conseil d'administration. Donc j'ai eu à gérer cette situation pendant six mois. Comment j'ai géré ? C'était une mission à 90 % relationnelle : beaucoup écouter, amener les gens à parler, à leur dire que ce qu'ils avaient vécu avant, ce n'était pas forcément mal et que, reconnaître ce qui avait été fait... et puis repolariser progressivement sur du positif [...] Mais j'étais avec des menottes parce que j'arrivais et je m'étais dit : " ils m'envoient là-bas peut-être pour essayer de me faire sauter" » (DG MUTUELLE)*

La même personne qui doit conduire aujourd'hui un déménagement local après l'absorption du groupe par le leader français de la protection sociale privée, tire toutes les conséquences de cette expérience. Elle met en place « *une véritable conduite de projet* » :

*« Un déménagement ce n'est pas simplement un transfert de personnes, c'est également une opportunité sur laquelle on peut associer le personnel pour construire ensemble un projet. J'en ai parlé hier au comité d'entreprise... mais je reste au conditionnel parce qu'il faudrait qu'on fasse une consultation et, pour l'instant, la DRH n'est pas tout à fait prête [...] Mon intention c'est d'arriver à convaincre doucement qu'il faut le conduire comme un projet de changement avec une association forte du personnel parce que je vois bien que les gens qui sont là depuis vingt ans, même si on part à trois kilomètres ... ça bouleverse les habitudes [...] donc là aussi il y a un travail de deuil, d'implication, pour les mobiliser sur le projet de façon à ce qu'ils se l'approprient » (DG MUTUELLE).*

En favorisant l'émergence au sein de la fonction RH « *d'experts du dialogue social, de tout ce qui touche à la réorganisation et à l'évolution des personnes* », c'est sans doute MULTIMED qui formalise le mieux cette poussée de professionnalisation.

« Q. Comment voyez-vous l'évolution des ressources humaines chez MULTIMED au milieu de tout ça ?

*R. Déjà actuellement il y a des plates-formes pour la gestion quotidienne des ressources humaines, gestion de la paye, des congés, des horaires, avec l'appui d'outils informatiques performants. [...] Donc des experts pour la paye à un endroit, des experts de gestion individuelle à un autre... Et il n'y aurait plus que deux ou trois personnes en R. H., mais pas de gestionnaires, que des cadres supérieurs. Un DRH et deux adjoints. Par contre il y a des plates-formes d'accompagnement qui montent en compétences. Les spécialistes de l'accompagnement des mobilités, travaillant dans un objectif d'envoyer de plus en plus de personnes vers la relation client et puis certainement aussi dans les deux ans à venir plus de mobilité vers l'externe, comme pour l'essaimage, le projet professionnel accompagné va être quelque chose de naturel, Car la personne va dire " MULTIMED ne nous propose que de traiter les réclamations. Moi je n'ai pas envie de faire ça pendant les 15 ans qui me restent. Je vais aller voir ce que propose la concurrence de l'entreprise à côté". Donc tout cet accompagnement c'est parce que la personne a besoin de se préparer... Je vois plutôt cette évolution comme ça. [...] Donc actuellement on a un numéro vert sur les conseils en développement. Ce numéro vert est le même pour tous les salariés. En composant ce numéro n'importe quel salarié peut tomber sur un conseil en développement, le plus près possible leur zone géographique évidemment... Je vois plutôt ça comme ça, évidemment avec toujours des gains de productivité, tous les moyens doivent être mis dans les supports et dans la relation client, des ressources humaines plus des spécialistes des plates-formes, avec évidemment beaucoup de dialogue social » (Responsable mobilité MULTIMED)*

Et l'interlocuteur ajoute que ces experts de l'accompagnement individuel et collectif ainsi que des relations sociales devraient être relativement stables du point de vue fonctionnel, car ils ne sauraient faire abstraction de l'histoire de l'entreprise :

« Si j'avais à donner mon avis il faut quand même garder les bases de l'entreprise. C'est-à-dire que c'est bien de faire changer mais il faut des personnes qui aient l'histoire parce que sinon on oublie et finalement on perd beaucoup de temps. Il faut garder les experts dans certains domaines, par exemple des relations sociales. On ne va pas s'amuser à changer tous les deux ans de personnes. Il faut qu'on sache ce qui s'est passé afin de ne pas commettre les mêmes erreurs. Pourquoi en ce moment y a-t-il un blocage? C'est quelqu'un qui vient d'arriver, il ne sait pas qu'il y a deux ans il y a déjà eu un conflit... Il faut quand même garder une certaine stabilité, de ne pas reconvertir sans arrêt les personnes, un coup à la vente, un coup aux RH. Actuellement, l'objectif étant d'envoyer beaucoup de personnes face à la relation client, j'ai peur qu'on perde de l'expertise. [...] Un DRH qui a déjà fait ses preuves et qui a un vrai sens du contact, capable de s'exprimer devant un amphitheâtre ou devant une meute, savoir faire face à des manifestations et des techniciens en colère, certainement qu'il sera à l'aise à la vente aussi. Mais on risque de perdre un expert du domaine. Il faut aussi savoir gérer dans le temps! L'idée c'est de gérer l'entreprise, mais pas non plus ne répondre qu'à l'actionnaire. Il faut de la stabilité, l'action peut passer de 25 à 200, c'est bien qu'elle soit haute mais il faut voir à quel prix »

(Responsable mobilité MULTIMED).

### ***N'annoncer « ni trop tôt, ni trop tard »***

Anticiper ne veut pas dire pour autant prévoir trop longtemps à l'avance, ni gérer les événements de façon trop mécanique. La professionnalisation de l'accompagnement des restructurations, qui correspond à une tendance forte dans la fonction Gestion des Ressources Humaines, ne s'illustre en effet jamais mieux qu'à travers la maîtrise du temps et le moment « kairique » (au sens du *kairos* dans la philosophie grecque) de l'annonce de la mauvaise nouvelle que constitue toujours une restructuration, c'est-à-dire le moment opportun, l'instant très bref, une sorte de trouée dans le continuum du temps qui doit être choisie avec à-propos. Là réside en fait le professionnalisme des managers locaux. Professionnalisme qui fait, à l'inverse, désespérément défaut dans l'épreuve des restructurations par la crise, où des dirigeants, submergés par l'émotion, « s'enferment dans leur bureau » pour éviter d'affronter l'atelier (voir le cas de la fermeture dans l'Aube d'un site Olympia du groupe Jacquemard victime de la délocalisation), où des consultants inexpérimentés sont parachutés avec brutalité pour « réduire les dernières poches de résistance », avant de s'en retourner pitoyables après quelques heures de séquestration, quand ils ne sont pas réfugiés dans un hôtel à proximité de l'usine pour donner leurs instructions à un encadrement déboussolé (comme dans le cas de fermeture d'une ancienne usine Pechiney dans les Pyrénées<sup>28</sup>).

« Ni trop tôt, ni trop tard », telle est la devise qui ressortirait en fin de compte d'une authentique méthodologie éprouvée par la RRH d'EUGINEX : « je dis pas qu'il faut des restructurations à tout bout de champ, prévient-elle, mais s'il doit y en avoir, alors autant les faire le plus en amont possible parce que ça donne les moyens de les traiter le plus correctement possible ». Il ne faut pas prévenir trop tôt car le corps social risque de se démobiliser. Ne pas retarder non plus indéfiniment le moment douloureux de l'annonce ou parier sur un éventuel « effet de surprise », car le traumatisme produit débouche rarement sur une situation contrôlable. Sur le site de A. où elle exerçait au moment de la restructuration, les salariés avaient entendu dire depuis 25 ans que l'usine allait fermer. Et

<sup>28</sup> Voir sur ce point trois récits de vie intergénérationnels recueillis en août 2007 auprès d'un grand père, son fils et son petit fils, les deux derniers licenciés en même temps du site en question.

l'anticipation revendiquée haut et fort par l'entreprise n'a pas empêché parfois certains revirements décisionnels, à la suite des nombreuses reconfigurations qui ont scandé la vie du groupe au cours des dernières années. Ainsi, déjà en 1998, la menace sur le site en question s'était faite plus pressante pour un horizon à 2000-2001. Entre 2001 et l'annonce officielle de la fermeture il y avait déjà eu des mesures d'âge concernant environ 150 personnes. Ce qui n'avait pas empêché le groupe d'imaginer un nouveau programme industriel de développement avec de lourds investissements pour accroître le potentiel de production (de 500 à 700 000 tonnes) et, même de réaliser une soixantaine d'embauches de jeunes dont le contrat comportait, il est vrai, une clause de mobilité (« *vous ne passerez pas votre vie sur le site* »).

C'est au mois de mai 2003 que le processus de fermeture définitive du site s'enclenche véritablement. Il intègre d'entrée de jeu le « traitement social » par une négociation avec les syndicats pour la signature d'un accord de méthode, mobilisant le comité de groupe européen et associant la RRH du site. Cela permet au DRH du siège de « *préparer sa copie* » pour anticiper sur les futures annonces, baliser le terrain et le temps, définir rigoureusement les échéances, sans oublier de servir les clients jusqu'au bout. On verra plus loin que les dispositifs d'accompagnement, y compris le respect des contraintes légales, jouent un rôle considérable dans la structuration de ce parcours. Mais au niveau du site, les improvisations ont aussi leur place, de même que la prise en compte précoce de la dimension psychologique. Sans négliger le structurel, le planifié, qui est le « boulot » quotidien du Responsable RH, il faut également savoir accueillir l'imprévisible, telle cette inondation de l'usine qui advient au moment de la mise en œuvre et éprouve involontairement la résistance de la communauté de travail. Anticipation et créativité immédiate vont donc ensemble :

*« A un moment donné c'est vrai que plus le temps passe, moins vous êtes dans l'anticipation. [...] Vous avez effectivement des phénomènes catastrophe, des choses qui arrivent qui n'étaient pas prévues. L'inondation ça a été une vraie crise et en plus vous ne pouvez plus aller dans l'usine, il y a de l'eau... pour récupérer certains dossiers c'est impossible... vous n'avez même plus la matière pour travailler. Les dossiers individuels on ne les avait plus, tout avait pris l'eau. Même les aspects techniques on ne les avait plus. Donc vous êtes obligés d'inventer. Vous improvisez. Vous inventez et c'est vrai que si vous n'avez pas anticipé suffisamment en amont, si ce n'était pas clair dans l'esprit de votre équipe c'est aussi un problème. [...] Donc il faut toujours imaginer une part d'imprévu car il y a forcément de l'imprévu et je veux dire tant mieux, pas l'inondation bien sûr, mais heureusement parce que sinon ça serait une charge mentale un peu trop importante [...]. Je pense que si vous saviez tout d'avance, on serait trop mécanique et il ne faut pas être trop mécanique. Il faut la juste dose de mécanique et puis de créatif, et puis votre vision à l'instant T, n'est pas forcément celle à un autre instant. C'est-à-dire que vous avez 80 % de structurel qui doit être prêt, dans la manière de faire ou le moment où vous allez le faire. [...] Le structurel, c'est votre boulot de tous les jours quasiment dans une fonction de direction et d'encadrement. Il faut quand même que la matrice, le corps, la structure, le squelette de votre reclassement soient blindés quoi ; il faut pareil que les partenaires avec lesquels vous avez travaillé se voient avant l'accord de méthode. Nous, tout était bouclé avant l'accord de méthode avec les partenaires, les cahiers des charges et avec la psychologue c'était en septembre [2003] » (RRH EUGINEX)*

**« Du respect avec le code du travail, du respect sur le plan humain »**

Quant à la dimension psychologique de l'anticipation, elle est sans doute celle qui distingue le mieux le travail de GRH sur le site, comparé à celui du siège. Mais elle exige une bonne coordination, une relation de confiance, entre ces deux niveaux (« moi, en local, je savais qu'il fallait que les choses se passent le mieux possible ») dont le rapport au temps n'est d'ailleurs pas le même : alors que le DRH France prétend que la fermeture de A. « a été annoncée trois ou quatre ans à l'avance », c'est en réalité sur une année que s'est déroulé l'ensemble du processus (15 mai 2003 – 30 juin 2004).

Sur le plan des principes généraux, cette dimension psychologique repose d'abord sur la *continuité* dans le leadership et l'action pour donner du sens (« montrer que l'on est là jusqu'au bout »). Elle exige également de l'*humanité* (« si vous n'avez pas une once d'humanité, vous avez tout faux »), de la *sincérité* ou de la *transparence*, sans compassion outrancière, notamment dans la préannonce (« être clair », « instaurer la confiance pour la suite », « quand les gens posent des questions, il faut être transparent ... avoir la fibre humaine ») en « prenant le temps de faire les choses dans de bonnes conditions » et « en respectant la dignité des personnes ». C'est ainsi que le directeur du site et la RRH auront été amenés à répondre aux inquiétudes sourdes des opérateurs, bien en amont de l'annonce officielle (« si un jour on est confronté à ça, je vous le dirai ») ou à négocier avec le siège le financement d'un suivi psychologique pour les personnes les plus durement touchées.

D'où la préparation méthodique de l'encadrement de proximité au contact des gens qui se confient, la multiplication des réunions sur le suivi de l'application de l'accord de méthode mais aussi des « rencontres » plus ou moins informelles avec les syndicats. D'où la nécessité de répondre à toutes les questions posées, même les plus dérangeantes, de « faire du terrain plus qu'auparavant », d'utiliser tous les « capteurs » pour prévenir les malaises, ne pas oublier de « montrer aux gens qu'on ne les laissera pas tomber au plan individuel », ni de « laisser et faire s'exprimer la colère » et souvent, de soutenir les gens pour les aider à sauter le pas eux-mêmes (encadré 8)

#### **Encadré 8**

##### **De la moquette à l'atelier : une affaire de remaniement identitaire**

« On avait une dame qui faisait le café tous les matins, elle était donc à côté de mon bureau. Maintenant elle est en production, elle ne fait plus le même métier, elle trie des disques, elle a une blouse, elle a un casque... alors que là, elle était sur la moquette, elle faisait les photocopies... ça a été un an de préparation, imaginez... en plus on est nombreux, elle vit sans doute dans le coin en fait, tout le monde sait aussi dans le village et dans les alentours qu'elle n'est plus dans l'équipe de Direction.. Elle est dans l'atelier, ça change toute sa vie sans doute, sa relation aux autres. La perception et l'image qu'elle peut donner, et qu'elle imagine donner. Et ça je pense qu'il y a sans doute quelque chose à préparer, c'est dans doute scolaire... quand je dis ça ce n'est pas pour dégager en touche. L'objectif n'est pas de faire peser la responsabilité sur les écoles ni les familles. Je pense que la notion de flexibilité et de changement permanent dans notre culture, ce n'est peut être pas assez présent. On ne doit pas dire qu'on forme quelqu'un ou qu'on fait des études pour un métier ; on le fait pour un bagage qui peut être utile dans tel ou tel domaine. Alors on se pose la question ».

RRH EUGINEX

### 2.3.2 *Le souci de l'employabilité interne et externe des salariés*

Le souci de l'employabilité des salariés constitue un autre point d'opposition majeur dans les restructurations observées, d'une part dans les PME et d'autre part dans les établissements de grands groupes. Dans les premières, comme on l'a vu plus haut et sans généraliser de façon excessive, nos interlocuteurs rencontrent presque toujours des difficultés pour définir le terme même et, lorsqu'ils sont un peu plus inspirés sous la pression douce de l'enquêteur, c'est exclusivement autour de *l'employabilité interne*, réduite à la formation et à la polyvalence, qu'ils trouvent à discourir.

#### ***Le mot et la chose***

« *Employabilité ? Ça ne me dit rien du tout* », déclare ainsi le PDG de SERVACTION... dont une cadre nous avouera « *avoir [son] avenir professionnel derrière [elle]* » et la déléguée du personnel que son emploi de secrétaire lui a permis de « *travailler ici* » sans lui donner la possibilité de « *travailler ailleurs* ». Cela n'a pas empêché plusieurs employés de quitter volontairement l'entreprise pour aller travailler chez un transporteur local, mais d'une part cette mobilité n'a pas été exploitée délibérément par SERVACTION et d'autre part il s'agissait d'administratifs et « *l'administratif on peut le faire dans n'importe quelle entreprise* ». « *Vous me posez un peu une colle !* » s'écrit le représentant syndical FO de MEP, avant de se reprendre et d'évoquer les formations qui ne doivent pas servir à quitter l'entreprise, car « *le savoir faire, c'est les gens qui sont à l'intérieur* » et, comme le dit le Président du directoire, l'« *employabilité ne doit pas se confondre avec ré-employabilité* ». Et le délégué syndical CGT de SATELLITE va encore plus loin. Selon lui, « *employabilité* » est un « *mot barbare* » et « *employable* » signifie « *flexible* ». De sorte que si l'entreprise commence à s'y intéresser, cela risque de fragiliser les salariés ou tout au moins de générer chez eux des inquiétudes inutiles. Sa logique est tellement imparable et représentative, à la fois des conceptions *internes* de l'employabilité dans les PME et des réticences syndicales à l'égard de la polyvalence, qu'elle mérite un court détour :

*« Alors déjà ce mot « employabilité », je ne comprends pas trop bien sa fonction et sa finalité. Ce mot là pour moi il ne veut rien dire. Pourquoi ? Parce que si on rend ces gens comme ça [employables], il y a des gens qui vont accepter mais il y en a qui vont devenir très fragiles. Ils vont se sentir comme " l'oiseau sur la branche " et ils peuvent avoir des réactions pas toujours bonnes au niveau de l'entreprise. [...] Si on dit aux gens : " faut que tu apprennes la maçonnerie ", ils vont dire : " c'est que ça va mal dans l'entreprise, ils veulent licencier ". Donc c'est pour ça que ce terme, pour moi, il arrange plus certains patrons, dans le sens qu'ils veulent avoir, pas des intérimaires, mais quasiment. Il y a des sociétés qui ont besoin des gens très flexibles. Nous c'est plus difficile au niveau de l'entreprise parce que il faut que nos gens soient formés, compétents. Après, si on a des gens qui ont une multitude de compétences, c'est plus difficile à avoir vraiment des bonnes qualifications. Parce qu'on n'apprend pas le téléphone comme ça. [...] c'est vrai qu'il faudrait savoir évoluer dans notre métier, oui, ça oui ! Parce que faire que du téléphone, il y en a qui ne font que ça et qui ne veulent que faire que ça. Mais l'employabilité, on l'a pratiquement chez nous parce que nous, on peut faire d'autres travaux qui peuvent être un peu similaires comme l'électricité pure et dure [...] Chez nous, les gens n'ont pas de mal à trouver du travail derrière. Parce que tout le monde a besoin encore du cuivre [mais] je vous le dis franchement, si vous mettez les gens sur des multifonctions, ils vont se dire : " au*

*sein de l'entreprise, si on commence à former les gens comme ça, [c'est qu'] il ya des problèmes " et après ça devient des gens très fragiles.*

*Q. Même si c'est pour leur bien ?*

*Même si c'est pour leur bien. Vous savez les gens la première chose qu'ils voient c'est le mal. Vous pensez toujours à mal d'abord [...] Automatiquement on voit bien que c'est dans l'esprit des gens. Si on commence à modifier leur fonction, c'est des gens qui deviennent fragiles, qui auront des imaginations débordantes. [...] Donc c'est très bien de faire ça, mais je pense qu'il faudrait déjà faire une bonne politique d'emploi avant de penser à mettre des trucs comme ça en place ».*

(Délégué syndical CGT, SATELLITE)

Dans les seconds au contraire, c'est-à-dire les établissements de grands groupes, dirigeants, cadres de la fonction ressources humaines ou représentants du personnel manient de toute évidence plus aisément le concept, ses dispositifs, ses méthodes et même... ses rhétoriques les plus raffinées. On trouverait ainsi, chez plusieurs d'entre eux, des définitions de l'employabilité dignes des meilleurs manuels de Gestion des ressources humaines (BANQUE, SIDER, CPAM, MULTIMED, CAMPUS etc.). Par ailleurs, alors que dans les PME, l'employabilité des salariés est vue essentiellement d'un point de vue *interne*, comme une capacité d'adaptation à l'évolution technique des postes de travail ou des métiers, en même temps qu'une réponse à l'exigence de flexibilité dans/de l'entreprise (d'où son association fréquente avec la polyvalence), elle s'élargit le plus souvent dans les établissements de grands groupes à une conception qui place d'emblée le salarié dans une perspective de rebondissements possibles sur le *marché externe* du travail : « *c'est la capacité à s'adapter au marché interne et externe de l'entreprise en termes d'emplois* » (RRH CHIMIE) ; « *c'est l'acquisition de compétences tout au long de la vie* » (DG CPAM).

Dans le premier cas, l'employabilité est arrimée presque exclusivement aux préoccupations de *court terme* de l'entreprise et elle relève en grande partie, comme on l'a vu plus haut, de la responsabilité et de la psychologie du travailleur : « *notre plan de formation encore pour cette année est surtout situé au niveau de la sécurité* » (RP FO /MEP) ; « *former les gens à leur travail propre* » (PDG COMELEC). C'est pourquoi sa prise en compte – lorsqu'elle existe – se réduit à des formations ponctuelles et curatives ou à des dispositifs orthopédiques d'évaluation de l'intensité du travail (COMELEC). Dans le second cas, elle repose d'emblée sur un principe de précaution qui dissocie certes à *long terme* le destin du salarié et celui de l'entreprise mais articule en même temps étroitement la responsabilité de l'un et de l'autre : c'est la « doctrine » de la « *double responsabilité* » revendiquée par le DG de MUTUELLE et défendue également par une majorité d'interlocuteurs issus de la grande entreprise (encadré 9).

#### **Encadré 9**

##### **La « double responsabilité » de l'employabilité**

Dans ce fragment d'interview, l'interlocuteur (Directeur d'une caisse régionale du Crédit agricole) fait face à une incompréhension obstinée de l'enquêteur qui veut à tout prix imputer la question de l'employabilité au salarié lui-même. En le rappelant vertement à l'ordre de l'écoute empathique, il indique au contraire que, selon lui, dans un marché interne du travail où l'employeur doit s'efforcer de stabiliser son personnel, l'employabilité relève de la coresponsabilité de l'entreprise et du salarié.

### ***L'employabilité est un devoir de l'entreprise***

Q. Si je vous dis « employabilité », qu'est-ce que ça vous évoque pour vous ? Vous pouvez me donner votre définition ?

R. *Je ne sais pas, il y a des tonnes de littérature sur ce sujet-là... Le mot employabilité, pour faire simple, c'est faire en sorte que chacun des collaborateurs de l'entreprise puisse avoir un emploi conforme à ce qu'il est capable de faire tout au long de sa carrière. Donc il existe plusieurs manières d'y arriver. Je pense notamment au secteur industriel, où il faut faire en sorte que les salariés, même s'ils sont un jour externalisés, retrouvent un boulot ailleurs. Pour nous, ça ne se joue pas là-dessus, ça se joue sur la possibilité de compter durablement sur les salariés qui se sont engagés avec nous. Vous avez peut-être une autre définition ?*

Q. Oui, en fait, elle se rapproche de la vôtre, c'est la capacité des salariés à faire face aux changements qui sont attendus d'eux dans les transformations de leur environnement professionnel.

R. *Voilà, c'est capacité des salariés. Moi je n'ai pas répondu sur ce registre-là, ça c'est le résultat à obtenir. J'ai dit c'est permettre aux salariés... Le travail sur l'employabilité, c'est le devoir qu'a l'entreprise de mettre ses salariés dans cette situation-là.*

Q. Plus sur le maintien de l'employabilité des salariés alors ?

R. *Non, j'ai dit capacité des salariés d'accord, mais la seule chose qui change par rapport à ça, puisque vous parlez à un employeur, c'est le devoir que se fait un employeur de s'organiser pour permettre cette employabilité, la conscience qu'a l'entreprise de son obligation de résultat sur ce sujet-là. Parce que quand vous dites la capacité d'un salarié à exercer en changeant d'activité etc., on a l'impression que ça repose sur lui, sur la capacité personnelle. Peut-être qu'il peut aller le samedi matin prendre des cours à la fac, peut-être qu'il peut aller le dimanche soir lire plein de bouquins, mais peut-être que l'employeur peut aussi s'organiser parce qu'il a cette conscience-là. Donc le devoir que se fait l'entreprise de favoriser l'employabilité de ses salariés. Je ne veux pas vous rabâcher ça, mais c'est pas du tout le même esprit, il y a un devoir, il y a une responsabilité sociale de l'entreprise à ce sujet là.*

Q. Ah mais je suis tout à fait d'accord. On est plus d'un côté sur employabilité d'un salarié, et d'un autre côté c'est devoir ou responsabilité morale etc. de maintien de l'employabilité...

R. *Oui, de faire en sorte que ses salariés restent employables. Un salarié tout seul... certains peuvent sans doute travailler tout seuls à leur employabilité, sans doute, prendre des cours du soir, aller à la fac, prendre des cours du soir ou avoir des activités diverses autres, mais c'est très compliqué pour eux si l'entreprise ne se fait pas un devoir de les aider sur ce registre-là. Ce sont des moyens que l'entreprise doit mettre à disposition de ses salariés...*

### ***Une responsabilité de l'entreprise ...qui n'exclut pas celle du salarié***

*« Je pense qu'on est dans une situation où il faut se former toute sa vie. Puisque chacun fera certainement plusieurs métiers et plusieurs entreprises [...] Donc l'employabilité ça nécessite régulièrement de faire le point, que ce soit sur le niveau de compétences, de qualification, sur ses motivations et puis de se former en conséquence de façon à ce que, si l'entreprise doit se délocaliser, se restructurer, on ne se retrouve pas avec du personnel qui tout à coup va remplir les rangs de l'ANPE et va avoir du mal à se reclasser. Je crois qu'il est un peu de la responsabilité de l'employeur de permettre à un salarié quoi qu'il arrive puisqu'on peut plus lui garantir l'emploi, lui permettre de rebondir. Ça va dans le sens d'une responsabilité de l'individu, parce que je crois qu'il ne faut plus être passif par rapport à son entreprise et ça va également au niveau de la responsabilité de l'entreprise qui se doit aujourd'hui d'être honnête et de se dire " je peux pas garantir durablement un emploi mais si je regardais la motivation et donc toute la créativité et la productivité de mes collaborateurs, il faut que je les décharge, il faut que je les rassure par rapport à leur avenir professionnel même si c'est pas chez moi ". [...] Comme chez Michelin qui a une politique un peu particulière avec ses cadres de haut niveau. Ils ont un service du personnel, ils ont des gens qui sont chargés de piloter un certain nombre de cadres et ils s'occupent d'imaginer la prochaine fonction qu'ils auront à mener au sein de la manufacture. Ce qui veut dire que ceux-ci peuvent se décharger, se consacrer à 100% sur leur mission opérationnelle. Ils savent que quelqu'un s'occupe d'eux, deux fois par an on les rencontre, on leur fait des propositions. Alors que dans une entreprise où les salariés, les cadres ne sont pas en situation d'être rassurés, qu'est-ce qu'ils vont faire ?*

*Ils vont prendre 25% de leur temps pour essayer de rester en situation de rebondir s'il se passait quelque chose d'imprévisible. Ça va aussi dans le sens d'avoir une action extérieure, de cultiver ses réseaux [...] et ça, ça n'est pas la responsabilité de l'entreprise si ce n'est qu'elle peut faciliter le fait que la personne soit dans des réseaux, puisqu'aujourd'hui on sait aussi qu'on rebondit plus facilement à travers un réseau...*

*Q. Est-ce que vous pensez que c'est au salarié d'avoir cette prise de conscience ?*

*R. Je pense qu'aujourd'hui, c'est un peu criminel pour le salarié de ne pas l'avoir puisqu'il n'y a plus d'entreprise qui vous garantisse un emploi à vie. Si vous ignorez cette donne là, c'est le marché et les évolutions extérieures qui vont décider pour vous de votre destin. Si vous voulez avoir prise sur votre destin, à un moment donné, il faut se réapproprier une part de la responsabilité par rapport à son employabilité. Ça c'est ma vision des choses ».*

(DG MUTUELLE)

On comprendra dès lors que, dans le modèle idéaltypique de la grande entreprise, l'employabilité fonctionne comme un souci permanent de l'entreprise, notamment en-deçà et au-delà des pures situations de restructuration : *« je pense que dans ce type d'opération vous avez intérêt quand tout va bien et en bonne santé de poursuivre des actions de formation pour travailler sur l'employabilité des gens »* (RRH SIDER). Ce qui veut dire qu'elle suppose, outre des investissements supérieurs (au-delà de l'obligation légale) en formation, une multiplicité d'autres outils issus de la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences (GPPEC) et notamment des référentiels d'emplois et de compétences, des entretiens réguliers de carrière et des dispositifs de gestion planifiée de la mobilité.

#### **Sur quelques conditions de l'employabilité**

Mais auparavant, on remarquera que, tout comme l'anticipation des restructurations, l'employabilité suppose avant tout une vision stratégique à long terme qui fait bien souvent défaut à la plupart des plus petites PME dépendantes ou sous-traitantes : *« aujourd'hui les entreprises sont souvent dans des logiques de court terme et quand on parle d'employabilité, on est sur l'emploi durable et sur le développement durable en général [...] il faut en permanence avoir une vision à long terme parce que sinon on ne sait pas où on va [...] mais on est sur un petit bateau, et si on ne fait pas attention à la petite vague [...] on peut chavirer et on peut donc perdre le contrôle de son destin. Donc il faut avoir cette vision long terme et court terme et aujourd'hui elles [les entreprises] sont plus sur des visions court terme, parce qu'en fait c'est des problèmes de survie »* (DG MUTUELLE).

Par ailleurs, pour les grandes entreprises enquêtées, le maintien et le développement de l'employabilité requiert la stabilité de la relation d'emploi pour placer les salariés sur des trajectoires durables (encadré 10). Car, d'une part elle dépend au moins autant de l'expérience professionnelle en continu que des formations formelles discontinues et, d'autre part, elle bénéficie de l'existence de forts marchés internes sur lesquels les salariés peuvent évoluer. De ce point vue, la gestion avancée de l'employabilité marche presque toujours de concert avec le *maintaining management* (car le marché interne constitue également une contrainte : *« on se préoccupe d'autant plus de l'employabilité que l'on est obligé de garder le personnel »*, comme chez MULTIMED), quand ce n'est pas avec le *retention management* (le management de rétention de la main-d'œuvre porteuse des compétences distinctives). En bref, ce sont des entreprises où, de façon générale, *« on ne licencie pas »* (MUTUELLE, CPAM, COUPELEC, MULTIMED). Encore faut-il que l'effort des salariés soit reconnu et que les moins aptes ne soient pas abandonnées au bord du chemin. C'est à peu près ce qui ressort du propos du Directeur Général de la CPAM :

« [...] rien n'est figé. Dans notre activité il y a d'énormes évolutions dans l'exercice même des techniques, des législations et réglementations. Et puis il y a des évolutions aussi dans les objectifs qui sont recherchés. Donc ça suppose que le salarié non seulement conserve ses compétences, mais aussi en développe de nouvelles pour ne pas être en décalage. Donc c'est la question des compétences tout au long de la vie. Et c'est sans doute un point qui est très fort chez nous, parce que comme je vous le disais il y'a une garantie implicite d'emploi [...] alors l'employabilité ça suppose aussi une reconnaissance de ce travail d'acquisition des connaissances parce qu'il y a ceux qui font un effort pour en acquérir de nouvelles et ceux qui n'en font pas. Et si cet effort n'est pas récompensé ou reconnu, celui qui n'a pas fait l'effort va dire à son collègue : " tu vois on arrive aux mêmes résultats ". Et, contrairement à ce que pensent certains dirigeants de PME, la quête d'employabilité par les salariés « n'est pas une question de survie dans l'emploi. [Dans certaines entreprises] l'employabilité veut dire : " qu'est ce qu'il faut que je fasse pour ne pas être viré demain ?" Nous, on avance plutôt en termes de formation professionnelle, de perspective d'occuper des emplois plus valorisants, plus intéressants moins répétitifs. La motivation existe, mais il y a aussi tout un tas de gens que l'on peut intéresser par une attitude plus positive. Moi j'y crois quand même ».

#### **Encadré 10**

##### **Pas d'employabilité sans une relation d'emploi durable**

1. Dans cette Caisse Primaire d'Assurance Maladie (420 salariés) où la rationalisation organisationnelle a conduit à fusionner plusieurs organismes par département et à mutualiser les expertises en les regroupant (juridique, contrôle de gestion, informatique, le marketing), l'employabilité des salariés suppose une relation d'emploi durable qui concerne tout à la fois les jeunes et les seniors.

R. *La première chose que le mot « employabilité » évoque pour moi, c'est l'acquisition de compétences tout au long de la vie. Effectivement le problème c'est de pouvoir continuer toujours à apporter une valeur ajoutée dans son activité. Or, rien n'est figé comme je vous l'ai indiqué. Dans notre activité il y'a d'énormes évolutions dans l'exercice même des techniques, des législations et réglementations. Et puis il y a des évolutions aussi dans les objectifs qui sont recherchés. Donc ça suppose que le salarié non seulement conserve ses compétences, mais aussi en développe de nouvelles pour ne pas être en décalage. Et c'est sans doute un point qui est très fort chez nous, parce que comme je vous le disais il y'a une garantie implicite d'emploi, et c'est encore plus vrai parce qu'avec ce qui se profile, l'impact des réformes des retraites nous allons avoir des salariés qui vont travailler de plus en plus longtemps.*

- Si le maintien et le développement de l'employabilité reposent sur un effort continu de formation professionnelle, ils résultent également d'épisodes de mobilité interne, « préparés, expliqués, bien compris et donc bien acceptés » :

Q. Concrètement qu'est ce qui a été mis en place pour favoriser ou renforcer l'employabilité des salariés ?

R. *Ah déjà une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ! L'entretien annuel d'évaluation prévoit un appendice sur la formation professionnelle. Il y a aussi des informations sur l'évolution des métiers, voilà ce qui a été mis en place.*

(Directeur de CPAM : 420 salariés)

Q. Et donc comment ça se passe au niveau des salariés. Comment vous expliquez la chose, comment vous anticipez le fait de dire, « ben demain tu feras autre chose » ?

R. *Donc là les modifications de ce type sont d'abord longuement préparées, en associant les personnes [...] Donc déjà il y a une politique de concertation pour présenter les choses et pour voir avec eux comment des démarches de ce type [mobilité inter-métiers] peuvent être engagées. Parce qu'il ne faut pas se leurrer lorsqu'une politique de mutualisation est menée, c'est une orientation stratégique qui ne peut pas être négociée. On peut négocier des modalités facilitatrices mais on ne peut pas négocier, les principes mêmes de la centralisation de telles ou telles activités ici ou là. Donc ça fait plus appel à une politique d'explication. C'est-à-dire expliquer le pourquoi de la démarche, l'intérêt que ça peut présenter et les moyens que l'on va y consacrer en termes notamment de formation professionnelle. [...] On a encore un programme de modifications des tâches actuellement et la même démarche sera engagée avec un accompagnement personnalisé des agents dans le cadre du plan de formation annuel de l'entreprise. En fin de compte, les adaptations se sont faites sans véritablement d'écueil ni même d'écueils politiques, c'est-à-dire pas de mouvements de protestations et de contestations qui auraient pu hypothéquer ce type de démarche. Les dossiers ont été préparés en amont, par le directeur adjoint en charge des relations avec les assurés employeurs et ça été présenté dans les instances représentatives à la fois au niveau du comité d'entreprise et le cas échéant s'il y avait adaptation des locaux du CHSCT. C'est vrai que fin 2004 et sur le premier semestre 2005 on a mené par exemple sur le site de Moulins un programme important de reconfiguration des services, c'est vrai que des services ont été déplacés d'un site à un autre, d'Yzeure à Moulins, et tout ça, ça s'est fait très rapidement en six mois, à la fois sur le plan des locaux sans difficulté majeure, et à la fois sur le plan même du changement d'activité pour les agents. Il n'y a pas eu de difficultés particulières alors que quand même c'était un cap important à passer. Donc « restructurations » ne veut pas dire en gros blocage et systématiquement opposition. Les démarches de restructuration si elles sont bien préparées, bien expliquées, bien comprises sont des démarches qui seront bien acceptées.*

(DRH CPAM : 420 salariés)

2. Un autre témoignage dans le secteur des services financiers :

Q. Justement, j'allais vous demander ce qui est fait au sein de BANQUE pour développer l'employabilité des salariés...

R. *D'abord, il faut partir du principe que chez nous, l'une des caractéristiques sociales les plus fortes, c'est probablement la notion de durée. Lorsqu'on s'engage auprès de BANQUE, et lorsque BANQUE engage un collaborateur, il l'engage dans une notion de durée. Le but c'est d'engager quelqu'un qui aura la possibilité de faire toute sa carrière à BANQUE. BANQUE a aujourd'hui une visibilité sur le long terme probablement suffisante, sur sa banque de ménage, sur ce qui se passe en France aujourd'hui, pour avoir une pérennité relativement longue. La question ne se pose pas de fermer BANQUE. On peut donc avoir une perspective de durée très longue, et c'est important parce que ça veut dire que l'employabilité, même si on peut la travailler dans l'absolu, on la travaille aussi souvent pour que si ces gens sont conformes, cohérents, compétents, motivés et ont envie de rester à BANQUE, ils pourront le faire. Ça veut dire qu'aujourd'hui, dans l'employabilité, dans les critères de recrutement, on vérifie aussi quel est ce niveau d'adaptabilité. [...] Notre caisse consacre entre 8 et 10% de la masse salariale à la formation professionnelle, alors que BANQUE en général fait entre 5 et 6%, et que les autres établissements bancaires sont largement en dessous. Et ça, ça n'est pas d'hier. Par contre ça continuera demain, puisque ça fait une quinzaine d'années qu'on est dans ce registre-là. Donc ça veut dire que chaque salarié de BANQUE a un droit à la formation minimum de 7 jours par an. Ça veut dire que les nouveaux collaborateurs qui sont intégrés dans BANQUE ont un plan de formation qui s'étale sur 2 ans et demi ou 3 ans, et que par exemple, on leur prévoit entre 25 et 30 jours de formation annuelle. Vous voyez ce que ça veut dire ?*

(Directeur d'une Caisse Régionale BANQUE)

Enfin, c'est dans les établissements de grands groupes que l'on se préoccupe le plus de l'employabilité des seniors. Mais au-delà des « prises de conscience » et des appels désespérés aux « changements de mentalité », peu de dispositifs concrets nous sont donnés à observer :

*« Aujourd'hui, on a une difficulté comme toutes les entreprises, comme beaucoup d'organismes et d'organisations. C'est que quelques années avant la retraite, vous avez des membres de l'encadrement qui sont moins incités à envoyer telle personne qui a plus de 50 ans en formation. Le sujet qui fait débat en ce moment en France qui est la gestion des seniors, c'est un vrai sujet. Moi j'y travaille beaucoup parce que je pense que là on a des éléments de progrès à faire. Et c'est très difficile parce qu'il faut modifier complètement nos systèmes de représentation. L'employabilité des seniors, la capacité de leur confier un certain nombre de choses est complètement sous-estimé aujourd'hui. On passe à côté de trésors et de richesses qui font qu'il y a une espèce de spirale non vertueuse qui fait que moins vous en demandez à quelqu'un, moins il en fait, et moins il en fait, plus il est dans sa tête à l'extérieur de l'entreprise. Alors qu'on continue à le rémunérer et ceci est une perte d'efficacité pour tout le monde. Donc il faut vraiment réfléchir à cet aspect là ».*

(DRH France  
SIDER)

*« On s'est dit qu'aujourd'hui, il faut absolument mettre le paquet sur un outil [le bilan de compétences] qui n'est pas forcément en faveur de l'employabilité du salarié parce qu'il ne s'en servira pas probablement ailleurs. Mais il y a des entreprises comme AXA qui l'ont bien intégré en général même sur la génération comme le papy boom et qui a réellement mis en place des bilans de compétences à partir de 45 ans alors que dans la plupart des entreprises à partir de 50 ans on ne forme plus les gens. On se dit : " ce n'est plus la peine, on va investir sur des jeunes", mais si on veut qu'ils travaillent jusqu'à 65 ans... »*

(DG  
MUTUELLE)

### ***L'importance de la formation préventive***

En matière de formation continue, on ne s'étonnera pas que les établissements de grands groupes, dans notre échantillon comme ailleurs, attestent globalement d'une contribution plus forte que les PME. Mais ce constat récurrent, présent dans toutes les enquêtes nationales, ne devrait pas dissimuler que dans les premiers, à la différence des seconds, la formation est considérée comme un levier d'anticipation et comme un outil de gestion (à la fois préventive et d'accompagnement) des restructurations.

Ici donc, peu de formations de réparation pour endiguer au dernier moment des déficits de compétences. Car, une fois les restructurations entamées, il est souvent trop tard. « Vous pouvez faire éventuellement quelques actions d'ajustement, mais c'est bien avant, que ça doit se travailler », enseigne le DRH France de SIDER. Bien plus : « Il ne faut pas penser capacité d'être employé en vue d'une restructuration. La capacité d'être employé, c'est un sujet qui est récurrent et permanent dans l'entreprise elle-même et qui peut éventuellement servir en cas de restructuration, c'est comme ça qu'il faut le présenter. Je ne vais pas former quelqu'un pour qu'il puisse sortir, ou se reconverter. Il faut le voir

*comme un effet secondaire. L'effet principal c'est bien la formation tout au long de la carrière [...] si on n'a pas travaillé cette question là, on peut être très, très embêté. Mais c'est bien avant, indépendamment d'une perspective de restructuration. La capacité d'être employé doit exister dès le premier jour de création d'une entreprise. Il peut bien sur y avoir des ajustements, des reconversions, ça ne peut être qu'une opportunité à un moment donné. Mais ça ne peut être un mouvement de fond qui s'engage au moment de la restructuration. À ce moment là, c'est beaucoup trop tard ».*

D'où l'usage permanent des référentiels-emploi, des référentiels et des bilans de compétences dans la plupart des entreprises de notre échantillon qui anticipent et pratiquent une GPPEC. Sans oublier, pour un petit nombre d'entre elles (Usinor, MULTIMED, BANQUE), une veille constante sur l'évolution des métiers : *« Je ne veux pas dire qu'on est des pros de la veille sociale mais on est quand même à un bon niveau en matière d'approche RH. On les forme bien, on va [nous-mêmes] en formation, on s'informe, on actualise nos connaissances, on lit beaucoup, on a des groupes métiers dans le domaine RH. Il y a des consultants qui interviennent. On a toute une dynamique qui fait qu'on est sensibilisé à ce que les médias évoquent chez nos concurrents ou dans d'autres entreprises » (RRH EUGINEX).*

Mais on aurait tort de croire que la construction de l'employabilité repose exclusivement sur la formation formelle ou que les modalités informelles d'acquisition des compétences sont réservées aux PME. De ce point de vue, les établissements de grands groupes prétendent être plus aptes à proposer une multiplicité de situations apprenantes aux employés de qualification les plus modestes ou à *« l'employabilité des plus fragiles »*. Tel le responsable des relations sociales de MULTIMED qui évoque l'*« employabilité des situations difficiles »* :

*« L'employabilité est un sujet sensible, et bien sûr comme toute grande entreprise, on a un certain nombre de personnes à l'employabilité fragile. C'est un sujet que nous avons pas mal travaillé ces dernières années. Il faut forcément l'inscrire dans la durée. On n'en a pas quantitativement autant que ça, mais on peut avoir des salariés qui ont un peu tendance à se marginaliser. Il y a 2 ou 3 ans, il y avait eu une action d'un organisme spécialisé qui proposait du travail sur soi, pour la prise de confiance en soi (sic !) [...] Là nous sommes dans l'employabilité des situations difficiles [...] parfois liées à des situations de handicap, de maladies, de précarité matérielle et psychologique... des gens qui finalement sont en difficulté sur leur poste de travail. En ce sens, au départ, chez nous, le terme employabilité, on l'utilisait pour parler de ces situations là. Ces populations qui nécessitaient un accompagnement un peu particulier [...] Dans le plan qu'on avait mis en place, nous recherchions que les gens soient volontaires... là aussi nous ne pouvions pas travailler avec les personnes qui ne soient pas volontaires ».*

Ou, dans la grande distribution, ce témoignage du directeur d'un hypermarché APPRO :

*« La grande distribution déjà c'est une grande école. L'école du travail. Etre emmené à se lever à 5 heures, ce n'est pas donné à tous les secteurs d'activité. Donc, on a besoin de gens courageux. Déjà. Et après, ils développent des compétences au fil de leur carrière qu'ils n'ont pas forcément à la base. Et ce sont des compétences assez importantes. Je prends l'exemple des hôtesses de caisse. Une hôtesse de caisse quand elle arrive, en règle générale elle n'a pas le métier. En sortant de l'entreprise, elle*

*aura eu l'expérience de gérer une caisse. C'est important. Elle aura eu l'expérience de gérer la clientèle. De savoir gérer un conflit avec un client, parce que c'est le dernier rempart. Elle aura aussi développé une adaptabilité aux horaires puisqu'une hôtesse peut commencer à 9 heures du matin, mais aussi elle peut finir à 21 heures le soir. Donc, quel que soit leur niveau, les salariés dans notre entreprise développent des compétences au fil de leur carrière. [...] un chef de rayon, un jeune qui sort de l'école et qui intègre notre structure en qualité de chef de rayon comme cadre, il n'a aucune compétence de management. Il n'a aucune compétence de gestion. Il n'a qu'un savoir scolaire et l'entreprise va lui donner l'opportunité de se forger une expérience. Quand il sort de l'entreprise, (ce qu'on ne lui souhaite pas parce que quand on forme quelqu'un c'est pour le garder), il sort avec son diplôme, mais aussi avec une expérience. L'expérience, il la doit à l'entreprise ».*

On remarquera enfin que dans la majorité des grands groupes enquêtés, les nouveaux dispositifs individuels de la formation continue inscrits dans la Loi de Modernisation Sociale, comme la Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) ou le Droit Individuel à la Formation (DIF), ne sont que rarement évoqués. Par absence sans doute de recul – une raison qui ne tient pas pour la Valorisation des Acquis Professionnels – ces mesures sont tout au plus « à l'étude » et ne sont que ponctuellement mobilisées (MULTIMED, COUPELEC, CAMPUS, SIDER...).

### **2.3.3 De l'usage minimum des mesures institutionnelles à la mise en place d'outils d'accompagnement interne**

Les situations rencontrées par les établissements de grands groupes sont multiples où le seul usage des mesures institutionnelles et de la formation ne suffisent pas pour conduire valablement des processus de restructuration. Dans la plupart des entreprises étudiées, il existe en général d'autres *dispositifs d'accompagnement social* dont la complexité et l'enchevêtrement dépendent en grande partie de la culture organisationnelle et mériteraient un plus long développement. Nous nous contenterons d'en aborder ici quelques aspects en présentant trois cas emblématiques.

#### ***Une gestion maîtrisée pour des changements modérés***

Prenons l'exemple de la CPAM. Voici un organisme qui, tout en n'appartenant pas à l'appareil public, n'en accomplit pas moins une mission du même ordre et où « *il existe une garantie de l'emploi, absente dans les textes, mais appliquée de fait* ». Un tel statut lui permet de négocier les changements sans à-coups ni crise brutale et « *de donner un petit délai au redéploiement du personnel avec la formation à de nouveaux métiers* ». Ainsi, la caisse a vu fondre « *en douceur* » ses effectifs de 24 % (de 550 emplois à 420) au cours des quinze dernières années et elle gère sans trop de problèmes le remplacement des départs naturels ainsi que la reconversion (sur la base du volontariat) du personnel orienté vers de nouvelles fonctions (gestion du risque, contrôles, relations avec les professionnels de la santé, accueil etc.) ou affronté à la dématérialisation de toutes les procédures, grâce à des actions intensives de formation. Mais une nouvelle vague attendue de départs massifs à la retraite (on parle de 15 000 personnes dans les trois ans qui viennent au plan national) insuffisamment remplacés (on parle de un sur trois) risquent de se traduire par une intensification du travail sur laquelle les syndicats restent vigilants.

L'enjeu actuel, comme chez MUTUELLE, réside dans une « *reconfiguration fonctionnelle* » reposant sur la fusion de plusieurs organismes à l'échelle des départements et sur la mutualisation de certaines fonctions (expertise juridique, marketing, contrôle de gestion, plate-forme téléphonique...). C'est pourquoi, parallèlement à la formation, toute une série de transformations sont engagées, notamment dans le domaine de la gestion des carrières. Etant donné la structure de l'organisme, celles-ci sont la plupart du temps décidées au plan national avant d'être appliquées au niveau local. Ainsi, en va-t-il des nouvelles classifications qui, au lieu de valoriser presque exclusivement l'ancienneté, prendront désormais en compte des « points de compétences ». De même, la répartition des primes d'intéressement donnera plus de place à la performance locale. Par ailleurs, une nouvelle convention collective signée au plan national (CCNT) en novembre 2004, incluant les CNAM, CNAF, CNAV et CPAM a imposé la mise en place d'entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement pour tout le personnel. Les nouveaux contrats de travail incluent une clause de mobilité, mais celle-ci est rarement appliquée bien que réduite à des mouvements sur le même département. Dans le site étudié, une bourse de mobilité a été mise en place, ouvrant la possibilité aux salariés de changer d'affectation fonctionnelle et géographique. Mais cette mobilité est là encore rarement utilisée par les employées et techniciens très attachés à leur territoire. Autant de transformations modestes qui font dire cependant au délégué syndical CGT que la CPAM s'achemine insensiblement vers une logique d'entreprise privée : ce n'est pas selon lui un hasard si les grandes compagnies du secteur concurrentiel « *lorgnent de plus en plus près ce qu'on fait dans l'assurance maladie* ». On voit bien néanmoins ici qu'une instrumentation assez complète pour accompagner les changements ne modifie pas par elle-même une culture organisationnelle fortement implantée.

### ***Une organisation concertée de la mobilité inter-métier***

Considérons maintenant l'exemple de l'hypermarché du groupe de distribution CAMPUS. Il s'agit d'une grande surface intégrée qui a appartenu pendant 27 ans au groupe Docks de France sous deux enseignes successives avant d'être cédée à CAMPUS en 1997 en même temps que 90 autres hypermarchés du territoire national. Aux dires de la responsable locale du personnel, l'intégration progressive des deux cultures s'est effectuée en deux temps : CAMPUS a tout d'abord imposé ses méthodes en mobilisant massivement son institut interne de formation où tout l'encadrement a été envoyé avant d'essayer « *petit à petit de prendre le meilleur des deux [enseignes] : on a un mélange de cultures. Si vous alliez dans un CAMPUS qui a toujours été CAMPUS, vous ressentiriez la différence* ». Bien que le processus se soit étalé au final sur près de dix années, le rachat a constitué en son temps un traumatisme qui a laissé des traces dans le discours des acteurs ayant traversé les deux périodes de l'avant et de l'après. Implantée dans une zone urbaine peu favorable, la nouvelle unité n'a certes pas atteint ses objectifs financiers initiaux, mais elle a rénové entièrement les locaux, relooké le personnel, créé des emplois et, comme beaucoup d'établissements de la grande distribution, elle se déploie aujourd'hui autour de nouvelles activités (bijouterie, produits informatiques, téléphonie, agence de voyage) qui réclament plus que de la vente, du « conseil » auprès des clients.

Comment s'opère alors l'accompagnement de ces changements dans un secteur d'activité (la grande distribution) qu'on a longtemps considéré comme le degré zéro de la GRH ? Pour la bijouterie par exemple, il est fait appel à des candidatures prioritairement internes : « *ça se prépare des mois à l'avance. On identifie des personnes sur le site, qui sont déjà employées chez nous, que le métier de vente de bijoux intéresserait. Et puis, ensuite, on*

*les forme pendant des mois à la vente de bijoux parce que ça ne s'invente pas. Du jour au lendemain, on ne peut pas demander à quelqu'un d'aller vendre des bijoux comme ça, avec en plus toutes les procédures de vente des bijoux qui sont assez lourdes et légales, donc, pendant des mois, on forme des gens. [...] CAMPUS a un institut de formation [national] où travaille près d'un millier de personnes. C'est des personnes qui conçoivent des formations, qui se déplacent sur des magasins pour identifier des besoins [...] c'est une grosse structure ».*

La vente des produits techniques à évolution rapide est certes privilégiée par rapport à l'alimentaire ou au textile, mais il y a aussi les formations générales « personnalisées » qui servent aux employés à progresser dans la vente-conseil ou le management. La déléguée syndicale acquiesce sur l'effort de concertation de la part de l'employeur actuel : « *en tant que syndicaliste, je fais très attention, on trouve toujours quelque chose qui ne va pas dans les plans qu'ils nous proposent. Nous on est là justement pour y veiller. Mais enfin je dois avouer que même si quelquefois on n'est pas d'accord avec eux, ils cherchent toujours quand même à nous proposer quelque chose. Ce qui n'était pas fait avant. Avant, on nous disait " vous faites ci et ça " ».*

Aujourd'hui un vaste plan de mobilité interne se prépare pour les effectifs en surnombre de la comptabilité. Il sera étalé jusqu'en 2008 « *pour qu'il n'y ait pas de licenciement* » et que l'on donne le temps aux personnes concernées de se « *positionner* ». La plupart « *descendront* » en magasin dans le rayon de leur choix et seront accompagnées par le service du personnel et les représentants syndicaux qui « *veillent à ce qu'il n'y ait pas de dérapages [...] on est en train de leur proposer des postes à leur avantage, une évolution. Ils vont repartir dans le magasin. C'est eux qui choisissent où ils veulent aller, et on les positionne, il y a un accompagnement qui est fait par Mme X [responsable du personnel] qui est bien fait, elle les reçoit et tout [...] Nous [syndicats] veillons à ce que les gens conservent leur qualité de vie. On va essayer de leur conserver un horaire. Après, à eux de se mettre au sein de l'équipe. Nous avons eu un cas à l'espace accueil, avec la standardiste. Au départ, elle ne faisait pas de fermeture, et puis après elle a compris qu'il fallait le faire. Elle s'est intégrée elle-même et elle fait des fermetures avec nous. Nous y allons toujours très doucement [...] il y aura bien sûr toujours la personne qui va refuser. Malheureusement. Mais les temps sont tellement difficiles que je pense qu'il vaut mieux négocier* » (Déléguée syndicale). Certaines personnes refuseront, probablement les plus âgées, qui ne peuvent faire le deuil du bureau et pour lesquelles le licenciement à 56 ans devrait s'avérer « *intéressant* » au plan des indemnités. Mais cela ne concerne qu'une minorité.

En matière d'accompagnement, alors que dans la précédente enseigne il n'y avait que des « *employés* » taillables et corvéables à merci (« *six mois à l'épicerie, six mois au bazar* »), « *on parle [désormais] métier et évolution* » chez CAMPUS. Et c'est là, selon la déléguée syndicale, une grande différence. Car, dans un même secteur d'activité comme la grande distribution, les cultures d'entreprise peuvent déboucher sur des modalités de gestion des ressources humaines très différentes (encadré 12). Une grille de développement individuel (GDI) permet à chaque salarié de se repérer dans sa famille professionnelle et d'accéder à « *l'école de la réussite* » une fois le métier de base complètement maîtrisé. On peut alors viser un poste de second de rayon et pourquoi pas de chef de rayon. C'est le témoignage d'une salariée de 23 ans qui travaille à l'hypermarché depuis cinq ans. Elle n'avait pas la « *vocation* » à l'origine mais dit avoir « *beaucoup d'ambition* ». Elle a commencé en tant qu'hôtesse de caisse et est devenue polyvalente au bout de six mois (« *c'est-à-dire que je*

*naviguais entre la caisse et l'accueil »). Elle est aujourd'hui titulaire hôtesse d'accueil (billetterie, service fuel, cartes de crédit clients) depuis trois mois et souhaiterait « aller plus loin, être chef de rayon plus tard et faire de la gestion ». Cela lui paraît possible grâce au GDI qui lui permet de formuler ses ambitions et d'embrayer sur les formations qui lui paraissent nécessaires.*

### **Encadré 12**

#### **Reconversions et transferts de compétences, entre instrumentation et intériorisation des normes de l'entreprise**

L'appartenance des entreprises à un même secteur d'activité et l'occupation d'un segment similaire de la chaîne de valeur n'empêchent pas que leurs dirigeants puissent faire des choix stratégiques fondamentalement différents en matière de gestion des compétences et donc de l'employabilité de leurs salariés. C'est ce qui apparaît dans la comparaison de deux fragments d'entretiens qui ont trait, soit au rationnement des emplois administratifs dû à la diffusion des nouvelles technologies, soit à la création ou à la croissance de nouvelles activités et services dans la grande distribution : téléphonie portable, produits informatiques, bijouterie, Agence de voyage, billetterie, caves à vin, cartes de crédit et de fidélité...services financiers divers. Dans le premier cas (CAMPUS), c'est l'occasion pour le management local de préparer le terrain, de faire appel au volontariat, d'accompagner la mobilité interne ...et de faire fonctionner le dialogue social. Dans le second cas (DISTRIB), les nouvelles activités constituent autant d'opportunités pour mettre à l'épreuve l'adhésion des salariés choisis par le directeur indépendant à une culture maison de la bonne volonté qui se moque de l'employabilité et des plans de carrière.

#### ***Chez CAMPUS : préparation et accompagnement des transitions professionnelles internes***

Q. Si on revenait à la restructuration. A quoi renvoie pour vous ce terme. ?

R. *Pour nous actuellement ce n'est pas une restructuration, mais un changement puisqu'on est dans un plan de gestion prévisionnelle de l'emploi qui a commencé en 2002 [...] l'entreprise s'est mise dans une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi parce qu'elle savait que sur les métiers administratifs, tels que la comptabilité et les services de paye, il y aurait des suppressions de tâches en 2007-2008. Donc, depuis quatre ans déjà, on est dans cette gestion prévisionnelle. Ça veut dire qu'avec les salariés qui travaillent à la comptabilité ou au service du personnel, on travaille sur leur repositionnement sur les métiers de l'hyper. Donc, je ne sais pas si quand vous parlez de restructuration, c'est ça. Mais, c'est quand même assez important parce que c'est des gens qui faisaient des métiers administratifs à qui on va proposer des postes de commerciaux, d'une certaine manière. Donc, moi, actuellement, je travaille avec eux sur leur repositionnement sur des métiers en magasin...pour des personnes qui ne souhaitent pas quitter l'entreprise, bien sûr.*

Q. Cette opération dure depuis quatre ans vous dites ?

R. *On le prévoit depuis quatre ans et d'ici deux ans, on va repositionner quand même un certain nombre de personnes en magasin. C'est vraiment une politique où CAMPUS souhaite préserver l'emploi. Et ça c'est un peu l'entreprise paternaliste qui fait que chez Gérard Mulliez, il n'y a pas de licenciement économique. C'est quelque chose qu'il ne peut pas imaginer et tant mieux. Et puis c'est un peu normal parce que l'entreprise est bénéficiaire, donc il n'y a pas de raison qu'il y ait des licenciements économiques. Pour autant, quand l'évolution technologique fait qu'il y a des tâches qui sont supprimées, des tâches qui n'ont aucune valeur ajoutée [...] donc, on s'est mis en projection en disant : "comment on fait ?".*

(Responsable du personnel CAMPUS : 300 salariés)

Q. Et quand s'annonce une nouvelle activité, comment ça se programme ?

R. Alors, nous déjà au syndicat, on nous présente un projet en central. Après, ça arrive lors du comité d'établissement qui est présidé par mon directeur. Après, il y a des réunions dans chaque rayon et c'est présenté. Donc, tout le monde est au courant de tout et après il y a un affichage et le journal interne qui décrit les métiers. Donc, vraiment on est au courant de ce qui va se passer.

Q. En cas de création d'une nouvelle activité comment est-elle pourvue en ressources humaines ?

R. Il y a des formations. Oui, oui. Les gens postulent.

(Déléguée syndicale CAMPUS)

**Chez DISTRIB : il n'y pas de mystère, « tonique au terreau, tonique au multimédia »**

Q. Et en termes de diversification des activités ?

R. Ben après les 35 heures, on a eu le fuel. C'était en 2002. Il y a quatre ans, 2002-2003 plutôt. La billetterie également en 2002. Et puis... petit à petit ça grignote quoi. Et puis... après, c'est la qualité humaine qui fait qu'on a plus de réussite, par exemple pour qu'il n'y ait pas de rupture pour les clients en fin de journée notamment pour du frais. Donc, on peaufine nos organigrammes.

Q. Les diversifications au fuel et à la billetterie en 2002 constituaient des changements importants. Y a-t-il eu une préparation particulière ?

R. Non, c'était une suite logique d'un process. Notamment, il y a eu la billetterie qu'on maîtrisait dans le service accueil client. On en a rajouté. C'est effectivement un serveur avec un logiciel et puis, à l'époque, la fille qui prenait les commandes de fuel faisait aussi la billetterie. Et très rapidement, on a été obligé de scinder les deux activités, sinon à faire les deux en même temps, on les faisait des deux mains. Donc, on a spécialisé les gens dans leurs métiers. Le fuel par contre c'est un métier qu'on ne connaissait pas du tout et sur lequel on a appris.

Q. Cette diversification d'activité était prévue longtemps à l'avance ?

R. Non. C'est l'opportunité. C'est l'occasion qui a fait le larron. On voulait le faire, et puis on a trouvé. C'est le cheminement de l'entreprise et puis on a trouvé le lieu, l'espace et puis on a surtout investi au bon moment avec une politique commerciale très agressive qui nous a permis de prendre rapidement des parts de marché significatives.

Q. En ce qui concerne les évolutions justement, y a-t-il une préparation particulière ? Y a-t-il des évolutions logiques de carrières ? Des plans de carrières ?

R. Non, parce que les gens chez nous, ils vont faire la carrière qu'ils vont se déterminer eux même au travers de deux choses. Première étape, la vie c'est un cheminement. Donc, un individu, il faut qu'il fasse son cheminement. Donc, c'est lui qui va faire sa carrière. Au travers de l'attitude qu'il va avoir. De l'attitude qu'il va avoir, va naître une aptitude. Vous avez des gens pour qui, les attitudes qu'ils nous démontrent nous incitent à penser qu'ils ont des aptitudes à évoluer. Par contre, vous en avez d'autres qui au travers de leurs attitudes nous montrent qu'ils n'ont pas les aptitudes pour aller plus haut. Donc, à chacun, il y a un discours et un projet. Comme je dis toujours, " la porte du bureau du fond, il n'y a qu'un seul bonhomme qui peut aller dedans : c'est le PDG ". Pour chaque poste c'est ça. Alors, à moi, chef d'entreprise que je suis, de bien gérer ces projets pour que les gens soient vraiment dans leur projet. Qu'ils ne soient pas en sur-régime. Qu'on n'aille pas mettre quelqu'un de responsable alors qu'il n'en est pas complètement capable. Vous savez dans ces cas là, l'entreprise fait beaucoup plus de dégâts qu'elle n'en crée (sic !). Elle ne génère pas l'enthousiasme qu'il faut générer dans ces moments là. Donc, effectivement, il n'y a pas de plans de carrière chez nous.

Q. Vous avez eu tout de même de nouveaux métiers. Vous avez, entre autres, évoqué le fuel ou le multi média. L'intégration de ces nouveaux métiers s'est passée sans problème ?

R. *On a pu intégrer ces nouveaux métiers avec des gens qui connaissaient déjà la maison. On n'a pas embauché systématiquement les gens pour faire ces métiers là qui seraient arrivés comme un cheveu dans la soupe. Non, on a pris dans notre vivier des gens qui avaient envie de ces métiers là et qui connaissaient déjà notre... Par exemple la personne qui est passée à la micro informatique, elle avait fait du bazar saisonnier pendant cinq-six mois. Elle avait vendu du terreau en palette. Et je lui avais dit : " si tu veux vendre de la micro, tu vendras du terreau ". Voilà. Et c'est ce qui s'est passé. C'est comme ça que la culture de l'entreprise elle se fait.*

Q. La personne savait donc qu'elle devait passer par là. Vous le lui aviez expliqué.

R. *Oui.*

Q. Avec la vente du terreau, ça c'était bien passé ?

R. *Il était extra. Et comme par hasard, il était tonique là. Donc, il a montré des attitudes. Comme il était tonique là, et bien il est tonique sur son rayon multimédia.*

Q. Pour revenir à la culture de l'entreprise dont vous parliez, c'est donc comme cela que vous procédez systématiquement ?

R. *Oui, tout à fait. C'est comme ça qu'on réussit les meilleures intégrations ! Ça se fait très simplement.*

Q. Pas forcément dans le même métier...

R. *Mais non. Mais enfin, il faut désacraliser les métiers. Vous savez, les gens sous prétexte qu'ils font de la micro, c'est les rois du pétrole. Ils sont au dessus de tout. Attention !*

(Directeur d'un hypermarché DISTRIB)

### ***Du technique au commercial ou comment « ajuster ses ressources humaines » par la gestion de l'employabilité externe***

Mais c'est l'entreprise MULTIMED qui représente dans notre échantillon (avec EUGINEX sans doute), l'exemple le plus accompli d'anticipation et d'accompagnement social des restructurations. Depuis plusieurs années, cette entreprise nationale connaît tout à la fois une diversification explosion de ses activités, due au développement de masse des techniques de transmission numérique et un processus accéléré de privatisation qui a fait d'elle une société anonyme (1996) cotée en bourse, évoluant sur le marché des télécommunications désormais ouvert à la concurrence (1998). Après avoir été longtemps négligée au profit d'une culture technique, c'est la fonction commerciale et de production de service qui est maintenant au centre de l'entreprise. Comme le dit de façon imagée le DRH du site étudié, il s'agit de « *passer d'une entreprise complètement technique avec des gens qui montent aux poteaux à une entreprise qui délivre uniquement des services : c'est toujours les mêmes personnes mais qui maintenant vont installer Internet chez les clients* ». D'autre part, alors que l'entreprise était jusqu'ici organisée en « cheminées » cloisonnées, distinguant la téléphonie fixe, Internet et la téléphonie mobile, le regroupement sous la seule marque d'Orange a entraîné l'intégration de tous les services au sein du réseau, de la vente au dépannage chez le client en passant par les plateformes d'assistance téléphonique (hot line).

On comprendra que de tels bouleversements aient rendu nécessaire, au cours des dix dernières années, la mise en place de dispositifs d'accompagnement visant d'une part, sinon l'extinction, du moins la diminution de la population des fonctionnaires<sup>29</sup> dont les

<sup>29</sup> Il y aurait là, comme pour les autres dirigeants – ou représentants du personnel - d'entreprises interviewées, toute une analyse à produire sur le travail d'euphémisation auquel ils s'astreignent pour pouvoir rendre compte des restructurations dans le contexte français. Dans le cas précis, il ne s'agit pas de « *pousser les salariés au départ* », mais d' « *adapter les ressources humaines* », non pas de « *reconvertir* » les personnes mais d' « *opérer un redéploiement* », tout comme chez MEP les restructurations deviennent

deux tiers ont été embauchés au cours des années fastes de la décennie 80 et d'autre part pour « *reconvertir les personnes, notamment des métiers techniques vers les métiers commerciaux* ». Si bien qu' « *en un peu plus de 10 ans de chemin, ce sont près de 60 000 salariés qui ont changé de métier au sein de l'entreprise* » proclame le même interlocuteur (responsable des relations sociales).

Pour les premiers par exemple, un accord de 1996 est toujours en vigueur jusqu'à la fin 2006, pour accompagner les « *départs volontaires qui sont toujours basés sur les mouvements naturels* » (Responsable mobilité). En clair : les personnes (fonctionnaires ou de droit privé) âgées de 55 ans disposant de 25 ans au moins d'ancienneté peuvent bénéficier d'un « *congé de fin de carrière* » qui leur permet de partir avec une prime égale à un an de salaire et 70 % de leur salaire durant les cinq ans qui précèdent l'âge officiel de leur retraite. Dans ce cas, l'entreprise cotise pour eux à leur caisse de retraite comme s'ils étaient à taux plein. Un autre dispositif baptisé « *Soutien et Appui* » autorise des départs à 57 ans, sans prime mais avec rémunération à 70 % du salaire jusqu'à la retraite. Il est théoriquement applicable à tous, sans condition d'ancienneté, mais donne lieu à une cotisation de l'entreprise limitée seulement à un temps partiel. Une autre mesure concerne les mères de trois enfants qui peuvent partir dès quinze années d'ancienneté. Une fois les démarches engagées, « *la personne peut être aidée pour un projet professionnel accompagné* ».

Mais au moment de l'enquête (printemps 2006), on sait que ces mesures ont représenté pour l'entreprise un coût considérable et qu'elles vont à l'encontre des infléchissements des politiques publiques de l'emploi visant de plus en plus à restreindre les retraits prématurés du marché du travail. Par ailleurs, dans une situation où la majorité des salariés (80 %) sont encore des fonctionnaires, il ne saurait y avoir recours à un plan de sauvegarde de l'emploi. C'est pourquoi MULTIMED a recherché des solutions pour remplacer les départs en préretraite, moins en privilégiant la mobilité interne « *qui concerne malgré tout 98,5 % des mouvements et qui est déjà largement utilisée dans le changement d'orientation des techniciens vers la relation client* », qu'en « *favorisant les départs définitifs [accompagnés]* » (DRH). Trois dispositifs relèvent alors de cette stratégie.

- Le premier, dénommé « *quatre plus huit* » s'appuie sur un décret de 2004. Il permet les départs « *volontaires et sereins* » en proposant une passerelle de mobilité vers les fonctions publiques (territoriale, hospitalière ou de l'Etat). Réservé aux fonctionnaires candidats au départ et quelques contractuels sous des conditions particulières, il offre le parachute de quatre mois d'essai dans la nouvelle structure d'accueil avec prise en charge de la rémunération par MULTIMED et huit mois supplémentaires éventuels de détachement payés par le recruteur, soit une année complète au terme de laquelle l'expartant volontaire peut réintégrer MULTIMED sans grand dommage : « *nous faisons tout, vraiment tout – là-dessus je suis porteur d'un message fort lorsque je communique -, on fait tout pour que le salarié puisse revenir dans les meilleures conditions. S'il est parti de S. il reviendra à S. et sur un poste le plus proche possible de celui qu'il occupait avant* » (Responsable mobilité).

---

« *adaptations permanentes* » (« *on n'a jamais parlé de virer les gens, on a toujours dit qu'on voulait aménager* » (DS FO MEP). Tandis que chez MUTUELLE, le « *rachat* » pur et simple de l'entreprise par un concurrent est un « *rapprochement* » ou une « *intégration* » pour le directeur. Il se mue en « *accord de partenariat* » au lieu d'une « *fusion* » pour le délégué syndical.

- le second dispositif concerne l'essaimage, c'est-à-dire l'aide à la création ou à la reprise d'entreprise pour tout salarié porteur d'un projet. Car le seul fait de vouloir quitter MULTIMED ne suffit pas aux comités de validation qui statuent sur la fiabilité des intentions. De sorte qu'ici comme dans le cas précédent, il ne servirait à rien de mettre la pression sous peine de voir s'effiloche les projets ou les recruteurs détecter la supercherie d'une mobilité externe mal préparée. Aussi, les supports mis à disposition des candidats à l'essaimage par l'entreprise sont-ils apparemment très complets : études de motivation du porteur de projet, examen de la fiabilité de ce dernier, business plan, appel à des experts extérieurs, aides administratives, suivi et aide au retour (car « *un retour qui se passe mal est une catastrophe* »). Ainsi, selon le responsable de la mobilité, près de 200 entreprises auraient été créées et le taux d'entreprises vivantes deux ans après leur création avoisinerait les 80 %.
- le « projet professionnel accompagné » est le troisième dispositif. Analogue au « quatre plus huit », il concerne cette fois la reconversion dans un emploi de salarié en entreprise ou association, par exemple une employée qui souhaiterait devenir aide maternelle. Ici encore, MULTIMED met à disposition toute une logistique matérielle et humaine pour soutenir les personnes.

Un tel système de mobilité externe protégée ne saurait fonctionner sans un appareillage de gestion des ressources humaines particulièrement sophistiqué. Une équipe du « pôle de mobilité » appelé aujourd'hui « Espace Développement » qui occupe en tout une vingtaine de « conseillers en mobilité et développement » a été ainsi créée au début des années 2000 pour couvrir l'équivalent de deux régions. Pas seulement dédiée à la mobilité externe où son rôle est de préparer, de soutenir et de suivre le parcours des partants volontaires, non sans les avoir aidés à clarifier en amont leur projet, sa mission consiste aussi à accompagner les projets personnels et les parcours de reconversion internes, dans les situations de fermeture ou de réduction de services. Cette sorte d'accompagnement est très poussée, puisque, outre des ateliers de formation à la rédaction de curriculum vitae ou de lettres de motivation, des simulations d'entretiens, une « bourse de l'emploi public » et de nombreux sites et courriers électroniques diffusant notamment les offres d'emplois. Dans le cas de la mobilité vers les services publics, ce sont les conseillers de MULTIMED qui prennent les premiers contacts en personne avec les recruteurs. En dépit de l'implication demandée aux candidats fonctionnaires (« *nous ne sommes pas pressés. Ce qui est important, c'est que la personne soit toujours en mouvement et n'attende pas* »), rares sont ceux qui font les démarches eux-mêmes : « *on préfère que tout passe par notre service [mobilité] car cela nous permet d'informer le recruteur du dispositif, s'il ne le connaît pas, et de lui indiquer ce qu'on est capable de faire en termes de formation et d'accompagnement avant, pendant et après. On porte plusieurs candidatures, on accompagne le candidat. Il faut à peu près entre 10 et 12 mois en moyenne pour qu'un dossier aboutisse [...] les candidats mal préparés ont peu de chance de réussir. Il faut des candidats qui s'accrochent, qui résistent bien à un premier échec. Pour l'entreprise, c'est un vrai recrutement. Ce n'est pas parce qu'il y a des décrets que les recruteurs en face vont accepter tous ceux qu'on leur propose* » (Responsable mobilité).

Certes cette mobilité externe ne porte en fin de compte que sur un petit nombre, soit environ 1000 départs par an au plan national<sup>30</sup>. A l'intérieur de ceux-ci, deux tiers seraient

---

<sup>30</sup> Ce chiffre obtenu par recoupement de plusieurs entretiens alambiqués à cet endroit demeure sujet à caution. Il offre néanmoins un ordre de grandeur tout à fait crédible.

représentés par les métiers techniques et informatiques qui profiteraient d'une offre nettement supérieure aux autres, non seulement dans les services publics, notamment la fonction territoriale (« *le métier de techniciens voiries et très proche de celui de MULTIMED. Donc l'adéquation est facile, et il y a très peu de formation à mettre en place afin que les projets aboutissent* »). Mais la mobilité de commerciaux, d'hôtesse d'accueil et même de gestionnaires des ressources humaines se développerait également. Dans ce dernier cas, MULTIMED forme les personnes pendant un ou deux ans avant de mettre en œuvre leur projet de départ. D'autre part, pour ce qui concerne la mobilité vers la fonction publique, la région étudiée excipe de seulement 10 % de retours et donc de 90 % de départs définitifs. Mais il conviendrait ici de mettre à nouveau l'accent sur l'importance des marchés locaux du travail qui offrent, selon les cas, des opportunités différenciées au management interne et externe des restructurations.

C'est l'une des grandes leçons apportée par les monographies des établissements de grands groupes. Si la mobilité constitue chez eux un levier essentiel de la gestion des restructurations, du fait de leur capacité à mobiliser leur marché interne, son efficacité se heurte aux réticences des salariés face aux déplacements géographiques et dépend tout autant de l'état des marchés locaux du travail pour absorber la main-d'œuvre surnuméraire. Il en serait d'ailleurs de même pour la formation qui souffre toujours du peu d'appétence d'une main-d'œuvre non stimulée. Dans le cas de CHIMIE par exemple, le déclin des autres sites nationaux empêche l'entreprise d'utiliser son marché interne et la situation socio-économique de son environnement immédiat n'est pas plus brillante : « *les gens qui vivent ici ne veulent pas bouger* ». Dans les cas au contraire de la CPAM, de BANQUE, de MUTUELLE, de l'hypermarché CAMPUS ou même de la PME COMELEC, non seulement le réseau régional ou national de l'entreprise mais la densité des activités économiques de proximité constitue autant d'amortisseurs potentiels. Encore faut-il que les savoir-faire des salariés soient transférables. Ce fut le cas chez EUGINEX où l'existence d'une unité en développement à une centaine de kilomètres du site fermé a permis de déplacer 156 personnes : « *c'était quand même assez confortable. Il faut avoir un bassin avec un tissu industriel d'activités qui fonctionne. Je pense que quand vous êtes perdus au fond de la campagne, vous n'avez pas des gens forcément mobiles ça c'est clair [...] Si en plus vous n'avez personne autour de vous pour vous aider, il faut être plus créatif et inventer des activités avec tout ce qui va avec* » (RRH). Autant d'opportunités qui font défaut notamment aux PME industrielles implantées en territoires périphériques, comme MEP ou DENTELLE (« *Ici, la mobilité c'est zéro* »).

### 2.3.4 Un dialogue social structuré mais des partenaires sociaux qui pèsent peu au plan local

Examinons maintenant le fonctionnement et le rôle des relations professionnelles sur les sites des grandes entreprises en régime de restructuration. Nous avons vu plus haut que la marge de manœuvre dont dispose les dirigeants de site en matière de stratégie industrielle est pour le moins étroite<sup>31</sup>. « *Ma conduite du changement* », avance le DG de MUTUELLE en hésitant, « *euh ... la stratégie ce n'est pas moi qui la fixe. Ce que je peux faire c'est plus un travail d'interface et de médiation* ». Il en est bien souvent de même en ce qui concerne l'attribution des moyens humains, tant du point de vue quantitatif que

<sup>31</sup> Cette situation quasi générale dans notre échantillon (EUGINEX, COUPELEC, MULTIMED, MUTUELLE, CHIMIE, CPAM...) est d'autant plus remarquable que les entreprises concernées sont structurées de façons très différentes.

qualitatif. Ils peuvent certes se saisir ou pas de cette marge de manœuvre, participer ou non à l'élaboration des décisions au plan national, mais force est de constater qu'une fois celles-ci prises (avec voie consultative ou délibérative ?), elles s'imposent aux acteurs locaux dont les capacités d'initiative sont dès lors réduites à la portion congrue des scénarios de mise en œuvre. Pour les dirigeants, il s'agit surtout d'« expliquer », d'expliquer encore et toujours, de « travailler les motifs », de montrer l'inéluctabilité, non pas du processus engagé mais de sa finalité, non sans ménager parfois, pour les plus idéalistes, « l'occasion d'accélérer certains projets personnels », car « il n'y a rien de pire que la résignation » (DRH SIDER).

Et les délégués syndicaux de site sont rarement mieux lotis, notamment parce qu'ils interviennent une fois les négociations centrales abouties, même dans le champ social. Tel par exemple le représentant de la CGC chez MUTUELLE (dont on rappellera que c'est un organisme paritaire) qui se plaint amèrement de ne pas avoir de contacts avec les administrateurs nationaux délégués par sa centrale (« ils sont dans leur job »). La situation semble encore plus complexe pour son DG, par ailleurs Président du Comité d'Entreprise « lorsque les syndicalistes que j'ai en face de moi ne sont pas contents [sous entendu : en local], ils vont voir les administrateurs [patronaux] [sous entendu : en central]. Donc on est sur un jeu qui est extrêmement compliqué sur un plan politique... parce que derrière, il y a des administrateurs qui pourraient intervenir ». Mais on aurait aussi le témoignage de la déléguée CFTC CAMPUS sur les relations plus que distantes entre représentants syndicaux de site et les syndicalistes « institutionnels ». Cette question de l'asymétrie de pouvoir et de décision entre les acteurs (patronaux/syndicaux) centraux et locaux nous paraît tellement décisive au regard de nos matériaux que nous y reviendrons plus loin.

Les managers locaux n'y perdent pas tout, puisqu'ils peuvent à tout moment se prévaloir de choix qui les dépassent parce qu'ils sont effectués dans les hautes sphères, soit en les imposant sans autre forme de procès, soit en négociant leur mise en œuvre et notamment leur conséquences sur l'emploi en jouant sur les relations de confiance ou les connivences suscitées par la communauté de destin avec les autres acteurs locaux. La RRH d'EUGINEX, au plus fort de la restructuration, ne dit-elle pas à ses interlocuteurs « qu'elle va [elle] aussi être reclassée, après avoir fermé l'usine ? »

La première option est la plus descendante. Imposée de bout en bout, elle ne laisse aux acteurs locaux aucune marge de manœuvre, notamment pour la négociation ou l'action collective. On verra plus loin qu'elle est plutôt empruntée par des entreprises où les logiques financières prévalent sur les logiques industrielles (DATEC), où l'on constate, soit une absence complète de stratégie (CHIMIE), soit un brouillage ou des défaillances dans sa diffusion (INNOVA), dus la plupart du temps à une instabilité chronique de leur dirigeance. Dans la précipitation, la problématique économique et la gestion de ses conséquences sociales ne sont ni prises en charge, ni expliquées. Elle ne conduit pas forcément à l'explosion comme chez DATEC où l'absence aggravante de management local a généré des actions jusqu'au-boutistes, ni a des affrontements durs, comme chez CHIMIE où le corps social a été traumatisé par une succession de rachats. Mais elle n'est pas toujours tenable, notamment dans les bassins d'emploi industriels marqués par de fortes traditions de lutte ou parce qu'elle entre en contradiction avec la culture initiale de l'entreprise. Cela pourrait être prochainement le cas chez MUTUELLE, absorbée récemment par un groupe international d'assurances privées et même dans quelque usine du groupe SIDER subitement entré dans l'orbite d'un géant issu d'un pays émergent : « le problème, c'est qu'elle [la restructuration] tombe d'en haut. Donc ce n'est pas forcément

*bien perçu et ça n'a pas forcément l'adhésion des gens » (Syndicaliste MUTUELLE) ; « Il faut que l'on réduise nos coûts, c'est sûr [...] mais j'espère que cela [l'accompagnement] va continuer à se passer comme ça chez nous » (RRH EUGINEX).*

C'est la seconde conception, plus décentralisée, du moins dans la phase de mise en œuvre locale du processus de restructuration qui paraît aujourd'hui socialement la plus acceptable. Elle ne fut pas, dans le passé, totalement exempte de conflits retentissants, mais l'accompagnement social et les réindustrialisations auxquels elle a donné lieu ont abouti bien souvent, du moins à moyen terme, à des compromis convenables. On oserait presque dire qu'elle procède d'un modèle français ou plutôt d'un modèle de restructuration de la grande entreprise « à la française » d'avant la financiarisation, dans la plantureuse et belle lignée des expériences de Pechiney, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain, Charbonnages de France etc. (Trouvé, 1994). C'est le modèle de la protection institutionnelle (« garantie par l'Etat »), garante d'une certaine responsabilité sociale avant la lettre.

On retrouverait à des titres divers des résurgences ou des persistances de ce modèle, non seulement dans la *physiologie* des entreprises de notre échantillon (sûrement EUGINEX, MULTIMED, COUPELEC, et pourquoi pas BANQUE ou le distributeur CAMPUS prototype d'un capitalisme patrimonial), mais aussi dans les convictions latentes d'un certain nombre de leurs dirigeants :

*« On a annoncé en 2003 qu'on allait fermer les Hauts Fourneaux de L. en 2010. On l'a dit sept ans avant. Beaucoup de gens nous disaient vous êtes complètement fous, vous allez mettre les gens à feu et à sang. Vous êtes des malades, des provocateurs ! Il ne s'est rien passé en termes d'agitation. Il s'est passé beaucoup de choses en termes de reconversion des personnes, en termes de ré-industrialisation. Mais sur le thème de l'agitation sociale, les gens savent qu'on ne les laissera pas tomber. Qu'il y aura un accompagnement et que la région, le territoire vont être traités. On ne se désintéresse pas des territoires. Je pense qu'on a été dans ceux qui on initialisé cette théorie en France. Maintenant, beaucoup d'entreprises font ça. Je ne suis pas sûr que beaucoup le fassent avec cette intensité, mais notre philosophie, à nous, c'est ça » (DRH France SIDER).*

Or on sait que ce modèle et les formes de régulation conjointe sur lesquelles il reposait sont entrés en crise depuis quelques années sous les coups de la mondialisation et de la montée du néo-libéralisme. Il s'ensuit un profond déséquilibre dans le système des relations professionnelles de notre pays, accentué par trois phénomènes : un effacement de l'Etat visant à substituer le contractuel au législatif ; un affaiblissement de l'acteur syndical comme vecteur d'action ou de proposition collectives ; une individualisation croissante dans les modes de gestion de gestion des ressources humaines au sein des entreprises. A un point tel qu'il ne resterait plus aux acteurs syndicaux locaux qu'à fonder leur action sur le contrôle de conformité des procédures fixées par des accords signés ailleurs et par d'autres - c'est-à-dire en central - mais aussi à tempérer, à temporiser, à « éviter les dérapages », bref à « coopérer dans un truc que vous n'avez pas voulu » (RRH EUGINEX), pour éviter sur place une casse sociale trop importante. Ce qui veut dire que, même dans la sphère sociale, la capacité de construire collectivement des alternatives au niveau des sites pourrait se trouver aujourd'hui menacée, sans compter tous les cas où les restructurations passent exclusivement par un traitement individualisé des conséquences sociales des décisions économiques.

***Ambiance : « on n'est pas là pour faire la guerre »***

Le potentiel de dialogue au niveau local n'est pourtant pas négligeable, mais son intensité en est grandement atténuée. Dans la plupart des processus locaux de restructuration examinés par notre enquête, on est frappé par exemple par le faible niveau de conflictualité. Non que les oppositions d'intérêt soient totalement absentes, mais elles s'inscrivent dans un cycle plus ou moins maîtrisé qui va en général du choc initial accompagné par une forte réaction du corps social (quelques arrêts de travail, grèves ponctuelles ou manifestations et blocages de routes), suivi d'une période d'ajustements entre les acteurs qui laissent place à des relations moins tendues et plus constructives. N'y aurait-il pas déjà là le signe d'un véritable travail local de régulation sociale qui serait propre aux restructurations managériales et, plus généralement, d'une pacification en cours des relations sociales dans notre pays ? La question vaut d'être posée étant donné la multiplicité des témoignages recueillis sur ce point et même la bonne volonté de nos interlocuteurs managériaux pour nous mettre en contact avec la partie « adverse » dans le cadre de notre enquête :

*« Dans la première période, il a pu y avoir des accrochages, des comités d'établissement difficiles. Des jeux de procédures, en disant "oui mais non, vous ne respectez pas ceci, ou il faudrait faire cela". Des tensions vraiment. Mais quand la courbe prend une autre allure, à ce moment là, effectivement, on arrive à avoir des résultats positifs. Avec les organisations syndicales, on passe aussi par cette courbe là [...] C'est une prise de conscience, que c'est difficile et que tout le monde ne l'accepte pas. Mais au même temps SIDER met les moyens pour accompagner. Et mettre les moyens ce n'est pas simplement mettre de l'argent. C'est aussi y consacrer du temps et s'intéresser au sort de chacun. Ce n'est pas simplement : " je te fais un chèque et tu sors", car avec cette solution au bout de trois mois il y a un problème [...] mais l'accompagnement ça peut être quelques fois une formation dure et longue pour quelqu'un qui a un projet à gérer. Et par exemple pour quelqu'un qui va ouvrir un commerce ça ne s'improvise pas ; il faut qu'il apprenne la comptabilité, il faut qu'il apprenne à gérer son affaire. Ça a encore une autre valeur, qu'un chèque qu'on donnerait à quelqu'un. On ne se débarrasse pas des personnes qui sont touchés par les suppressions d'emploi » (DRH France SIDER).*

*« Je crois que l'on s'en est pas mal sorti [...] puisqu'on a réussi à faire quand même sur 700 personnes, on a supprimé 100 postes, le tout sans un seul jour de grève, ce qui n'est pas si tumultueux que ça » (dir. CHIMIE).*

Peu importe ici que le RRH de la même entreprise contredise le propos, car c'est le mouvement d'ensemble qui est ici à retenir :

*« Obligatoirement derrière [le plan social] on retrouve la démotivation des gens par le fait que certaines fabrications marchent moins bien : ça a été des grèves, donc arrêt de production, on arrête une machine, il faut la mettre à disposition, il faut la nettoyer... on ne laisse pas du produit comme ça dans les appareils... ça a foutu le bazar, il faut le dire » (RRH CHIMIE).*

« Ça ne s'est pas passé du jour au lendemain [...] donc ça se fait par étapes, parce que certains fonctionnaires sont très attachés à leur statut de fonctionnaire. Quand en 2002, la réforme qui a dit que MULTIMED devait avoir des instances représentatives du personnel, comme toutes les entreprises privées... Il y a des fonctionnaires qui n'en voulaient pas. Après, ils étaient candidats pour être délégués du personnel! On pourrait passer une semaine pour formaliser tout ce que je connais là-dessus, ça serait intéressant! Il me vient également à l'esprit quelque chose de significatif : c'est quand l'entreprise est devenue une société anonyme et qu'elle a été introduite en bourse et cotée : les 83 % de personnes qui avaient fait grève contre ce mouvement quelques années auparavant, achetaient maintenant des actions. C'est pour ça que ceci est très ambigu. La réponse à la question n'est pas simple. À partir du moment où nous n'avons pas touché à l'essentiel qui est la " sécurité d'emploi" je dirai; toutes les réformes sont possibles! »

(Responsable relations sociales MULTIMED)

« Il n'y avait qu'un syndicat qui était FO à l'époque, qui a dit non au licenciement et tout à l'époque. On a fait grève. J'ai fait grève. J'ai fait partie des gens qui ont fait grève pour dire non aux licenciements abusifs, mais bon ça n'a pas mené à grand-chose. Puisque c'était un rachat..., non je pense que ça s'est plus ou moins bien passé. Et puis il n'y a pas eu de bien gros événements puisque quand même on a été racheté. Je pense que ce qui a un peu rassuré c'est qu'on a été racheté par quelqu'un qui connaissait le métier [...] mais ce qui est vrai, c'est qu'on a eu peur. Je pense que les gens avaient plus peur pour leur situation, ils avaient peur de l'inconnu [...] et en plus, on a vraiment été rassuré, ils avaient pris des membres du personnel, ils nous ont emmené visiter des CAMPUS, on a rencontré le personnel CAMPUS qui nous a expliqué. Il y avait du personnel qui est venu ici. Quand même, je peux dire que la transition s'est faite humainement, on va dire. Bien sûr qu'on avait toujours la peur au ventre, on disait "est ce que c'est vrai ? Est ce que ce n'est pas vrai ? " [...] toujours le doute et puis finalement ça s'est bien déroulé. Mais, c'est vrai que les débuts c'était dur puisqu'on regardait nos nouveaux chefs CAMPUS, on n'était pas très heureux de les voir arriver, mais..., on ne savait pas... » (DS CAMPUS)

Dans notre échantillon, fût-ce en début de « cycle » des processus managériaux de restructuration, les actions collectives et les mouvements de grève<sup>32</sup> sont de peu d'ampleur. Et c'est plutôt dans les organisations où l'emploi n'est pas véritablement menacé que l'on observerait la montée de revendications. Ainsi chez MUTUELLE, désormais sous la domination d'une compagnie capitaliste d'assurances (« on avait donné un avis positif en décembre 2005 parce qu'effectivement leur politique générale nous semblait bien. Depuis, on se rend compte qu'ils y vont à la serpe, ils font comme ils en ont envie » dit le DS) mais où les restructurations sont gérées dans un cadre paritaire, l'unification prochaine des statuts et du temps de travail, défavorable à l'unité étudiée (passage de 32 h. 30 à 35 heures) ranime quelque peu l'ardeur syndicale : « Ici, c'est relativement cool, mais quand on va nous enlever les 32 heures 30, ça va peut-être chanter ».

Encore faudrait-il distinguer le potentiel d'action collective selon l'implantation géographique, la diversité des organisations syndicales en présence ainsi que les moments

---

<sup>32</sup> On retrouverait là sans doute une tendance nationale puisque l'emploi et les licenciements ne représentaient en 2005 « que » 20,2 des grèves contre 39,2 % pour les questions liées à la rémunération (Carlier, Naboulet, 2007).

clefs du processus de restructuration. Sur le premier point, les managers font en général valoir, sans dramatisation excessive, des différences fondamentales entre les sites :

*« M. est une ville qui a été marquée par de revendications fortes, [...] c'est-à-dire que dès que vous faites quelque chose, j'exagère un peu mais il y a revendications. C'est très, très difficile [...] ceci dit on arrive quand même à avancer à M., mais ce n'est tout de même pas la même mentalité. C'est vraiment une lutte de classes, et le mot "lutte de classes" n'est pas faible. C'est la lutte des classes. On est Germinal dans un contexte qui ne l'est plus du tout. Et même la vision du directeur : je suis salarié comme eux, mais c'est comme si j'étais Rockefeller. Mais ça se passe bien, les relations sont correctes, mais le cadre est très marqué, et avec notre culture d'âge à M., 45 à 60 ans, tout pétri de cette culture. Paradoxalement ce sont les délégués Cégétistes qui sont les plus ouverts » (Directeur CPAM)*

Le pluralisme syndical n'arrange certes pas les affaires des managers locaux : *« les syndicats, c'est un mille feuilles [...] on a sur G. un syndicat Sud qui est fort, qui est virulent ; sur M. on a plutôt un syndicat maison - CGT - mais qui a beaucoup déteint à force d'être lessivé ; sur G. on est plus sur des syndicats corporatistes qui voient seulement leurs intérêts [...] et ici on est sur un syndicat un peu plus fluctuant mais qui serait plus tenté du côté de G. » (DG MUTUELLE).*

Quant à la place de l'action collective selon les moments clefs de la négociation, elle dépend étroitement du cadrage managérial, de sa présence et de sa volonté de communication. A noter que dans plusieurs cas, « les 35 heures » ont joué un rôle non négligeable dans l'apprentissage mutuel de la négociation : *« les relations avec les représentants du personnel ont constitué la principale évolution de notre métier... et puis la gestion des 35 heures et toute l'évolution de la législation par rapport aux autres obligations » (Directeur APPRO).* Il semblerait que de ce point de vue, le cadre institutionnel fixé par la loi, pourtant souvent taxé de rigidité excessive, soit susceptible de calmer les esprits, de pacifier les relations sociales, de canaliser la conflictualité, par la délimitation des procédures, par la fixation des échéances et par le contact permanent qu'il exige entre les acteurs, notamment dans les plans de sauvegarde de l'emploi. Ainsi, dans le cas de MULTIMED, les accords nationaux sur les règles de la mobilité interne jouent-ils un rôle émollient au plan local : *« ça se passe bien si l'aspect volontariat est respecté » (DRH MULTIMED) ; de même, chez EUGINEX : « ils ont senti que le système était piloté dans le respect des règles du jeu » (RRH) ; ou encore COUPELEC :*

- Q. « Et vous n'avez pas eu de problèmes particuliers avec les syndicats ?

*R. Non, parce qu'il y a eu une stratégie industrielle globale sur le territoire France, où il y a quand même pas mal d'unités, et il y a d'autres sites qui ont été touchés aussi dans le périmètre T. Il y a eu bien évidemment des bras de fer au début. Mais maintenant que le contrat-cadre a été élaboré, les syndicats sont présents, mais ils ont vu qu'il y avait une communication qui avait été faite, qu'il y avait un accompagnement, il y a eu des forums dans les unités, donc il y a eu des gens, des RH d'autres sites, d'autres activités qui sont venus, il y a eu des formations [...] les syndicats ont compris qu'il y avait un processus d'accompagnement [...] Bien évidemment, il y a une communication régulière entre les directeurs d'usine et les syndicats, pour bien montrer où on en est aujourd'hui, et l'accompagnement qui est réalisé. Et depuis 2-3 mois, c'est plutôt convivial comme échange, parce que les*

*syndicats, à mon avis, sentent que c'est maîtrisé, et qu'il y a une volonté d'accompagnement ».*

Q. Les syndicats ont-ils participé à l'élaboration du processus d'accompagnement ?

R. *Non, c'était plus de la communication sur ce processus, et puis après, des pointages réguliers sur la manière dont on voit les choses, dont ça évolue, les cas difficiles, peut-être, savoir comment accompagner telle ou telle personne dans tel ou tel processus [...] et puis les syndicats sont là aussi pour écouter les doléances des collaborateurs, entre autres. Donc au début, il y a eu une volonté un peu de brouiller les cartes et d'aller contre la stratégie globale, en mettant un peu la pression au niveau des sites... mais bon, ça s'est vite estompé parce qu'il y a eu un plan cadre, et à partir de là, je pense qu'ils ont vu que c'était organisé, maîtrisé et accompagné » (Responsable qualité, COUPELEC).*

La position des acteurs syndicaux locaux (même dans les cas de syndicalisme de contestation) n'est en général pas moins modérée, surtout comme nous l'avons vu à maintes reprises, lorsqu'un accompagnement social digne de ce nom a été prévu dans la mise en place des restructurations. Car cela permet aux représentants des salariés de se raccrocher au minimum à un cadre juridique et institutionnel, sans pour autant s'engager trop fortement dans des actions collectives peu envisageables et envisagées :

*« Nous, notre syndicat, c'est pour ça que je suis rentré dans celui-là, nous ne faisons pas grève pour un oui ou pour un non. Je suis pour la "négo, la négo, la négo ". Bon, c'est vrai que c'est fatigant et usant de toujours demander la même chose. C'est vrai que malgré l'usure on y arrive, mais bon, c'est beaucoup d'énergie. Mais à être toujours contre son patron, on arrive à rien. Ce n'est pas la peine. On rentre tout de suite en conflit » (DS CAMPUS)*

*« On discute "y'a ça et ça qui ne vont pas. Qu'est-ce que vous pouvez faire pour l'arranger ? Il faut que ce soit conforme à ce qui va se passer officiellement. Sous quel délai ? " Je lui ai expliqué [au DRH]. Ça, ça lui a plu. Je suis pour le dialogue et pas pour faire la guerre. Parce qu'il y en a, ils se mettent délégués syndicaux c'est uniquement pour aller faire du rentre-dedans. Non quand ce n'est pas nécessaire. Donc de ce côté là, y'a eu beaucoup de dialogue entre nous. Donc ça se passait pas trop mal » (DS CGT TELECONTACT)*

On pourrait faire valoir au moins deux hypothèses classiques pour expliquer cette baisse du niveau de la conflictualité à l'échelle locale : l'une serait à mettre sur le compte d'un affaiblissement généralisé de l'acteur syndical dans notre pays, sans doute parallèle à la perte de pouvoir des dirigeants de filiale dans une économie désormais mondialisée ; l'autre invoquerait la progression récente d'une culture de la négociation et d'une amélioration sensible du dialogue social, plus ou moins annonciateurs d'une mutation dans le système des relations professionnelles « à la française ». Au crédit de la régression syndicale et des patronats locaux, on sait qu'il existe une littérature particulièrement plantureuse. Mais l'hypothèse de la modernisation des rapports sociaux ne manquerait pas non plus d'attestations au travers de notre matériau. Telle cette sentence d'un DRH de CPAM : *« le dialogue social est quelque chose d'important. Il peut servir de régulateur à un moment donné où l'entreprise ne le fait pas sciemment, si elle n'a pas un espèce de*

*contre pouvoir qui l'amène à se poser ces questions [...] le rôle du syndicat consiste à amener l'entreprise à sortir la tête du court terme »,*

Mais, sans être totalement infondées, ces deux hypothèses sont à notre avis trop générales pour rendre compte de l'extrême complexité des situations rencontrées sur le terrain. D'où notre tentation d'en ajouter une troisième. Elle aurait trait à une réflexion d'ensemble sur l'articulation entre les niveaux institutionnels de la régulation sociale dans le système français actuel des relations professionnelles.

### ***L'ambivalence du cadre institutionnel des restructurations***

Nous avons établi plus haut que dans les filiales étudiées, les dirigeants et les représentants du personnel locaux ne pèsent pas très lourd dans les décisions économiques de leurs groupes (2.1.). Sauf exception théoriquement pensable sous condition de processus *bottom up*, peu répandues dans notre système national de relations professionnelles, ces décisions apparaissent le plus souvent sur le terrain comme un horizon indépassable. Par suite, les seules marges de manœuvre dont disposent les acteurs locaux se situeraient surtout dans l'accompagnement social. Or, l'efficacité de celui-ci reposant sur des délais de mise en œuvre relativement longs, est à son tour conditionnée par les capacités d'anticipation stratégique des groupes. Il est clair sur ce point que certains groupes anticipant davantage ou mieux que d'autres (SIDER, COUPELEC, MULTIMED, BANQUE...) ou se situant sur des marchés encore assez peu concurrentiels (CPAM, MUTUELLE), les acteurs des établissements qui en dépendent peuvent en profiter pour mettre en œuvre des dispositifs et instruments d'accompagnement sophistiqués. Ils correspondent à notre idéal-type des restructurations managériales. Les plus avancés d'entre eux, faisant un pas de plus, sont capables d'anticiper « par beau temps » sur les décisions économiques de leur groupe en mettant en œuvre une GPPEC et, surtout, en se préoccupant de l'employabilité interne et externe de leurs salariés (voir chap. 2.2). Ce faisant, ils anticipent sur les anticipations ou sur l'absence d'anticipation de leur groupe. Or, force est de constater que ces avancées semblent essentiellement managériales, car rares sont les représentants locaux des salariés qui font de cette question un enjeu prioritaire de négociation collective.

Que reste-t-il alors comme capacité d'action collective pour ces représentants et comment se saisissent-ils en particulier des dispositifs institutionnels du dialogue social ? Au sortir de l'analyse approfondie de nos matériaux, le cadre législatif de la négociation sur le volet social des restructurations nous semble poser finalement, bien que de façon plus atténuée, la même question que dans le champ économique : celle de l'articulation des différents niveaux de la régulation<sup>33</sup>. Comme toujours, son rôle apparaît particulièrement ambivalent puisqu'il constitue à la fois un ensemble de *ressources*, notamment pour les représentants du personnel et certains syndicats locaux qui peuvent à tout moment mobiliser le droit pour se replier en bon ordre et une *source d'affaiblissement* de la capacité d'initiative des acteurs locaux, dans la mesure où la construction institutionnelle des négociations autour de l'emploi contraint bien souvent ces derniers à s'inscrire dans des accords élaborés par d'autres en central.

---

<sup>33</sup> Nous entendons ici comme ailleurs par « niveau de régulation » le lieu pertinent où les partenaires sociaux, loin d'être entièrement contraints par les règles existantes, sont capables de les transformer ou d'en élaborer de nouvelles, notamment à travers accords et conventions.

Du premier point de vue (celui des ressources), les restructurations accompagnées d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi peuvent être très favorables aux salariés, même pour un représentant local des salariés chez CHIMIE dont on verra plus loin que les capacités d'anticipation n'ont pas été évidentes :

*« Ça fait partie de l'accord qui a été passé d'un point de vue national entre les organisations syndicales et les représentations de l'employeur : la sauvegarde de l'emploi, elle va assez loin, puisque que, si je peux dire, c'est la sauvegarde de l'emploi sur site et non pas la pas la sauvegarde de l'emploi en ayant une proposition pour aller sur un autre site. C'est-à-dire que lorsque l'on cède une activité à un autre organisme [...] le personnel ne part pas mais il est obligé de se reconvertir. Mais il ne perd pas son emploi. On ne lui dit pas : " si vous ne suivez pas l'activité, vous êtes licencié". Non ! Alors ça favorise aussi cette gestion du changement dans un contexte où il y aurait sûrement un conflit social assez lourd. Et là je n'ai pas dit que ça se passait toujours parfaitement mais ça se passe quand même de façon satisfaisante » (RP CHIMIE).*

La RRH de la même usine est du même avis :

*« Q. Et vous pensez qu'on aurait pu anticiper ce plan social ou pas ?  
R. Je pense qu'on aurait pu l'anticiper. Mais si on n'avait pas fait ce plan social, clairement, le site serait dans une situation économique beaucoup plus faible qu'elle ne l'était déjà il y a deux ans » (RRH CHIMIE).*

Le droit joue ici son rôle de rempart, comme chez TELECONTACT où le délégué CGT, interviewé à l'extérieur de l'entreprise (centre d'appels) qu'il vient de quitter épuisé (c'est pour cela qu'il s'exprime au passé), nous explique de façon très sereine son mode d'action et de défense des travailleurs face à un problème de « convocations pour absences injustifiées », ou de « temps de pause réglementaire » :

*« J'ai dit que j'étais pas là non plus pour faire la guerre. J'étais là pour faire... de la même manière que l'encadrement fait respecter le règlement interne. Moi j'étais là pour faire respecter à l'entreprise le code du travail. C'est tout [...] Des fois il fallait mettre un ton au-dessus, parce qu'il fallait que je leur fasse comprendre que je n'étais pas là pour rigoler. Donc après, ce n'est pas compliqué, dès que je commençais à citer des articles du code du travail, ça allait assez vite parce qu'ils se disaient : " bon il a étudié le truc avant de poser la question, donc ce n'est pas la peine ". Donc on a quand même pu gagner pas mal de trucs par rapport à ce qu'il se passait avant. Ils étaient quand même beaucoup plus cool au niveau des absences. Au niveau des pauses, c'est pareil » (DS CGT TELECONTACT).*

Le second point de vue est plus retors et a été si peu analysé en général que nous le développerons davantage : le fonctionnement de la négociation collective par niveaux (central / local) n'aboutirait-il pas à faire prédominer les acteurs négociateurs du premier sur les acteurs réalisateurs du second en réduisant ainsi leur capacité de concertation ou d'action collective (encadré 13) ? C'est la question que l'on pourrait légitimement se poser, non seulement à l'égard des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (2002), plus répandus dans notre échantillon, notamment dans les PME (SATELLITE, DENTELLE, MEP) mais aussi des « Accords de méthode » introduits plus récemment dans la loi de cohésion sociale de janvier 2005, quand ce n'est pas dans le cadre des négociations

obligatoires. D'où l'impression générale, sinon d'une certaine apathie, du moins d'une absence d'ambition négociatrice des acteurs locaux.

### Encadré 13

#### La hiérarchie des niveaux de régulation sociale : un gage de pacification au détriment de la négociation collective locale ?

« *Q. Et vous n'avez jamais eu de revendication de la part des salariés ?*

*R. Alors les revendications sur le site, en interne, non, très clairement non. Mais il y a des négociations salariales qui sont organisées au niveau France, au niveau global, une fois par an. Donc les partenaires sociaux se rencontrent avec la direction aux alentours du mois de décembre et les décisions sont prises sur l'année à venir. Mais ça roule comme ça. Donc il n'y a pas de tension, puisque au moment des négociations... bah forcément y'a un petit jeu de rapport de force qui s'installe. Et puis ça passe. Une fois que tout le monde est tombé d'accord et que tout est signé, ça s'arrête.*

*Q. Donc jamais de grève, jamais de... ?*

*R. Y'a eu des grèves à ce moment là. C'est à dire que sur le principe du syndicat majoritaire, c'est effectivement "avant même toute négociation, faut se mettre en grève. Pendant les négociations on reste en grève et puis une fois que les négociations sont terminées, tout le monde reprend le travail". Donc c'est ce qui s'est passé en décembre. On a eu effectivement des mouvements sur la France et on a été impacté sur R. Parce qu'il y a un fort terreau syndical sur R., avec les usines de tissage, des grandes sociétés comme le G., comme M. Effectivement l'environnement syndical est fortement implanté sur R. Mais bon, ce n'est pas foncièrement un mal. En tout cas les relations direction / représentants syndicaux et représentants du personnel sur le site de R. sont on ne peut plus constructives et on ne peut plus... amiables. Donc y'a vraiment rien de tendu...*

*Là encore une fois, je ne suis pas en direct live parce que je ne participe pas aux réunions, c'est le DRH et le directeur de site qui participe aux réunions. Maintenant, au quotidien, la relation se fait aussi au quotidien avec les DP. Vraiment, y'a pas de problématique. Ça fait partie aussi de l'état d'esprit. Tout est lié. C'est à dire qu'effectivement, si on fait un clivage, dès le départ entre direction et salarié et puis que le management est un management de « contremaîtres », sans y voir de connotations péjoratives pour les contremaîtres, forcément ensuite les relations et le climat social ne vont pas être les mêmes. C'est à dire qu'il va y avoir antagonisme et c'est pas du tout le cas sur R.*

(Cadre de production,

TELECONTACT)

Bien qu'elle ne soit qu'effleurée par les travaux récents sur la négociation collective, elle mérite selon nous d'être posée, ne serait-ce qu'à titre d'hypothèse : *en dépit d'une forte évolution législative, visant à privilégier les accords d'entreprise et les dynamiques de négociation supposés plus aptes que la loi à prendre en compte la diversité des situations concrètes, le cadrage institutionnel des nouvelles dispositions et l'usage qui en a été fait par les partenaires sociaux a abouti dans bien des cas, à une centralisation des lieux de la régulation sociale, ne laissant aux acteurs locaux (dirigeant et RP de site) qu'une*

*capacité d'intervention limitée, pas seulement dans le domaine économique, mais également dans le champ social*<sup>34</sup>.

On sait que les accords de méthode ont été institués pour déroger à l'arsenal législatif des livres III et IV du code du travail, dont les procédures ont été jugées trop lourdes, trop généralisatrices et génératrices de multiples contentieux<sup>35</sup>. Ce faisant, il devait constituer un espace nouveau de construction d'accords entre les partenaires sociaux, sur les règles de fonctionnement à adopter en commun, souvent en amont d'un PSE (organisation des instances de représentation, périmètre et modalité de l'information, définition des étapes de la procédure, mise en place d'un calendrier etc.). Certes, un certain nombre de travaux d'évaluation nous enseignent que les accords de méthode ont globalement « introduit plus de visibilité dans le processus [de restructuration], réduit les risques de blocage de la procédure, favorisé la négociation, avant et pendant, avec la possibilité d'articuler des périodes de conflit et des périodes de controverses permettant de dépasser la logique d'un conflit irréductible et de faire toute sa place aux jeux d'acteurs » (Petrovski, Paucard, 2006 : 134). Et on peut ajouter que l'objectif de « sécurisation de la procédure » réclamé par le patronat au regard des aléas judiciaires a été le plus souvent atteint, contrebalancé par des contreparties de qualité négociées en faveur des représentants du personnel, d'ordre procédural (plus de clarté, allongement des délais, appel à experts...) ou substantiel (niveau des indemnités, reclassement revitalisation territoriale...) (idem).

Cependant, les mêmes auteurs constatent que certains accords de méthode peuvent très bien ne pas intégrer le contenu du futur PSE et être conclus « au moment où l'asymétrie d'information entre les représentants des salariés et la direction est à son comble » (idem : 112). Quant au domaine social, après s'être intéressés aux accords qui ont enclenché des dynamiques de dialogue inédites, ils se demandent si les résultats obtenus ne tiennent pas au fait que ceux-ci ont été conclus « dans de grandes entreprises, ayant [déjà] une bonne culture des relations sociales et disposant de moyens humains, matériels et techniques conséquents » (idem : 134).

Mais c'est sur la question de « la pertinence des interlocuteurs » et de leur poids dans les décisions économiques que leurs interrogations rejoignent notre hypothèse : « les accords de méthode permettent-ils de leur [les représentants des salariés] donner les moyens de

---

<sup>34</sup> Bruggeman et alii rappellent, eux aussi, que dans l'état actuel du droit français, entreprise et société se superposent et que l'employeur est la société. De sorte que « le niveau de consultation et de négociation du plan social [par exemple] n'est pas toujours celui du (des) lieu (x) du fait des obligations légales. Lorsque la société regroupe plusieurs établissements, le droit impose que la consultation ait lieu au niveau du comité central d'entreprise CCE), c'est-à-dire au niveau de l'instance qui réunit les délégués des comités d'établissements composant la société et qui possède les prérogatives économiques [...] C'est ici l'occasion d'illustrer l'un des problèmes épineux posés par la prolifération des groupes, puisque cette forme d'organisation implique quasi inmanquablement un découplage entre le lieu de décision et les lieux de leur application. Au plan social, l'existence d'un CCE pose toujours la question de la qualité de la coordination et des liens entre le CCE et l'établissement dans lequel se réaliseront les licenciements » (2002 : 26-27).

<sup>35</sup> Dans ce contexte apparemment consensuel qui viserait à faire descendre le droit du travail de son piédestal pour lui substituer des règles construites par les acteurs, on comprendra que le recours aux normes juridiques puisse être interprété comme un anachronisme. C'est ce qui expliquerait qu'un syndicat comme Sud qui utilise « le droit comme une ressource dans ses combats » (Denis, 2003), soit évoqué à plusieurs reprises dans notre corpus - par les dirigeants comme par les autres les représentants syndicaux -, comme « une *organisation terroriste* ». Et le consultant H. Landier, thuriféraire médiatique des accords de méthode, en embrouillant les pistes pour les besoins de la (sa) cause, ne diabolise-t-il pas cette inclination procédurière en évoquant « le harcèlement judiciaire », le « chaos syndical » et même « le développement de tendances radicales d'origine syndicales ou extérieures à l'entreprise ? » (Landier, 2004)

peser sur les décisions ou leur lient-ils les mains en les enfermant dans une procédure fixée d'avance ? ». Une question qui pourrait d'ailleurs également se poser, non seulement pour les dirigeants mais également pour tous les acteurs aux différents niveaux de la régulation sociale, dans le domaine économique comme dans le champ social, en central comme à l'échelle de l'établissement. Ainsi, un dialogue intersyndical s'avère parfois nécessaire, car un négociateur majoritaire au niveau de la société peut très bien être minoritaire à celui du site. Quant aux propositions alternatives au plan économique de la part des représentants des salariés, elles sont souvent modestes ou n'infléchissent pas de façon significative le projet initial, du fait de leur absence de légitimité en la matière aux yeux des directions d'entreprise. A son tour, l'interlocuteur du côté de la direction ne peut-il pas être taxé d'être le « simple exécutant [serait-ce avec délégation] des décisions prises à un niveau plus élevé » (idem : p. 118) ? A plus forte raison, le clivage (potentiel ou réel) entre les représentants des salariés ou les dirigeants de site et ceux qui participent activement à la négociation au niveau de la société ne mènerait-il pas les premiers à se voir presque toujours imposer des règles construites par d'autres ? Sur ce point précis, le bilan des accords conclus entre 2005 et 2006 (278) confirme tout à fait que ceux-ci ont été négociés essentiellement en Ile-de-France, notamment à Paris où sont situés les sièges sociaux des entreprises françaises les plus grandes » (Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, 2007: 310). Dans tous les cas on comprendrait alors pourquoi le niveau local de la négociation collective des établissements de grands groupes ne constitue pas forcément un enjeu décisif pour les négociateurs centraux.

D'où la conclusion de nos auteurs : « les accords de méthode ne constituent pas en eux-mêmes un moyen efficace de démocratiser la prise de décisions économiques du management en l'étendant à d'autres parties prenantes. A cet égard, ils ne constituent qu'un outil parmi d'autres, dont l'efficacité reste largement tributaire de la précocité de sa mobilisation dans le cours du processus de prise de décision » (Petrovski, Paucard, 2006 : 126) ». Retour à la case départ. Et ce raisonnement pourrait s'appliquer peu ou prou aux plans de sauvegarde de l'emploi, majoritaires dans notre échantillon, aux décisions économiques comme aux ajustements sociaux.

### 2.3.5 *Le rôle indispensable de l'encadrement intermédiaire*

Plus que dans les PME, le rôle de l'encadrement intermédiaire est souligné en période de restructuration dans les établissements de grand groupe. C'est tout d'abord une question de formation antérieure. Dans la plupart des PME enquêtées les agents de maîtrise n'ont pas reçu de formation spécifique lorsqu'ils sont « sortis du rang » et encore moins pour préparer les restructurations :

*« C'est des gens de terrain qui sont montés et ils ne connaissent pas tout de ce qui est de l'encadrement. Je dis qu'on ne devient pas contremaître comme ça. Faut des formations quand même spécifiques. [...] C'est pour ça qu'il y a des problèmes. L'entreprise marche, mais le jour qu'y a des restructurations fortes [...] Ils ont du mal à gérer certaines situations, comme justement la situation des 35 heures. Ils ne savent pas faire une réelle planification et tout ça. C'est un problème à l'entreprise [...] Bon je suis chef de chantier, je demande une formation de chef de chantier, je la demande. Je ne veux pas une fonction juste pour un salaire » (DS CGT SATELLITE)*

On comprendra dès lors que dans cette petite entreprise aujourd'hui en transition (. § 1.6), le nouveau dirigeant « arrivé avec des outils de GRH » se soit d'emblée, et avant toute autre chose, engagé dans le perfectionnement de son encadrement. De même, dans la structuration rapide de leur établissement, les dirigeants de l'entreprise TELECONTACT font-ils une priorité du recrutement et de la formation de l'encadrement au management d'équipes. Mais la distinction entre les PME et les grands groupes ne s'arrête pas là. Dans les seconds, c'est au moment des restructurations que le rôle de l'encadrement est surtout évoqué, par exemple dans la transmission des informations, dans l'accompagnement psychologique des opérateurs ou dans la mise en place préventive des référentiels d'emplois et de compétences :

*« Toutes ces choses, qui doit les faire passer ? C'est le chef de service. Donc c'est l'encadrement qu'on envoie au feu. La direction décide puis après "allez expliquer ! ". Eux ils sont dans leur bureau pendant ce temps là. Donc l'encadrement et les agents de maîtrise sont particulièrement touchés » (DS MUTUELLE).*

*« Dès janvier il y avait déjà l'encadrement qui était mal. Donc on a fait des réunions avec eux dans le comité de direction. L'encadrement le plus proche du terrain et les chefs d'atelier. Et puis on s'est dit : "on va commencer à prévoir, si demain il devait se passer ça, voilà le rôle que vous devrez jouer". Moi j'avais préparé aussi une formation très light et puis plus détaillée dans un deuxième temps, si ça tournait mal, conflit grave, enfin... des hostilités... que finalement je n'ai jamais eu à déployer à ce stade, mais on était prêts [...] alors il y avait tout le rôle de l'encadrement aussi parce que les gens se confiaient assez facilement. Tout ce qu'on avait préparé un peu en amont en disant : "si les gens viennent vous parler alors que d'habitude ils ne vous parlent pas [...], si vous sentez un changement de comportement, un changement d'attitude un peu différente, dans ces moments là ne les mettez pas tout de suite aux manettes et discutez un peu avec eux" » (RRH EUGINEX)*

*« Notre encadrement n'était pas forcément formé aux entretiens individuels. Donc, on a formé tout notre encadrement. Ça été un gros travail, construire les grilles d'entretiens par type de métier. On a recensé 23 – 24 métiers en entreprise. Donc ça veut dire que... faut peut être pas faire 23 – 24 fiches d'entretiens, mais on en a fait une bonne dizaine » (Directeur APPRO).*

### **2.3.6 Des réseaux d'acteurs externes plus denses, mais un déficit de coopération interentreprise au plan territorial**

Nous venons de voir que, tout comme les PME, les établissements de grands groupes privilégient les acteurs internes dans les « jeux d'acteurs » qui constituaient un item de notre guide d'entretien. D'où l'important développement qui vient de leur être consacré (. § 2.4. et 2.5). Mai il ne faudrait pas pour autant négliger les relations avec les acteurs externes qui interviennent notamment en période de restructuration. Dans le cas des PME la pertinence des réseaux externes d'acteurs concerne essentiellement ceux que leurs dirigeants ont été capables de se constituer. De ce point de vue, on a observé que si l'entreprise SATELLITE se situe sur une trajectoire transitionnelle vers une conception plus managériale des restructurations, elle le doit en grande partie aux relations qu'a su tisser son nouveau dirigeant grâce à son appartenance à une multiplicité d'organisations et de clubs professionnels qui enrichissent en permanence sa veille stratégique et sa vision

prospective. Dans les établissements de grands groupes, il en va tout autrement, dans la mesure où les orientations stratégiques y sont dictées par les directions centrales et déclinées ensuite au niveau local, comme nous l'avons plus haut. Cela n'empêche pas les sites de développer des relations avec les acteurs externes au moment des restructurations, notamment pour renforcer les actions d'accompagnement social. Celles-ci apparaissent alors globalement plus denses et surtout plus diversifiées que dans les PME. Un simple travail de recension des évocations spontanées concernant ces acteurs dans les entretiens réalisés auprès des grandes entreprises permet une première approximation sur la nature des interlocuteurs (tableau 3). Il montrerait que les entreprises s'inscrivant dans le modèle idéal-typique d'une conception managériale des restructurations (Ugine, COUPELEC, MUTUELLE) ne mobilisent apparemment pas davantage d'acteurs externes que celles qui s'en démarquent, et peut-être même au contraire : les établissements atypiques solliciteraient plutôt davantage et d'autres acteurs. Mais le caractère incomplet et la fragilité de nos données sur ce point inclinent à la prudence.

**Tableau 3**  
**Evocations spontanées des acteurs externes dans les entretiens**

<b>Entreprises</b>	<b>Acteurs externes</b>
DATEC	Repreneurs éventuels, recherche de contact avec une école d'ingénieur et un équipementier automobile pour l'innovation technique (« tombés à l'eau »)
CHIMIE	OPCA ; cabinet conseil en transfert de compétences ; DDTE ; aucune solidarité avec les autres sites de la société
EUGINEX	Filiale de reclassement (internalisation partielle), Ministère, Administrations du travail (« convention de réindustrialisation »), politiques, maires de la région (« qui déboulent dans l'usine quand elle ferme » / recruteurs, consultations autres entreprises
COUPELEC	Greta
MUTUELLE	Administrateurs Medef, CGPME (Structure paritaire) ; réseaux professionnels (DCF, GCE, ANDCP, CPAM, URSSAF
TELECONTACT	Organismes d'insertion, Psychologues (CARE), Entreprises Travail temporaire, Agefos, pouvoirs publics, région, maires
CPAM	NC
INNOVA	Externalisation complète du reclassement
MULTIMED	NC
BANQUE	NC
CAMPUS	NC
APPRO	NC

*NC* : non communiqué

Toutefois, un constat sur cette thématique des « jeux d'acteurs externes » ne manque pas de surprendre. Dans aucun cas étudié et même les plus avancés, les établissements de grands groupes ne cultivent des relations interentreprises à l'échelle du territoire. L'exemple de l'usine d'EUGINEX est à ce titre emblématique. Non seulement la mobilité des dirigeants dans le groupe empêche ceux-ci de constituer durablement des réseaux relationnels, mais la capacité économique de celui-ci lui permet de disposer d'une société satellite pour mener les actions de « réactivation du bassin d'emploi ». Idéal-type managérial oblige, les anticipations en la matière ne sont pas néanmoins absentes :

- « Vous avez donc une obligation légale, loi de modernisation sociale, vous devez signer avec les autorités une convention de réindustrialisation dans laquelle il est prévu qu'on créerait autant d'emplois que d'emplois supprimés. Là on a un organisme qui nous a accompagnés aussi pour donner des sommes pour autant d'emplois créés auprès du futur entrepreneur quel qu'il soit. On privilégie le côté industriel bien sûr. Vous aviez quelqu'un qui avait un projet, qui était validé etc. Donc hormis les créations, on accompagnait aussi le financement pour le nombre d'emplois créés. Et on avait commencé déjà trois ans auparavant. C'est-à-dire que quand je suis arrivée sur le site cette démarche d'accompagnement et de développement de l'emploi existait déjà. On peut faire l'hypothèse que les choses étaient déjà dessinées depuis longtemps. Cet accompagnement se faisait déjà avec notre filiale mais j'ai été sensibilisée à ça quand je suis arrivée ».

- Q. Est ce qu'aujourd'hui vous avez des discussions avec d'autres entreprises de la région qui pourraient vous dire "mon emploi se développe de cette manière là... est ce qu'on peut en gros essayer de développer l'employabilité ensemble dans la région ?"

- Non, mais par contre je ne dit pas que ça ne s'est pas fait ou que ça ne peut pas se faire parce qu'on a quand même des clubs auxquels je participe ... quand je peux [...] potentiellement on peut le faire. Mais en même temps c'est difficile quand vous êtes sur un site qui est un point de mire ! On est le plus gros employeur, du coup pour eux il y a plein d'argent et de moyens, enfin c'est la perception extérieure [...]. On n'est pas dans cette situation [...] on a des partenariats implicites sur d'autres sujets mais se dire "on optimise et on rationalise des choses, des coûts etc.", on n'est pas encore dans cette démarche » (RRH EUGINEX).

#### **2.4. Examen de quelques cas limites : le rôle décisif de l'instabilité de la gouvernance**

A l'instar des PME examinées dans la première partie de cette contribution, un certain nombre d'établissements de grands groupes n'entrent pas complètement dans le schéma idéal-typique de l'organisation anticipée et accompagnée des restructurations, tel que nous venons de le présenter (chap. 2.1-2.4). Ces entreprises se caractérisent toutes, mais à des degrés divers, par :

- Un défaut d'anticipation, que celui-ci soit interprété comme une carence stratégique (DATEC, CHIMIE), ce qui rapprocheraient ces entreprises du monde de la PME, comme le résultat d'une situation objectivement imprévisible (INNOVA), d'une éthique des affaires relativement flottante (INNOVA, DATEC) ou surtout, comme la conséquence d'une instabilité de la gouvernance (dans tous les cas : DATEC, CHIMIE, INNOVA).
- Un déficit d'accompagnement : toutes ces entreprises se contentent de mesures strictement contenues dans la loi et si elles offrent des compensations financières, celles-ci se font la plupart du temps au détriment de l'accompagnement social. Ainsi, aucune d'entre elles ne dispose d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou se préoccupe de renforcer l'employabilité interne et externe en dehors de formations et de mobilités de stricte adaptation. De ce point de vue, les nouvelles dispositions de la loi de cohésion sociale sur la GPPEC devraient contraindre ou « encourager » ces entreprises à faire du traitement « à froid »

- une utilisation réduite des marges de manœuvre locales sur le volet social des mutations économiques. Deux cas peuvent alors se présenter sur ce point : soit les entreprises (plutôt du secteur industriel) se saisissent du cadre institutionnel pour activer la négociation collective, notamment en utilisant les ressorts d'un plan social (CHIMIE) ; soit elles privilégient le traitement individuel par une *approche contractualiste* des départs « négociés ». On comprendra que ce sous-modèle soit plutôt présent dans les activités opérationnelles ou à haute intensité intellectuelle de services aux entreprises (TELECONTACT, INNOVA), dans la mesure où celles-ci se caractérisent à la fois par une dématérialisation peu propice à des mobilisations collectives et une individualisation poussée des formes de gestion des ressources humaines.
- une instabilité de la gouvernance qui est sans doute le trait le plus discriminant entre ces cas singuliers et le modèle idéal-typique des restructurations dans les grandes entreprises. Cette instabilité serait en grande partie liée à l'intensité de la financiarisation qui prend explicitement le pas dans ces entreprises sur les logiques industrielles. Ce serait vrai pour CHIMIE et DATEC, mais moins évident pour le groupe INNOVA. Pour ce dernier, c'est selon nous plutôt le caractère mouvant de la nouvelle économie qui expliquerait le mieux l'instabilité de sa gouvernance. Non que les cas évoqués plus haut de restructuration managériales ne soient pas déjà pris dans le mouvement d'ensemble de la financiarisation de l'économie (c'est le cas de SIDER, MUTUELLE, COUPELEC, MULTIMED...), mais la plupart d'entre elles, bien que parfois menacées par des OPA récentes (SIDER, MUTUELLE absorbée par ASSUR) sont encore ancrées dans le modèle décrit plus haut de la grande entreprise « à la française ». C'est ce qui expliquerait chez elles la persistance d'un encadrement institutionnel plus strict et plus centralisé des régulations sociales à l'occasion des restructurations. Nous pourrions faire alors, tout comme dans le cas des PME atypiques, l'hypothèse d'un régime de transition ou d'hybridation entre des établissements de grands groupes, selon le degré d'instabilité et/ou l'intensité de la financiarisation de leur gouvernance.

### ***DATEC : la saga d'un « management voyou »***

L'histoire de DATEC est une histoire limite, puisqu'il s'agit du dépeçage en règle par les puissances financières d'une affaire industrielle primitivement familiale, victime de son succès. Spécialisée dans le décolletage de précision en moyennes et grandes séries, elle est née dans une région reculée de la France où elle a fait figure, pendant très longtemps, de premier employeur. Elle connaît une période faste de développement ininterrompu jusqu'au début des années 90 où elle emploie 850 personnes. Jusqu'à cette période, elle a été dirigée par son fondateur, Léo M. qui a décidé en 1985 de faire coter son entreprise au second marché de la bourse afin d'accélérer son développement et d'initier un processus de croissance externe. C'est le début de la descente aux enfers. A cette époque, dans un secteur encore très atomisé, DATEC est leader européen dans son domaine. L'entreprise réalise alors 90 % de son Chiffre d'Affaires dans le secteur automobile auprès des grands constructeurs ou des équipementiers. Elle tient son avantage concurrentiel d'une capacité d'innovation supérieure et d'un niveau poussé d'automatisation dans l'ensemble des process. Elle possède alors un énorme parc de 150 machines dont l'essentiel est conçu et fabriqué sur place. En outre, pour compléter son métier de base qu'est le décolletage, elle

a développé un secteur d'activité complémentaire : la finition. Celle-ci permet d'usiner, de rectifier, de fileter ou de souder des sous-ensembles issus du décolletage.

En 1993, alors que les processus de concentration commencent à s'accélérer dans le secteur, GFI (Groupe Finances industrielles), alors principal actionnaire de DATEC, s'allie avec Patrick Baraffet qui dirige le groupe du même nom pour fonder Euroméca, désormais constitué d'une dizaine d'entités implantées en France et dans le monde (Italie, Pologne, Mexique). Dans cette galaxie industrielle et financière, il y a désormais non seulement des activités liées au cœur de métier de DATEC (frappe à froid, fonderies), mais également de la fabrication de meubles et de l'expertise en assurances. C'est cette diversification qui va d'ailleurs entraîner les premières difficultés apparues en 1994, mais surtout avec le dépôt de bilan en 1996 de la quasi-totalité des entreprises du groupe GFI. En quelques mois en effet, le chiffre d'affaires réalisé dans l'ameublement des collectivités s'est effondré et le dirigeant de GFI tente une restructuration en misant sur l'un des pôles « sains » de son groupe, à savoir le décolletage dont DATEC est le plus beau fleuron. A partir de ces opérations de renflouement en cascades, l'action de DATEC s'effondre de 90 % en 1995. L'entreprise subit même un redressement judiciaire alors que son usine tourne à plein régime et qu'elle n'a cessé jusqu'ici d'embaucher. Dans la localité, c'est l'incompréhension et la presse régionale s'en fait régulièrement l'écho : *« c'est quand même un comble : on a du travail et on nous coupe les vivres ! »*, *« on est en train de payer pour les autres »* ; *« si le site était seul, nous n'aurions pas de problème »*.

Suite au dépôt de bilan, le cauchemar se poursuit : désormais endettée, DATEC est alors reprise par un groupe financier qui s'est spécialisé dans le rachat expéditif d'entreprises en difficulté de la mécanique générale. Détenu par un affairiste connu, lui-même actionnaire à 51 % d'un équipementier automobile (Buffon), celui-ci se voit confier l'essentiel des activités du groupe GFI (dont DATEC). Au sein de la nouvelle entité financiero-industrielle, le repreneur organise difficilement la fusion des ses deux filiales qui prêle très rapidement à contestation. En effet, la reprise d'une partie d'Euroméca par le groupe financier en 1996 s'est effectuée dans la réalité à un prix près de quatre fois inférieur à celui annoncé. En agissant de la sorte, il semblerait que l'affairiste ait cherché à réaliser une plus-value exceptionnelle au bénéfice de son groupe financier, quitte à plomber le bilan de sa filiale industrielle, le groupe Buffon.

En 2000, le PDG affairiste et unique actionnaire du groupe financier désormais propriétaire de DATEC est mis en examen pour « escroquerie aggravée » et placé en détention provisoire dans le cadre d'une affaire portant sur quelques 400 millions de francs. Sa technique était éprouvée et rémunératrice. Pour construire son empire (9 milliards de francs de CA en 2000), il reprenait des sociétés en difficulté à la barre des tribunaux de commerce, notamment DATEC. Rattrapé par la justice et par les difficultés financières du groupe Buffon, il venait de vendre ce groupe à une fédération de banques suisses (FBS) pour 1,6 milliards de francs. Soit une somme démesurée au vu des pertes colossales enregistrées par Buffon (82 millions de francs en 1999), qui conduisirent plus tard FBS à restructurer dans sa totalité le groupe industriel.

Jugeant les conditions de vente suspectes du groupe Buffon (qui employait alors 10 000 salariés) à FBS, certains députés locaux saisiront l'Assemblée Nationale en décembre 2006 en vue de la création d'une commission d'enquête. Dans leur volumineux dossier, après avoir retracé aussi laborieusement que nous l'histoire et la préhistoire de cet imbroglio, ils en souligneront les enjeux

humains : « DATEC tient encore le rôle de banquier du groupe Euroméca » rappellent-ils « mais le pillage organisé de ses actifs ne s'arrête pas là : les curiosités de la gestion prêteraient en effet à sourire si elles n'avaient pas mis en jeu, depuis 2003, le sort de 570 salariés (540 CDI et 30 intérimaires) ».

... toujours est-il que, devant l'ampleur des besoins de refinancement de Buffon évalués par des experts à un milliard d'euros, FBS décide de démanteler presque aussitôt le groupe industriel, quitte à acculer ses entreprises les moins rentables à la faillite. Il en profite pour placer Euroméca, groupe encore rentable et dont les bénéficiaires ont longtemps contribué à limiter les pertes de Buffon, sous son contrôle direct en restructurant le pôle fonderie et usinage du groupe au sein d'une société rebaptisée PAM. L'entreprise PAM est alors cédée pour une bouchée de pain à deux directeurs d'Euroméca, FBS leur concédant même 35 millions d'euros pour cette opération. A leur tour, ces deux hommes d'affaire auront à justifier quelques mois suivants la vente mystérieuse des copeaux d'acier de l'usine et du groupe, à un prix inférieur au marché, au profit d'une société implantée dans une autre région. Tout un système de pillage matériel et de know how fonctionne alors à plein. Ainsi, DATEC se voit contrainte de payer à Euroméca 850 000 € de *management fees* en 2005 pour des services commerciaux censés être rendus par Euroméca. De même, la filiale polonaise d'Euroméca étant censée produire des pièces similaires à celles de DATEC, non seulement cette dernière est amenée à établir des devis pour des pièces « made in France » en réalité fabriquées en Pologne, mais plusieurs machines sont déménagées manu militari du site français et transférées en Pologne. Plus cynique encore : des ouvriers polonais sont accueillis régulièrement sur le site pour être formés par les techniciens de DATEC. Aujourd'hui, l'entreprise attend toujours que le groupe Euroméca (aujourd'hui 1500 salariés en France) tienne ses engagements de rendre ou de payer au site de T. les références qui ont été cédées à d'autres sites.

Suite à la cession intervenue le 10 octobre 2006, DATEC, entreprise vidée de sa substance, n'emploie plus que 351 personnes, alors qu'un nouveau repreneur potentiel, l'allemand Larpold associé à un fonds d'investissement, français mais étranger au métier industriel de DATEC, se profile à l'horizon. Comme à chaque rachat, celui-ci ne souhaite pas reprendre la totalité du personnel. Il ne conservera que 250 personnes « dont vingt pour une période transitoire de cinq mois dans la perspective d'un chiffre d'affaires suffisant ». En tout, ce serait donc près de 320 emplois qui auraient été supprimés depuis 2003, après licenciements économiques, 91 départs volontaires ou par FNE et le dépôt de bilan de février 2006. Nous enquêtons au printemps 2006 auprès du directeur et du DRH nommés par l'administrateur judiciaire ainsi que des représentants du personnel membres du CE. Les premiers jouent le jeu de la relance industrielle et leurs propos ne sont pas très éloignés de celui des seconds. Ils croient notamment au potentiel de l'usine DATEC qui, bien que rançonnée durant des années par des actionnaires peu scrupuleux, dispose d'atouts qui peuvent intéresser des repreneurs, notamment une fantastique puissance commerciale de leader dans la grande et la très grande série. Au niveau européen, il existe certes une concurrence sur les capacités courantes, mais celle-ci est restreinte dans le créneau de DATEC si l'on considère sa capacité de production en volume et sur le marché des gros diamètres : par exemple, il n'y a pas de multibroche passant du 120 mm en Haute-Savoie, département qui concentre pourtant plus de 80 % de l'industrie du décolletage en France.

Quelques semaines après notre passage, l'ensemble du comité de direction d'Euroméca (treize personnes) est séquestré dans un autre coin de France par une centaine de salariés de DATEC qui

exigent la désignation d'un médiateur par le Ministère de l'Industrie et qu'Euroméca (aujourd'hui 1500 salariés en France) et son actionnaire la FBS s'engagent à rembourser tous les passifs abusivement imputés à DATEC.

On pourrait ici essayer de résumer en quelques mots les caractéristiques essentielles d'un management de restructuration de type « voyou ». Ce qui frappe tout d'abord, c'est la mise au pas de la logique industrielle par une logique financière et l'instabilité de la gouvernance qui en découle. Mais ce mouvement repéré dans les autres cas ne suffirait pas à le caractériser. Vient s'ajouter ici une spoliation du site par le groupe qui rend la situation tout à fait exceptionnelle. C'est ce qu'expliquent très bien un délégué syndical avant de nous suggérer le concept qui inspire notre analyse ainsi que le nouveau DRH extérieur au groupe Euroméca :

*« On n'est pas dans le cas de figure logique et commun. C'est-à-dire que ce n'est pas parce que le travail est parti dans les pays low costs, ce n'est pas parce que nos concurrents sont meilleurs que nous, ce n'est pas non plus parce qu'on a une technologie qui est en fin de vie. C'est aucun de ces cas là. C'est pour ça que le ressenti doit être complètement différent dans les autres entreprises. Nous c'est le fait d'une mauvaise gestion. Ça été dit dans les Ministères, ça été dit au Tribunal de Commerce, il y a des enquêtes du procureur qui sont ouvertes dessus. Donc, c'est carrément des malversations au sein de l'entreprise. [...] On a été pillé [...] on a pris de l'argent à DATEC, on a volé DATEC pour aller reconstruire des entreprises du groupe qui sont nettement plus avancées au niveau machines, au niveau structures. On nous a pillés. Des pièces techniques, on nous les a enlevées [...] et puis on voit qu'il y a eu quand même une très mauvaise gestion du groupe et des personnes qui étaient en place, parce que même les usines qui sont toutes neuves elles ne fonctionnent pas. Bien qu'on ait été dépouillés ».*

- Q. Comment vous appelleriez cette pratique managériale alors ?

*« Voyou. Ben oui. Je ne sais pas si vous arriverez, vous, à les classer... à part des voyous et des bandits. C'est pour ça que je disais, ce n'est pas pareil. Ce n'est même pas de la délocalisation parce qu'ils ne nous enlèveront pas les marchés. Ils ne pourront pas. De toute façon, ils pourront nous en prendre à la limite suffisamment pour nous faire mal, mais pas suffisamment pour pouvoir se faire du bien à eux, parce que vu les tours qu'on a par exemple, les grosses poulies avec lesquelles on travaille avec V. notamment, ils peuvent faire ce qu'ils veulent, ils ne trouveront pas l'équivalent sur le marché. Donc, ils ne pourront pas prendre les poulies. Ils pourront en prendre dans 10 boîtes différentes de décolletage, mais les nôtres pour faire des poulies pour V. il n'y en a pas en Europe »*

(Délégué  
syndical)

*« Chaque action aujourd'hui que fait le groupe, c'est contre DATEC. Piquer des clients, récupérer des affaires. Donc, voilà on est tout seuls pour l'instant » (DRH).*

Il existerait bien un certain nombre de *facteurs exogènes* particulièrement défavorables. Par exemple la stagnation du marché de l'automobile et la pression des clients qui exigent de leurs sous-traitants une réduction permanente de leurs prix. Mais les raisons profondes du déclin de

l'entreprise sont surtout d'ordre *endogène* : une absence d'investissement et d'innovation technologique, due sans doute à sa molle installation dans sa position de leader, mais exacerbée surtout par la succession de rachats et de changements d'actionnaires dont elle a fait l'objet au cours des années 90.

Onze directeurs de site se sont ainsi succédés en neuf ans, pendant lesquels aucune stratégie ne put évidemment être déployée : *« la raison c'est qu'ils venaient tous du même moule. Ils venaient tous de l'ancien groupe Buffon. Ils étaient recasés [...] parce que pour mettre un directeur à DATEC quand on le pille, il faut quand même qu'il ait des idées plus en faveur d'Euroméca que DATEC. Donc, c'est pour ça qu'on les triait sur le volet. Et puis ils [les dirigeants du groupe] leur mettaient tellement la pression. Ils voulaient des résultats et en même temps ils les laminaient par-dessous. Donc, les gars, ou ils craquaient et ils partaient. Ou il y en a eu certains qu'on a aidé à partir. Il y en a certains qui n'étaient pas trop mal, ils voulaient essayer des choses, mais plus haut ils se faisaient taper sur les doigts et on leur disait non, non... »* (Délégué syndical). Pendant la même période, le défilé des directeurs des ressources humaines (5 en 9 ans) associé à un sous-encadrement a alimenté logiquement un sentiment de vacance du pouvoir parmi les salariés : *« dans une entreprise il y a la direction et les syndicats. Les syndicats pour moi c'est les contre-pouvoirs. Ce qui est normal, je suis pour. Mais le contre pouvoir a pris la place du pouvoir [...] c'est vrai qu'ici, il y a un seul syndicat qui est la CFDT, qui est très très bien implanté, qui est très très bien organisé et ils maîtrisent très bien leurs troupes, il n'y a pas de problème. Ils sont omniprésents. C'est bien. Mais le seul problème c'est qu'ils sont trop ... euh, ce n'est pas qu'ils sont trop. C'est nous, la direction qui n'y étions plus »* (DRH).

On ne s'étonnera pas dès lors que dans un tel contexte, des actions d'anticipation et d'accompagnement n'aient pu être mises en place. On s'en tiendra par exemple à la formation et au maintien de l'employabilité des salariés qui ont été négligés depuis le rachat de DATEC par le groupe Buffon en 1996. Le centre de formation interne qui a pendant longtemps fait l'originalité de l'entreprise ne fonctionne que partiellement et il a surtout été utilisé pour former le personnel des autres entreprises du Groupe Buffon, au détriment des salariés de DATEC qui se sont sentis progressivement délaissés.

### ***CHIMIE : une entreprise qui court après les évènements***

Passons à notre second exemple quelque peu atypique : l'entreprise CHIMIE. Il s'agit à nouveau d'une unité industrielle fondée en 1858 et fabricant initialement des farines. En 1939, elle se convertit dans la fabrication de produits d'alimentation animale. En 1958, nouvelle impulsion : l'usine accède au premier rang mondial dans la production d'un acide aminé qui l'amène peu à peu à se spécialiser dans la chimie. De 1971 à la fin des années 90 elle constitue une filiale de la division nutrition animale du grand groupe français Rhône-Poulenc. Ce sont les années fastes au cours desquelles, grâce à une entente entre les producteurs de vitamines au plan mondial, la rentabilité et les résultats de

l'entreprise sont extraordinaires. Mais ce cartel est dénoncé à la fin des années 1990, créant un « trou d'air » et un retournement complet de tendance pour la société<sup>36</sup>.

Il s'ensuit pour l'entreprise et l'usine locale une succession de rachats, d'abord en 2000 par le couple franco-allemand Rhône-Poulenc et Hoechst devenu Aventis, puis en 2002 par un fond de pension anglo-saxon, AVC, spécialisé dans les opérations de MBO/MBI. Aujourd'hui, la société qui produit des vitamines et acides aminés de haute valeur ajoutée, servant de compléments pour l'alimentation animale, est l'un des leaders mondiaux pour la fabrication d'un acide aminé qu'elle est la seule à proposer sous deux formes : poudre et liquide. L'usine, implantée dans un bassin industriel, jadis florissant mais actuellement en pleine décadence, occupe 570 personnes, après en avoir compté plus de 1200 en 1980 au temps de sa splendeur et encore 850 en 2001. Outre le site étudié, la société qui emploie en tout près de 1200 personnes comporte quatre autres unités de fabrication de moindre importance, dont une en France (220 personnes), une autre en Espagne (une centaine de salariés) et des équipes commerciales réparties dans le monde entier à travers onze filiales de vente. Son siège social se situe dans la région parisienne avec une gouvernance et une organisation « classiques » : le groupe définit les plans de production que les différents sites doivent respecter, mais le management local possède un maximum d'autonomie pour la mise en œuvre. Au sein de la société, il existe un CRH (comité des ressources humaines) dont les membres sont le président de la société, le directeur de chaque site, le directeur industriel ainsi que le directeur des relations humaines. Ce comité, qui se réunit trois à quatre fois par an, est souvent précédé d'un CDRH. Ce dernier, qui est uniquement composé de cadres de la fonction RH de chaque site, permet de travailler en amont sur un certain nombre de sujets. Par conséquent, les décisions stratégiques sont prises lors de ce comité puis diffusées sur les différents sites. Le management local est donc à la fois exécutant et acteur de la décision.

Au moment de l'enquête, le groupe chimiste, propriété du fond d'investissement britannique, vient d'être racheté par Blue Sweeper, filiale de China National Chemical Corporation. Le groupe chinois s'est, dans un premier temps, développé dans le nettoyage industriel avant de se diversifier vers la chimie. Aujourd'hui, le silicone est devenu son activité principale, mais la société ne concentre pas ses efforts uniquement sur ce produit. Car l'ambition de Blue Sweeper « n'est pas de devenir une grosse société en Chine, mais de devenir une grosse société chinoise dans le monde ». Il est essentiellement positionné sur la chimie des matériaux et souhaite aller vers une chimie plus intégrée dans le domaine amont.

Quelles sont les grandes caractéristiques des processus de restructuration traversés par CHIMIE au cours de ces dernières années ? Suite à l'accumulation de ses pertes (qui s'élèvent à 20 millions d'euros sur un Chiffre d'Affaires de 500 millions) générées par l'activité « vitamines » et à l'émergence de nombreux compétiteurs sur les produits et procédés en développement, l'entreprise est entrée tout d'abord « gentiment », dans une politique d'amélioration continue dont les dirigeants disent « ne pas avoir eu l'habitude ». Mais cela n'a pas suffi. En 2003, un plan de sauvegarde de l'emploi prévoyant de supprimer une centaine de postes – soit l'équivalent de 20 % de l'effectif - est décidé à la surprise générale. Car, si l'entreprise avait connu depuis quelques années une hémorragie de ses effectifs, celle-ci avait eu lieu jusqu'ici sans drame « *au fil de l'eau, en fonction des*

---

<sup>36</sup> A l'époque, le démantèlement du « cartel des vitamines » impliquant huit groupes pharmaceutiques, dont Rhône-Poulenc, fera dire au Commissaire Européen chargé de la concurrence : "Il s'agit de la série d'ententes la plus préjudiciable sur laquelle la Commission ait jamais enquêté".

*départs potentiels* » (dixit le Directeur). En clair : grâce au dispositif des préretraites et du FNE.

A l'instar de ce qui se passe dans la majorité des PME, la restructuration envisagée apparaît alors comme une crise imprévisible, provoquée par des événements extérieurs. En effet, outre le démantèlement du « cartel des vitamines », le groupe n'a aucunement anticipé l'apparition de nouvelles technologies ou de la concurrence et des problèmes liés aux transferts de compétences en ajustant ses effectifs à très (trop) court terme. Selon le directeur actuel, « *si l'entreprise avait anticipé les évolutions techniques, si elle avait évolué au même rythme que ces techniques, elle n'aurait pas été contrainte de mener des restructurations* ». L'entreprise s'inscrit dès lors davantage dans une flexibilité de réponse qu'une flexibilité d'initiative (« *on a été protégés pendant des années, maintenant, ce n'est plus le cas* » déplore la RRH).

La mise en place du « plan social » (nos interlocuteurs utilisent plutôt ce terme que celui de PSE), suppose certes un minimum de concertation collective sur ses tenants et aboutissants, notamment en matière de reclassements. Pour autant a-t-il ouvert un nouvel espace de négociation permettant aux acteurs d'envisager de nouveaux projets économiques et sociaux et de mieux anticiper les transferts de compétences stratégiques ? Rien de moins sûr. D'abord, parce qu'en fixant un objectif de « zéro licenciements », le directeur de l'usine a surtout favorisé l'utilisation mécanique d'une pyramide des âges particulièrement favorable. C'est ce qui expliquerait, selon lui, que le plan de restructuration se soit déroulé sans qu'il n'y ait eu de « *casse spéciale [ni] aucun jour de grève* ». Deux catégories de personnes ont en effet été concernées par les licenciements : des salariés proches de la retraite, âgés principalement de 57 et 58 ans qui avaient « *une durée de portage inférieure à cinq ans* » ; et certains salariés âgés de moins de 55 ans, occupant des postes aménagés spécifiques qui engendraient des coûts supplémentaires pour l'entreprise. A noter que la proportion de techniciens quittant l'entreprise était légèrement supérieure à celle des cadres.

De l'avis général, la précipitation n'a pas permis d'envisager d'autres solutions et le plan social est apparu bien souvent comme bâclé. C'est tellement vrai qu'au-delà des 70 personnes embauchées en contrepartie dans le cadre des mesures de branche CASAIC (Cessation d'Activités des Salariés âgés des Industries Chimiques), l'entreprise a dû rappeler des personnes licenciées pour faire face à la perte brutale et dramatique de certains savoir-faire :

- « *Le plan a été mis en place relativement vite, donc les gens l'ont plus ou moins accepté, c'est sûr. Sachant que ça a mis une ambiance dans l'usine assez tendue [...] il s'avère qu'ils s'y sont mal pris : j'entends la direction et tous les autres... peut-être que nous non plus on n'a pas été bons, mais il n'y a pas de monde parfait ! [...] mal pris dans le sens où ça a été d'une part fait rapidement, et derrière tout ça, on a perdu certaines compétences. Si vous mettez un plan en route, et s'il faut que ce plan soit abouti dans un délai relativement court : moins d'un an, vous allez obligatoirement envoyer des gens en retraite qui ont des compétences importantes, puisque ce sont des anciens qui avaient leurs compétences à eux, et qui partent avec ! Et le plus gros souci aujourd'hui et pour l'avenir, c'est de dire : on a de la compétence, on essaye de la garder et de la transférer. [...] Et ce qu'on n'a pas fait avec [le plan], je crois que c'est ça : bien repérer les postes-clés, et dire par rapport à ça, on met ça en face ».*

- Q. C'est sur quel type de poste que se sont fait les rappels ?

- R. « Je pense à certains postes comme les Douanes, qui est un poste où, à mon avis, il y a des soucis. Il faut des années d'expérience pour être à un poste de gestion des douanes. Ca c'est un poste qui est énorme. Après vous avez des postes d'assistance au niveau de la gestion des fluides... ça c'est des postes pas évidents à gérer, il faut le savoir. Vous allez en avoir un au niveau des eaux, j'espère que ça va être temporisé. C'est un poste qui nécessite beaucoup de connaissances au niveau des réseaux d'eau, et c'est un poste qui, à mon avis, d'ici quelques années, va disparaître, puisque la personne prend de l'âge, donc il va falloir des doublons. A mon avis, la GPEC c'est fait pour ça » (RP).

Quant aux mesures d'accompagnement, réduites à des compensations financières, elles se sont faites au détriment de l'accompagnement social, retardant ainsi encore pour longtemps la prise de conscience des changements nécessaires. Pour les licenciés, les conditions financières sont en effet particulièrement avantageuses, l'entreprise allant sur ce point au-delà des dispositions légales pour compenser les durés de portage. Selon les dires du directeur de l'entreprise, ils ont quitté l'usine « plutôt contents, puisqu'ils conservaient l'intégralité de leur salaire tout en restant chez eux ». Pour les salariés toujours en poste, des périodes de recouvrement et des formations (internes et externes) ont bien été mis en place après l'épisode malheureux des rappels de licenciés-retraités. Certains ont certes vu leurs fonctions et leurs responsabilités croître (au total 150 personnes), mais faute d'explication, et de préparation psychologique suffisante, le « volontariat musclé » revendiqué par le directeur a abouti à des difficultés d'adaptation préjudiciables à l'entreprise et aux individus. En outre, comme le fait remarquer un représentant du personnel la mise en cohérence salariale n'a pas suivi : « former à l'exploitation et au fonctionnement des lignes [...] tout ça est en train de se mettre en place moyennement bien puisqu'il y a des gens qui n'acceptent pas tout. Vous savez, il y a des gens, ça fait 20 ans qu'ils conduisent une unité de M.. D'un seul coup on leur dit : "allez donc conduire une chaudière !" - "Oui, mais on a quoi au bout ?". Il ne faut pas se leurrer, aujourd'hui, la personne elle réagit comme ça : "on veut bien se former, mais il faut que ça apporte quelque chose : il faut qu'il y ait une qualification derrière, et une reconnaissance". Depuis 2004, on subit gros ces réorganisations ».

Un autre domaine est révélateur de cette absence d'accompagnement, de cette improvisation chronique ou de ce repliement sur le strict minimum légal : celui des usages de la mobilité interne et externe. Sur la première (la mobilité interne ou fonctionnelle), la RRH, volontiers autocritique, souligne les défauts du dispositif expérimental de bourse à l'emploi : « les gens n'ont qu'une approche réactive, pas d'anticipation... le fait que la bourse à l'emploi ne soit que sur l'intranet fait que les seuls à y avoir accès sont les cadres et agents de maîtrise. Les chefs de poste, donc les opérateurs des équipes postées, qui travaillent en rythme 5x8, n'y ont pas accès. Donc à proprement parler, ça n'est pas un outil de communication, c'est juste une obligation légale de remplir, et deuxièmement, on ne met que les postes vacants sur cette bourse à l'emploi, alors qu'on pourrait très bien imaginer y mettre un poste quand on sait que la personne va partir, qu'elle a un projet, qu'elle a envie de bouger, et de rechercher déjà un remplaçant avant même que la personne ne parte ». Sur la seconde (la mobilité externe), il est vrai que l'implantation locale qui a constitué jusque là un avantage grâce à la fidélité de la main-d'œuvre, est devenue aujourd'hui un handicap. Car, si « les compétences techniques sur un même produit sont transférables [...] même si ce n'est pas le même procédé de fabrication [...] par contre, les compétences comportementales, ce n'est pas transférable » (RRH).

Et un représentant du personnel d'évoquer avec nostalgie le modèle français des années 80. Il existait à cette époque dans le groupe Rhône-Poulenc des « formations générales de base », aujourd'hui disparues, où le personnel du groupe formait les salariés à la chimie. Désormais, après les multiples réorganisations les formations sont plus techniques, ciblés exclusivement sur la maîtrise du poste et l'ascenseur social est en panne : *« Au niveau du groupe, il n'y a plus trop d'ouvertures, en sachant que les autres entités extérieures ont le même souci que nous. Souvent ils sont à la dégression (sic !) des effectifs donc ils sont dans le même cas que nous. Il s'avère qu'avant, Rhône Poulenc était une grande maison. On était 100 000 personnes. Il y avait des usines partout en France, dans le monde, et on pouvait dire qu'on avait une certaine mobilité. La personne voulait aller... moi j'ai été mobile x fois puisque j'ai fait Paris, La Rochelle. Donc j'étais mobilisable et je voulais me mobiliser, pour découvrir autre chose. J'estime que la mobilité, c'est quelque chose d'extraordinaire [...] Mais la mobilité interne du groupe, ça n'a pas été trop une politique aujourd'hui mise en place ».*

En fin de compte, CHIMIE pêche depuis le début par une absence de GPPEC ou d'un quelconque substitut, c'est-à-dire d'un « souci de l'employabilité » qui, nous l'avons vu plus haut, est la marque des conceptions managériales des restructurations. En lieu et place : *« on avait commencé à faire depuis un certain temps de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Ceci était encore un peu "frais" lors du plan social, donc cela s'est traduit essentiellement par des formations, soit externes, soit des formations relatives aux postes de travail pour des gens qui ont augmenté leur polyvalence, qui ont changé de métier »* (RRH).

### ***INNOVA, firme-réseau ou les restructurations silencieuses de la nouvelle économie***

Le groupe français INNOVA nous met d'emblée aux prises avec une double originalité : il s'agit tout d'abord d'une firme en archipel, constituée d'une myriade de petites unités décentralisées, agiles et ultra-performantes. Son secteur d'activité, ensuite, apparaît à bien des égards spécifique dans notre échantillon : elle est spécialisée dans le conseil et l'innovation technologique. En dépit de sa taille gigantesque, elle occupe une place minuscule sur un marché encore très atomisé. Elle intervient essentiellement sur quatre domaines - les technologies (SSII), le management (cabinet de conseil), les processus et la R&D (bureau d'études et sociétés d'ingénierie) - auprès de clients qui sont en règle générale de très grandes entreprises (aéronautique, banques, télécommunications, transports, santé et spatial).

Son développement est d'une certaine façon exemplaire de la « nouvelle économie » basée sur le paradigme de l'entreprise-réseau, de l'internationalisation (43 % de son CA) et d'un usage intensif des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Son développement a été fulgurant. Peu importe ici les chiffres et retenons surtout les ordres de grandeur, car contrairement à l'usine, ses contours sont par nature sujets à des modifications permanentes. Créée en 1982 par deux ingénieurs, elle employait 1000 personnes dix ans après, puis 3200 en 1996, pour atteindre 17 778 en 2002, date à laquelle INNOVA entre dans une crise de croissance qui voit fondre régulièrement ses effectifs (1345 départs entre 2002 et 2005).

Cette crise de croissance est due à la combinaison de plusieurs facteurs qui ont engendré une baisse du chiffre d'affaires essentiellement au niveau national. On pourrait certes faire valoir des facteurs conjoncturels qui ont contribué à une réduction de la demande et qui ont eu pour conséquence une guerre des prix. Mais, ici comme chez DATEC, ce sont surtout les facteurs liés au mode d'organisation de l'entreprise qui retiendront ici notre attention.

On notera tout d'abord un essoufflement du mode de management décentralisé qui avait pourtant fait le succès du groupe. Avec 220 filiales dispersées et très autonomes, évoluant dans d'indifférence des autres, sont apparus au fil du temps des problèmes de coordination, de circulation de l'information et surtout, de cannibalisation des activités entre les agences. Sans doute aussi, le « management de projet », basé sur la réactivité et l'urgence, a-t-il contribué à privilégier les visions à court terme. Le groupe n'a-t-il pas racheté trop d'entreprises en très peu de temps, se privant ainsi des effets d'expérience et de la mise en place de procédures d'intervention ? Et la *business strategy* n'a-t-elle pas manqué de cohérence et d'unité ou simplement d'une bonne communication ?

Cette culture de l'entreprise basée sur une mise œuvre de la stratégie rapide sans obstacle hiérarchique, managers et directeurs généraux travaillant de concert à un même niveau hiérarchique, avait pourtant présenté jusqu'ici des avantages. La pyramide inversée de l'organisation permettait notamment aux managers d'avoir une meilleure connaissance du marché et des clients. Chaque manager possédait trois missions : le recrutement des consultants, l'identification des projets pour ces mêmes consultants, et le management d'une équipe dans un centre de profit. La rémunération des managers et des dirigeants était totalement indépendante, basée sur les résultats de leur filiale et non sur ceux du groupe. Mais elle impliquait en interne une communication interactive alors que les consultants et les managers n'avaient aucune raison partager leurs savoirs. De plus, le rythme de croissance du Groupe aidant, les managers recrutés étaient souvent très jeunes et inexpérimentés, à peine sortis d'écoles d'ingénieurs ou de commerce. En dépit des efforts déployés par le groupe, leur socialisation organisationnelle pouvait dans bien des cas se révéler insuffisante.

Pour les mêmes raisons liées à la croissance, au recrutement massif ainsi qu'à la pénurie d'ingénieurs, la qualité de la sélection a pu se trouver mise en cause, accentuée par un taux de *turn over* déjà élevé dans ce secteur d'activité. Une perte des talents qui faisaient la réputation du groupe INNOVA a pu s'ensuivre.

Mais la véritable crise surgit en 2004, quand huit cadres dirigeants du groupe sont mis en examen. Parmi ceux-ci, les deux fondateurs et le directeur général délégué. Ils ont été mis en examen pour diffusion d'informations fausses ou trompeuses, complicité, faux et usage de faux. Ces fausses informations engendraient des irrégularités comptables destinées à gonfler artificiellement le chiffre d'affaires du groupe et faire ainsi grimper le cours de bourse. Dans un milieu où tous les phénomènes sont accélérés, l'ensemble de l'entreprise ne tarde pas à subir de plein fouet les effets désastreux d'une telle annonce. En faisant face à une perte de confiance de la clientèle, les centres de profit voient leurs activités diminuer en même temps que s'amenuise une partie des marges qu'ils rétrocédaient habituellement au groupe. Une cure d'amaigrissement s'impose alors pour le groupe qui entre dans un processus de restructuration.

Mais le recours aux plans sociaux ne s'inscrivant pas dans sa culture, le groupe préfère traiter les départs à un niveau individuel plutôt que d'engager des procédures collectives, évitant ainsi les garde-fous prévus par la loi pour diminuer les licenciements et favoriser les reclassements. Cette pratique n'est pas nouvelle et elle a même été expérimentée lors d'une crise moins grave au début des années 2000. Tous les salariés recrutés par le groupe étant en CDI, ceci impliquait depuis toujours des déséquilibres en période de sureffectifs, c'est-à-dire d'« inter contrat » durant laquelle les salariés n'étaient impliqués dans aucun projet tout en continuant à percevoir leur salaire.

Au total, entre 2002 et 2005, ce sont près de mille salariés (chiffres obtenus après recoupements de notre part) qui sont ainsi plus ou moins forcés à quitter l'entreprise en toute discrétion, la dissémination des filiales ne permettant ni de connaître le nombre exact de salariés licenciés, ni de médiatiser des départs éventuellement massifs. Dès lors, tous les motifs fondés ou non sont bons pour favoriser ceux-ci ou justifier des licenciements :

- Le « refus de mobilité » est la pratique la plus courante, INNOVA jouant sur l'obligation contractuelle de mobilité en confiant aux salariés une mission suffisamment éloignée de son domicile ou en décalage avec ses compétences. En général, les conditions de la mission sont peu détaillées, et la réponse est exigée dans un délai très court ;
- le licenciement pour « insuffisance professionnelle » coïncide généralement avec la fin d'une mission ou la rupture d'un contrat commercial. La perte du client est donc portée au passif du salarié ;
- si la pression psychologique prend des formes multiples, le but est le même : pousser à la démission. La violence verbale n'est pas exclue. Parmi les phrases rapportées : « tu n'as plus ta place dans l'organigramme ; j'ai les moyens de te casser » ;
- la pause de congés peut également être source de licenciement. Lorsqu'un salarié retrouve l'entreprise suite à une période de congés, il lui est reproché de ne pas avoir posé de demande officielle. Cette demande coutumière reposant sur un accord tacite ou verbal, le salarié est dans l'incapacité de le prouver ;
- le renouvellement systématique de la période d'essai (trois mois renouvelables une fois) permet de disposer de salariés le temps d'une mission, puis de rompre leur contrat.

Toutes ces formes de fin de contrat, plus ou moins contraintes ou volontaires, prennent le plus souvent l'allure de « départs négociés » et déplacent donc les mécanismes de restructuration sur le lien contractuel du salarié avec l'employeur. Ici, point de régulation collective des processus, INNOVA privilégiant la négociation individuelle. En échange d'un chèque important, le salarié renonce à toute action et les litiges n'aboutissent que très rarement aux Prud'hommes. Toutefois, de nombreux salariés licenciés, pour les motifs contestables précédemment évoqués, s'estimant licenciés de façon abusive, se sont regroupés pour défendre leurs droits. Ce « collectif des licenciés d'INNOVA » essaie de démontrer que les licenciements ont un fondement économique<sup>37</sup> et qu'à ce titre, l'entreprise aurait dû procéder à un Plan de Sauvegarde de l'Emploi. Cette volonté de regroupement est une réponse à la faiblesse des syndicats et des délégués de personnel en place. En effet, le syndicalisme dans ce secteur est un phénomène récent, le taux d'adhésion y étant, dit-on, inférieur à 1%.

---

<sup>37</sup> Dans le cadre du livre IV de la loi, les employeurs ont précisément à s'expliquer sur ces raisons économiques.

En 2005, un nouveau PDG est placé à la tête du groupe INNOVA. Dès son arrivée, il souhaite remettre INNOVA sur le « droit chemin » en développant une culture « groupe ». « *Nous sommes venus écrire INNOVA 2* » souligne-t-il alors avec emphase. Il n'en trouve pas moins une entreprise dont le moral est au plus bas, avec un turn-over frôlant les 27% bien au-delà des 15 à 20% affichés en général par les entreprises du secteur. Ce constat est sans appel : une refonte de la politique RH s'impose. Signe de cette volonté : un poste de DRH groupe est créé, alors que jusqu'ici, chacune des 220 filiales du groupe gérait ses propres ressources humaines. Des directions RH nationales, relais de la direction RH groupe sont envisagées, de même qu'un « repositionnement et une clarification du rôle de chaque filiale », dont le nombre va diminuer. Après avoir beaucoup décentralisé le Groupe opère désormais une reconcentration organisationnelle en accomplissant un virage à 180 degrés. De plus, la mobilité interne, via la création d'un intranet et de bourses de l'emploi devrait être encouragée et le nouveau PDG annonce au programme « des parcours de carrières plus formalisés et davantage personnalisés ».

Dans ce nouveau contexte une forme de dialogue social semble amorcée. Depuis l'arrivée du nouveau PDG, un accord a été signé créant des mandats de délégués syndicaux de groupe. Cinq organisations sont représentées : CHTC, CFE-CGC, CFDT, CGT et FO, et les syndicats se multiplient dans les filiales. Un délégué syndical souligne qu'« *une meilleure représentation des syndicats au sein des filiales du groupe INNOVA a vraiment changé les choses. Il existe désormais un suivi des actions de la direction, un dialogue entre les collaborateurs et les élus. L'information peut enfin circuler. Avant, nous étions isolés, répartis entre les filiales et les missions, ce qui ne favorisait pas la communication* ». Toutefois, certains managers acceptent mal l'apparition de l'acteur syndical dans leur filiale. Ces organisations, inexistantes du temps des ex-dirigeants d'INNOVA, sont perçues alors comme des « *empêcheurs de tourner en rond* ». En dépit des nouvelles orientations stratégiques, les pratiques managériales d'INNOVA sont difficiles à changer. C'est pourquoi, tout un plan d'action prévoit la formation intensive des managers pour mieux accompagner les consultants qui forment l'essentiel des salariés du groupe. Enfin un dispositif plus formalisé pour les départs volontaires a été mis en place fin 2005. Si ces derniers s'inscrivent toujours dans une conception contractualiste des restructurations, les quelques cent départs qui ont été traités à cette date ont malgré tout été accompagnés par l'appel à un cabinet spécialisé externe. Désormais, cinq possibilités s'offrent aux collaborateurs, consultants ou managers : le reclassement dans une nouvelle entité, la création d'entreprise, l'acceptation d'un chèque important, l'acceptation d'une somme moins importante jointe à un accompagnement du cabinet, un départ en retraite.

## Conclusion

Cette contribution sur l'anticipation et l'accompagnement social des restructurations avait pour but de situer l'analyse sur le terrain des entreprises à l'échelle du site, et plus particulièrement dans le cas des grands groupes, auprès de leurs établissements ou filiales. A travers une enquête qualitative il ne s'agissait pas seulement d'aborder le point de vue des dirigeants, mais de compléter celui-ci par l'interrogation d'autres acteurs qui interviennent directement dans les processus de restructuration : responsables du personnel ou autres cadres opérationnels ou fonctionnels et surtout, représentants des salariés, élus ou désignés.

Un tel angle d'attaque qui privilégie la perception des acteurs aux prises avec les vicissitudes ordinaires des mutations économiques comporte un certain nombre d'avantages et d'inconvénients. L'approche micro, par l'intensivité de son regard permet de faire remonter à la surface des matériaux habituellement peu accessibles aux études trop distanciées, notamment dans le cas des PME. Elle permet en particulier de mieux comprendre les articulations entre les décisions stratégiques ou leurs déficiences, se jouant souvent loin du terrain – même dans la situation de PME, lorsque leur destin dépend de donneurs d'ordres dominants - et leurs conséquences multiples sur la gestion locale de l'emploi. Le risque est cependant de se perdre dans une accumulation désordonnée de faits et de représentations, parfois même d'un pathos, où le chercheur a beaucoup de peine à cerner des lignes directrices.

Dans notre travail, la construction progressive de formes idéal-typiques à partir des données empiriques ne nous permet pas complètement de contourner cette difficulté, mais de la réduire en répondant à un besoin légitime de montée en généralité. On y gagne une opposition très nette entre les processus de restructuration tels qu'ils se déroulent dans les petites ou plutôt moyennes entreprises et ceux qui sont à l'œuvre dans les établissements appartenant à des grands groupes (tableau 4). Cette distinction n'ayant après tout fait l'objet d'aucune étude systématique antérieure, nous pourrions considérer qu'il s'agit là d'une avancée modeste mais notoire. La fermeté des modèles dégagés est cependant très variable. Dans le cas des PME elle semble plus assurée et les contours de notre échantillon nous permettent même d'identifier des unités productives en transition, d'un modèle de « restructuration de crise » à un « modèle managérial », plus anticipé et accompagné. A l'inverse, en dépit de la récurrence de certains facteurs qui aboutissent à identifier un modèle encore prédominant dans les établissements de grands groupes, celui-ci s'avère plus complexe à analyser, notamment du fait de la plus ou moins grande stabilité de leur gouvernance et/ou de l'intensité du mouvement de financiarisation qui les traverse.

**Tableau 4**  
**Tableau récapitulatif des oppositions entre les deux formes idéaltypiques de restructuration**

PME	Etablissements de grands groupes
<b>Anticipation</b>	
Absence de préparation. « <i>On n'a pas vu venir le coup</i> » (SERVACTION) ; la restructuration apparaît comme une crise imprévisible, soudaine, provoquée par des événements extérieurs. « <i>Oui, tout a été vraiment prévu, anticipé...je peux vous montrer le plan social</i> » (sic !) (MEP)	Culture de l'anticipation installée depuis quelques années. Voire « utilisation des changements réguliers qui ont pour effet de dédramatiser le changement » (BANQUE). Sauf DATEC : « <i>on n'a pas pris le virage [...]</i> <i>On ne peut pas dire qu'ils aient prévu quoi que ce soit... Si, ils ont prévu comment arriver au plan social</i> ».
Forte dépendance à un ou deux donneurs d'ordres (COMELEC, SATELLITE, SERVACTION)	L'anticipation est avant tout stratégique : SIDER, COUPELEC, MULTIMED, mais aussi SATELLITE. Mais aussi organisationnelle (BANQUE, SIDER, MUTUELLE, CPAM...)
Une fois la crise advenue, forte demande de flexibilité externe pour ajuster les effectifs : ajustement par l'intérim (MEP).	Recherche de solutions en mobilisant le marché interne et engagement volontariste dans des actions de reconversion économique ou de ré-industrialisation territoriales (obligatoires depuis 2002). « On ne se désintéresse pas des territoires. Je pense qu'on a été dans ceux qui ont initialisé cette théorie en France » (SIDER)
La rigidité mentale des salariés constitue un obstacle à la flexibilité interne (SERVACTION, MEP) : « <i>on n'a pas suffisamment habitué les gens à changer</i> » (COMELEC) ; « <i>il y a des gens qui sont trop rigides</i> » (SATELLITE : DS CGT)	Flexibilité fonctionnelle interne privilégiée à l'échelle de l'entreprise. « <i>Travailler les mentalités</i> » (COUPELEC)
Absence de mobilité des opérateurs	Absence de mobilité des opérateurs (CAMPUS, CHIMIE)
Peu d'appétence pour la formation	Peu d'appétence pour la formation (« <i>Ils sont là, ils font leur boulot et point barre</i> » - APPRO)
L'usage « populaire » des préretraites a souvent retardé la prise de conscience des changements nécessaires. Elles sont souvent assimilées aux licenciements ou inversement <sup>38</sup> : « <i>Les licenciements ont été faits sous forme de préretraites, enfin c'est des licenciements quand même</i> » (DENTELLE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usage résiduel des préretraites. Présence des préretraites « maison » (à 57 ans): ex. CASAIC chez CHIMIE</li> <li>• Avec l'extinction des dispositifs de préretraite financés en partie par l'Etat, forte préoccupation pour l'employabilité des seniors (SIDER, CPAM, MUTUELLE).</li> </ul>

<sup>38</sup> On remarquera d'ailleurs que les conventions de préretraite totale du FNE conclues avec les DDTEFP sont en général par nature associées avec les procédures collectives de licenciement économique. D'où leur dénomination « convention de préretraite licenciement ».

Gestion de crise, brutalité des décisions : « <i>c'est aussi bien d'aller assez vite dans ces choses là</i> » (DS FO de MEP). Souvent mal assumées par les dirigeants et déniées par les RP (« <i>ça s'est bien passé</i> »)	Consultation et négociation des Plans sociaux ou PSE
L'importance et la non planification des départs se traduisent souvent par le surbooking, la perte de savoir faire spécifiques ... et l'embauche d'intérimaires	Pris en compte de l'obligation de reclassements (quels résultats ?)
La connaissance des évènements par les salariés dépend très largement de la volonté de communication du dirigeant	Le management local considère les restructurations comme un donné imposé par les directions générales et non discutables : « <i>partager la décision pour tenir sur la durée</i> » (SIDER). Restructurations « <i>qui tombent d'en haut</i> » : les dirigeants de site ne disposent pas d'« <i>une grande marge de main-d'œuvre</i> » (sic !) (MUTUELLE). Ce qui suppose une bonne articulation (pas toujours réalisée) entre le national et le local. Ensuite, ajustement sur le site pour la mise en œuvre (COUPELEC).
Peu de prise en compte – ou exclusivement émotionnelle - des impacts psychologiques des licenciements	Suivi individualisé, rituels de deuil : expliquer constitue « <i>une nécessité psychologique et une obligation légale</i> » (SIDER) ; « <i>aider les hommes dans le travail de deuil</i> » (MUTUELLE) ; accompagnement des mobilités (CAMPUS)
Paradoxalement, peu de sensibilité aux effets sur l'emploi dans les territoires : « <i>vous savez, ici, les gens ont beaucoup recours au travail au noir</i> » (MEP)	« <i>J'ai inventé le concept de restructuration socialement responsable</i> » (SIDER : DRH France)
<b>Employabilité</b>	
Le terme d' <i>employabilité</i> est peu compris	Définitions savante de l'employabilité, « <i>comme dans les livres</i> »
Il est essentiellement perçu comme une caractéristique du salarié, non un souci de l'entreprise. Vision psychologique : c'est affaire de volonté (COMELEC, mais aussi CHIMIE)	La responsabilité de l'entreprise à l'égard de l'employabilité (interne et aussi externe) des salariés est plus souvent évoquée.
<i>L'employabilité interne</i> est privilégiée. Communauté de destin entre le salarié et son entreprise, souvent réduite à la formation, la polyvalence et les <i>entretiens d'évaluation</i> (DENTELLE, COMELEC). ● Cas particulier de SATELLITE où le maintien et le développement l'employabilité font partie de <i>l'assurance qualité</i> exigée par les donneurs d'ordres.	Le développement de l'employabilité des salariés requiert (SIDER, CPAM, France télécom, CAMPUS, APPRO) : ● GPEC ( <i>entretiens de carrière</i> réguliers et plans de développement des compétences), bilans de compétences, référentiels d'emplois: CAMPUS ● Formation le plus souvent au-delà de l'obligation légale (8 à 10 % pour BANQUE), mais distinction entre F. technique pour réaliser des gains de productivité ou accroître la rentabilité (MUTUELLE, CPAM) / accroître l'employabilité (Crédit agricole) ● mobilité fonctionnelle (BANQUE,

<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'insécurité de l'emploi est génératrice d'employabilité et empêche les salariés de « s'endormir » (SERVACTION, COMELEC, DENTELLE et SATELLITE)</li> </ul>	<p>CAMPUS, APPRO) et, moins souvent, géographique (« bourses de l'emploi » et – au moins en théorie - « clauses de mobilité »). Volonté de repérer et de résoudre les points de blocages (CPAM).</p> <p>Dans la grande distribution, l'émergence et la croissance de nouvelles activités créent de nouveaux espaces de mobilité inter-métiers (polycompétence).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La sécurité et la durabilité de la relation d'emploi (MUTUELLE, CPAM, MULTIMED) : « <i>quand BANQUE engage un collaborateur, il l'engage dans une notion de durée</i> » (BANQUE) ; « <i>on se préoccupe d'autant plus de l'employabilité qu'on est obligé de garder le personnel</i> » (MULTIMED)</li> </ul>
<p>Crainte de développer l'E. externe car favorise les départs des « meilleurs » (RRH COMELEC, SATELLITE, DENTELLE)</p>	<p>L'employabilité se travaille en permanence par la formation, la mobilité les changements réguliers de métiers et surtout hors des périodes de crise (SIDER, BANQUE, APPRO).</p>
<p><b>Accompagnement</b></p>	
<p>Temps disponible généralement très court pour les restructurations</p>	<p>« <i>On gère une restructuration comme un projet</i> » (SIDER, DRH France) ; un début, une fin et un temps relativement long pour la durée des grandes restructurations (MULTIMED, SIDER, CAMPUS)</p>
<p>Dénégation, temporisation, annonce furtive : « <i>comme peut-être je n'avais pas le courage ou pas assez de lucidité pour dire aux gens "[...] il va falloir que vous nous quittiez", la décision ce n'est pas moi qui l'ai prise, c'est le Tribunal de Commerce en mettant en redressement judiciaire</i> » (PDG SERVACTION).</p>	<p>Le moment crucial de « l'annonce », voire de la « pré-annonce » : « <i>ni trop tard, ni trop tôt</i> » ; « <i>si un jour on est confronté à cela, je vous le dirai</i> » (SIDER). Transparence et authenticité : instaurer la confiance : « <i>montrer aux gens qu'on ne les laissera pas tomber</i> » (SIDER)</p>
	<p>Proximité avec les salariés, contacts permanents avec les IRP, mise en place de « capteurs » : « <i>faire plus de terrain qu'auparavant</i> » (SIDER)</p>
	<p>Rôle essentiel de l'encadrement de proximité qu'il faut préparer et soutenir (SIDER)</p>
	<p>Accords de méthode, mise en place des livres IV et III :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● mise en conformité légale (CHIMIE)</li> <li>● pour sécuriser les salariés « - Livre 4 : <i>justifier le motif économique de la suppression ou du déplacement des emplois</i> ; - livre 3 : <i> négocier avec les IRP le traitement de la main-d'œuvre (mesures de reclassement)</i> » (SIDER) ; « <i>les syndicats sentent que c'est maîtrisé</i> » (COUPELEC)</li> </ul>

Le cadre réglementaire des restructurations est essentiellement vécu comme une contrainte, une limitation : « <i>En France, on ne sait pas débaucher [...] Quand cette protection nuit à l'emploi, il faut se poser la question</i> » (PDG SATELLITE)	Le cadre légal est structurant, il sécurise les salariés : « <i>Ce qui est magique c'est que dans la mesure où vous avez un PSE, il y a un début et une fin</i> » ; « <i>sans PSE, et sans arsenal juridique, vous avez du mal à décoller</i> » (SIDER). Aller au-delà du minimum légal (sauf CHIMIE). « <i>Les syndicats ont vu qu'il y avait un accompagnement [...] que c'était maîtrisé</i> » (COUPELEC)
Faibles moyens et conditions financières peu favorables	Appui et poids financier du groupe (SIDER, APPRO) ; institut de formation à l'excellence (CAMPUS)
Réduit à sa plus simple expression (DENTELLE, MEP, SERVACTION, COMELEC...) : minimum légal.	
Cellules de reclassement, départs « volontaires » et licenciements secs avec primes	Utilisation prioritaire du marché interne du travail « <i>quand on parle de plan social [...] on n'est pas concerné. On mène notre politique. C'est la raison pour laquelle je vous disais tout à l'heure qu'on était très attaché à l'emploi, le PDG est très attaché à l'emploi. Jamais pour raison économique on ne ferait un plan social. Au contraire, on cherche des solutions par le biais interne du turn over pour absorber les baisses</i> » (RRH APPRO)
Formations de « réparation » réduites et rapides dans le cadre des PSE.	Formations d'anticipation dans le cadre d'une GPEC
<b>Jeux d'acteurs</b>	
	Les dirigeants de site n'ont pas une grande marge de manœuvre
Les acteurs internes sont les plus souvent cités (syndicats, RP, CE – qui joue un rôle non négligeable-, salariés eux-mêmes...)	Les acteurs internes sont les plus souvent cités : rôle éminent des encadrements intermédiaires dans les processus de restructuration
Peu de capacité de régulation de la part des partenaires sociaux, en amont, pendant et en aval des restructurations. Faiblesse chronique des syndicats et difficultés de remplacer les DS ou les DP qui partent. Nombreuses concessions des syndicats peu enclins à défendre les intérêts des salariés en s'alignant sur la position des dirigeants	Implication variable des partenaires sociaux et dialogue social selon l'histoire des sites (SIDER, CAMPUS) : « <i>sur Marseille, on a plutôt un syndicat maison, CGT, mais qui a beaucoup déteint à force d'être lessivé</i> » (MUTUELLE). Dialogue soutenu avec les responsables syndicaux de la profession au plan national. En revanche difficultés dans les relations avec les unions régionales ou départementales interprofessionnelles
Peu d'aides de la part des collectivités territoriales (« <i>on tire sur les ambulances</i> », « <i>dans la mesure où vous avez eu un incident, on essaie de vous couler</i> » SATELLITE avant la crise) et des acteurs de l'environnement immédiat (CCI, OPCA) : SATELLITE, MEP, COMELEC. Sauf rupture avec le nouveau dirigeant de SATELLITE qui appartient aujourd'hui à de nombreuses associations	Réseaux d'acteurs plus denses et plus variés

professionnelles et MEP dont le DP fait régulièrement appel à un expert juridique.	
Présence plus forte du SPE, souvent ressentie négativement (« <i>vous ne pouvez pas demander à un fonctionnaire de vous aider</i> » - COMELEC) mais qui semble prendre en compte le poids de l'entreprise dans l'emploi local en négociant ou en atténuant les contraintes	
Peu de liens avec les autres entreprises, sauf dans le cas de SATELLITE. Sentiment d'isolement de la PME en difficulté : « <i>Vous êtes tout seul, toujours tout seul</i> » (DENTELLE, MEP) ; « <i>aide toi, le ciel t'aidera</i> » (COMELEC, SERVACTION).	Peu de relations interentreprises au plan territorial
Forte pression des banques et des fournisseurs (faible pouvoir de marché)	Continuer à produire et faire de la qualité jusqu'au bout (SIDER)

## Bibliographie

- Berger S. (2006), *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Seuil, 357 p.
- Bertrand H. (2007), *Anticipation des restructurations dans les entreprises*, document de travail multigr., 22 p.
- Boccaro F. (1998), « Emploi : mythe des PME et réalité des groupes », *Économie et Statistique*, n° 319-320, pp. 137-161.
- Bruggeman F., Paucard D., Lapôtre M., Thobois P. (2002), *Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, Rapport de recherche commandité et financé par la Dares (Mission Animation de la Recherche), juin, 151 p.
- Carlier A., Naboulet A. (2007), « Négociations collectives et grèves dans le secteur marchand », *Premières Synthèses*, Dares, n° 28.1, 7 p.
- Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle – Mission FNE (2007), « La négociation collective sur les mutations économiques – Le développement des accords de méthode en 2005-2006 », in Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité, DGT/Dares, *La négociation collective en 2006*, Bilans et rapports, 464 p.
- Denis J.-M. (2003), « Les syndicalistes de Sud-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *Sociologie du Travail*, n° 3, vol. 45, juillet-septembre, pp. 307-325.
- De Rond M., R.-A. Thietart (2007), « Responsabilité stratégique des dirigeants, entre hasard, choix et inévitabilité », *Revue Française de Gestion*, 3, n° 172, pp. 623-77.
- Lagarenne Ch., Le Roux M. (2006), « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », *Premières Informations*, Dares, mars, n° 11.1, 6 p.
- Landier H. (2004), « Les accords de méthode : contenu et raison de leur développement », Intervention au Colloque : *Les Lois Fillon, l'entreprise, la négociation et l'emploi*, Assemblée Nationale, 16 octobre.
- Petrovski M., Paucard D. (2006), « Les accords de méthode et leur impact sur les procédures d'information et de consultation des représentants du personnel : quelques résultats à partir de huit études de cas », *Revue de l'IREs*, n° 50 / 1, pp. 103-136.
- Raveyre M.-F. (coord.) (2005), « Restructurations. Nouveaux enjeux », *La revue de l'IREs*, n° 47, spécial, 376 p.
- Trouvé Ph. (1994), « Managing people in France », in Terry Garrison & David Rees eds, *Managing People Across Europe*, London, Butterworth-Heinemann Ltd, pp. 63-91.
- Trouvé Ph. (2000), « PME et emploi : les incertitudes d'une relation complexe », in B. Courault, Ph. Trouvé (dir.), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, Paris, PUF, « Cahier 38 du Centre d'Études de l'Emploi », 2000, pp. 389-404.

### 3. LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

#### 3.1. Le vécu des personnes « restructurées »

Les restructurations ne sont pas seulement des actes de gestion « abstraits ». Elles constituent des événements vécus par les acteurs avec une grande subjectivité. Les transformations des organisations, résultats des décisions « rationnelles » des décideurs, ne sont jamais perçues objectivement. Elles sont toujours ressenties avec beaucoup d'émotions par ceux qui les traversent. Les propos « entendus » ne sont donc pas l'expression d'une réalité factuelle mais « parlent » de ce qui est éprouvé dans la conscience des salariés que nous avons interviewés.

L'analyse de la réalité subjective est souvent considérée comme une approche mineure, voire suspecte surtout pour l'entreprise qui privilégie de façon exclusive les faits quantifiables. Cette approche s'appuie certes sur des perceptions plus ou moins colorées par l'imaginaire et les émotions des acteurs, mais elle « produit du vrai » (Blaise Ollivier, 1995) ; elle constitue un moyen d'accès au réel tout aussi utile que l'approche strictement objective.

Une meilleure compréhension de ce vécu apportera, sans doute, des éléments nouveaux pour envisager de gérer, différemment, ces « temps de rupture » de plus en plus inévitables dans les organisations confrontées aux bouleversements permanents de leur environnement concurrentiel. Elle permettra, sans doute, de découvrir qu'au-delà de la logique économique, il y a « l'être » des salariés qui est, parfois, gravement, mis en péril.

La démarche de restitution consistera à présenter les propos recueillis par thème et à dégager, quand cela est possible, une signification. En d'autres termes, nous tenterons de répondre, du point de vue des individus, à deux questions :

- Qu'est ce que c'est ? De quoi s'agit-il ?
- Qu'est ce que cela veut dire ?

Le recueil de nos « matériaux » s'est effectué à travers, principalement, la réalisation de 30 entretiens individuels approfondis.

A travers cette source dont le détail est présenté en annexe, notre propos a été de tenter d'identifier :

- La façon dont les individus vivent ces événements
- Leur perception des pratiques de management mises en œuvre
- Les processus développés dans la recomposition de leur identité professionnelle
- La place que prennent les dispositifs d'accompagnement en amont, pendant et en aval des restructurations.

Les entretiens centrés sur le vécu des individus ont été réalisés avec 30 personnes inscrites dans des entreprises différentes de l'échantillon de l'étude portant sur les pratiques d'anticipation et d'accompagnement social des entreprises. Ce choix a été lié à la nécessité de diversifier les sources d'informations pour ne pas épuiser la disponibilité des entreprises qui ont bien voulu contribuer à cette étude. Les entretiens ont été enregistrés et entièrement retranscrits.

Il nous paraît important de préciser les caractéristiques de l'échantillon des 30 personnes interviewées car il est constitué, majoritairement, de personnes confrontées à des processus de restructuration appartenant à la catégorie du modèle de restructuration par la crise. Ces caractéristiques sont apparues après coup. Il faut les mettre en relation avec le fait que près de 73,33% des personnes interrogées viennent du secteur industriel, largement représenté, également, sur le territoire où se sont déroulés les entretiens.

Six variables émergent et caractérisent notre échantillon :

- 1° L'ancienneté est forte ; ce qui s'explique par le fait que les salariés concernés ont pour la plupart séjourné longtemps dans les entreprises restructurées. Cette variable aura un impact sur le lien très profond qui associe le salarié à « son entreprise » et « son territoire »
- 2° La majorité des salariés se trouvent dans des PME de taille moyenne : 16 de 201 à 500 salariés.
- 3° Vingt deux salariés sont inscrits dans un secteur d'activité industrielle.
- 4° Vingt et un sont ouvriers ou employés.
- 5° Vingt sept sont confrontés à une problématique de licenciement collectif.
- 6° Vingt huit ont été confrontés à un processus de restructuration qui relève du modèle par la crise.

Nous sommes donc, en réalité, confrontés à un échantillon moyennement contrasté et finalement plutôt représentatif du modèle de restructuration par la crise. Cette caractérisation expliquera, à la fois, l'intensité des émotions ressenties par cette population et la spécificité des points de vue qui seront évoqués plus loin.

## Caractéristiques de l'échantillon étudié

- Genre : Il y a autant d'hommes que de femmes

Ce facteur ne semble pas particulièrement discriminant dans le vécu des restructurations.

- Age :
  - Cinq salariés sont âgés de 50 à 55 ans.
  - Treize entre 40 à 49 ans.
  - Onze entre 30 et 39 ans.
  - Un entre 25 et 29 ans.

L'âge rend l'expérience de la restructuration plus difficile car aucun des 5 salariés de plus de 50 ans n'a pu bénéficier du « mini parachute doré » des préretraites.

- Nombre d'années d'expériences professionnelles (la plupart du temps dans la même entreprise) :
  - Un de 1 à 4 ans.
  - Trois de 5 à 9 ans.
  - Sept de 10 à 14 ans.
  - Dix neuf de 15 à 33 ans.

On peut assimiler, dans notre cas, ce chiffre à une certaine ancienneté dans les systèmes productifs car peu de salariés ont changé d'employeurs avant d'être dans l'entreprise restructurée.

Niveau de qualification initiale :

- Trois Autodidactes.
- Douze CAP –BEP.
- Un BEPC.
- Trois BAC.
- Huit BAC + 2.
- Un BAC + 4.
- Un BAC + 5.
- Un DESS.

Le niveau de formation initiale a un impact sur le vécu des restructurations. Les niveaux bac + 2 paraissent mieux préparés à supporter les changements. Les niveaux de qualification les plus faibles concernent des personnes qui sont dans le secteur industriel.

- Situation actuelle au moment de l'interview :
  - 3 personnes en formation
  - 9 personnes au chômage
  - 11 en attente de licenciement
  - 1 en intérim
  - 6 se considérant comme des survivants

C'est, certainement, au niveau des salariés en attente de licenciement que les émotions sont les plus fortes car ils sont placés, temporellement, au cœur de la crise.

- Nombre de salariés par statut :
  - 11 ouvriers
  - 10 employés
  - 3 agents de maîtrise
  - 6 cadres

Les cadres vivent souvent plus sereinement ce type d'évènement car, ils ont souvent pu anticiper l'évènement, du fait d'un accès à l'information stratégique et possèdent une employabilité potentielle plus sécurisante.

- Taille des entreprises :
  - Trois salariés appartiennent à des entreprises de moins de 20 salariés.
  - Cinq de 21 à 99 salariés.
  - Seize de 100 à 500 salariés.
  - Six de 501 à 1000 et plus.

On retrouve dans notre échantillon une majorité de PME, ce qui correspond bien à l'accroissement des défaillances d'entreprises de taille moyenne durant ces deux dernières années.

- Secteur d'activités :
  - Industries (22)
  - BTP (1)
  - Services (4)
  - Distribution (3)

Le nombre de salariés appartenant au secteur industriel est majoritaire. De façon générale les destructions d'emplois dans ce secteur, au niveau national, ont été beaucoup plus importantes que dans les autres secteurs.

- Circonstances de la rupture :
  - 13 personnes sont dans le cadre d'un plan de restructuration
  - 1 dépôt de bilan
  - 1 baisse des ventes
  - 5 sont confrontées à une fusion avec rachat
  - 2 ont refusé la mobilité
  - 8 fermetures de sites et cessation d'activité

Les circonstances de la rupture ne sont pas « désirées » mais subies par les salariés interviewés.

- Modalités de séparation :
  - 27 licenciements collectifs
  - 2 licenciements individuels
  - 1 démission anticipée
- Types d'accompagnement proposés :
  - 12 conventions de reclassement
  - 2 aucun
  - 8 ignorent quel dispositif va être mis en place car le processus est en cours
  - 3 évoquent les syndicats
  - 5 ANPE

### 3.2. Le vécu des personnes « restructurées »

Malgré la diversité des situations, des caractéristiques des entreprises, la totalité des personnes interrogées expriment leur souffrance quant à la manière dont elles ont vécu leurs expériences de restructuration.

Outre la typologie évoquée plus haut (Restructuration par la crise et restructuration managériale), on peut distinguer deux autres types de restructurations :

- Celles qui s'accompagnent de perte d'emplois.
- Celles qui entraînent des mobilités internes ou géographiques.

L'intensité de la souffrance n'est pas la même. Comme nous l'avons précisé plus haut, le public rencontré se situe plutôt dans le premier cas.

- Les restructurations par la crise sont toujours vécues comme des drames :

*« Quand vous vous rendez compte que vous avez perdu votre statut que vous avez perdu ce qui pour vous, vous appartenait ou .... Vous croyiez vous appartenir, cette usine, cette vie, ces 30 années que vous avez passés là dedans pour la plupart d'entre nous. Vous vous dites : Qu'est ce que je vais devenir ? ... Qu'est ce que je vais devenir demain ? Vous vous dites, mais qu'est ce que je suis, qu'est ce que je suis réellement ? Qui je suis ? Qu'est ce que j'ai fait de ma vie ? Qu'est ce que je vais devenir ? J'ai cinquante ans, je n'ai pas de diplôme, ma boîte ferme. Qu'est ce que je vais devenir ? Et là ... et là, vous vous rendez compte... vous vous rendez compte de...de ... l'immensité que cette boîte avait pris dans votre tête ! De l'immensité de qu'elle avait pris dans cette vie ! Parce que vous avez passé les trois-quarts de votre vie dans cette boîte ! Et, d'un seul coup, elle n'existe plus ! Et, en même temps, vous n'existez plus ! Vous n'avez plus de statut, vous n'avez plus... vous n'avez plus de raison sociale ! Vous allez devenir ... vous allez rejoindre la cohorte des sans emplois ! » (Employée, d'une PME industrielle)*

- Les salariés les plus touchés sont souvent ceux qui ont une plus forte ancienneté. La relation qu'ils ont établie avec l'organisation est de type « fusionnelle », voire « passionnelle » Ils ont déposé dans l'organisation une partie d'eux-mêmes<sup>39</sup>. La brisure du « contenant » fait ressurgir des angoisses profondes.

- Privé d'une part de son identité « sociale », le sujet devient incertain et perd, partiellement, l'estime de lui-même. Il découvre brusquement qu'il n'est plus qu'une simple variable d'ajustement.

*« Je me dis qu'un ouvrier, il n'est pas grand-chose, quoi ! On n'est pas grand-chose ! On est là parce qu'on a besoin de nous ; mais quand on n'a plus besoin de nous, Hop ! On nous jette quoi ! Quelque part, ça nous fait cet effet ! Bon, après, là, on va voir par la suite ce qu'ils vont nous faire. Est-ce qu'ils vont nous aider ? , Là, je ne sais pas, mais, là, c'est l'impression que ça me donne quoi. A moi et à tout le monde. Oui, oui, on est un numéro, un ouvrier, on n'a plus besoin de nous ! »(Ouvrier d'une PME industrielle)*

---

<sup>39</sup> Les parties indifférenciées selon Bleger et Kaës in Crise, rupture et dépassement

- En croyant perdre son image, l'Homme croit perdre sa vie. C'est pourquoi cet événement est toujours vécu comme de façon vertigineuse.

*« Quand j'ai appris la nouvelle, j'ai crû que le monde s'effondrait sous mes pieds » nous relate un ouvrier » (Ouvrier d'une PME industrielle)*

- La première expérience de rupture est vécue plus intensément car elle est d'emblée « inimaginable » Elle constitue un étonnement et s'inscrit en profondeur dans la mémoire des salariés.

*« La première fois, ce n'est pas évident. Pour le moment tout le monde se sent menacé. Nerveusement c'est très fatigant. Nerveusement c'est très dur à vivre. Pourtant on est habitué à la pression, au stress. Mais cette pression là, c'est une pression nerveuse... » (Ouvrier d'une PME industrielle)*

*« Celui qui m'a fait le plus mal, c'est la 1<sup>ère</sup> fois. Ah! Oui, parce que moi je travaillais tous les samedis, on était peut-être 4 dans l'usine sur 500 personnes à travailler le samedi et qu'ils m'aient foutu à la porte, j'ai eu vraiment beaucoup de mal à le digérer. Ca a été très dur à avaler ça. »(Cadre de production d'une PME industrielle)*

**- Une expérience qui peut mettre en péril l'équilibre psychique des personnes :**

*« Ben, c'est vrai que mon mari (qui travaille dans la même entreprise) a un peu peur, mais moins que moi. Beaucoup moins que moi ! Et heureusement, parce qu'autrement, on péterait les plombs tous les deux, ce serait la fête ! Il faut quand même qu'il y en ait un qui soit plus solide que l'autre. » (Employée d'une PME industrielle)*

- Une expérience qui met en question l'estime de soi est peut être vécue comme un échec personnel :

*« Pour moi, ça fait quand même un choc ! Quand vous passez 18 ans dans une entreprise...je considérais ça quand même comme un échec, même si par derrière, on m'a dit...qu'on était un établissement qui faisait le plus de bénéfices au sein du groupe. Et c'est sur nous que c'est tombé. Parce que c'est notre activité qui était le plus facilement transférable sur d'autres sites. Donc, j'ai considéré quand même ça, comme un échec ... » (Agent de Maîtrise d'une PME industrielle)*

- Une expérience qui peut même susciter une certaine culpabilité

*« On a l'impression qu'on est mauvais quand même. On se sent responsable. On se dit que c'est peut-être de notre faute. C'est des choses...on culpabilise toujours un peu, hein ! Pourtant, je pense qu'on n'a pas à culpabiliser parce qu'on a toujours bien fait notre travail..., la plupart des gens font bien leur travail, hein ! Ils sont sérieux dans leur travail, la plupart hein ! »(Ouvrière d'une PME industrielle)*

**- L'angoisse suscitée peut même s'accompagner d'une somatisation des affects**

« Q. Ca a eu des répercussions sur votre travail, sur votre vie professionnelle ?

R. Oh! Et bien ça m'a cassé le dos, oui ! Vraiment même ! Ca m'a cassé quand même ! Vraiment ! Bien que je sois fort...ça m'a...descendu ! Même, je prends un traitement pour le stress et la déprime. Je suis un traitement d'un mois. J'ai bientôt fini là mais...je ne pense pas que ce soit bien efficace (Ouvrier d'une PME industrielle)

- La rupture avec le groupe :

La mort programmée d'une organisation annonce, en même temps, une autre rupture qui est celle de la séparation d'avec le « corps social », le collectif qui lui aussi fonctionne comme un « contenant » La souffrance individuelle va trouver un écho dans celles des autres dont on va être prochainement séparé.

« Et puis on ne souffre pas que pour soi. Moi, je connais des "dames" de l'atelier qui y ont travaillé depuis 30 ans et qui ne demandaient qu'à finir tranquillement leur carrière. Je souffre, finalement, autant pour elles que pour moi. Quand on est là depuis 4 ans, on se lit d'amitié avec eux. Ce sont de braves employées qui étaient gentilles et souriantes....(Cadre d'une PME industrielle) »(Cadre d'une entreprise industrielle)

- Une restructuration par la crise qui s'accompagne de perte d'emplois brise l'équilibre de « l'être ensemble » La cohésion sociale du groupe se disloque :

« Les gens se sont mis, enfin dans mon secteur en tout cas, les gens se sont mis à se tirer dessus. Ah non, non, mais l'ambiance...ultra détestable !

Q. C'est chacun pour soi ?

R Oui. Voir des fois seul contre tous, mais... » (Agent de maîtrise d'une PME industrielle)

- Quand l'angoisse monte à son comble, elle génère une agressivité :

« Moi j'ai eu des salariés avec qui je m'entendais très bien qui, en fin de période, ont disjoncté complètement et on en serait presque arrivé à se taper dessus quoi! »(Cadre d'une PME industrielle) »

- Deux éléments apparaissent comme étant des réducteurs d'angoisse : Avoir accès à l'information et pouvoir anticiper. Mais l'ancienneté crée un attachement qui peut rendre aveugle.

« Ben, les autres, on les voyait faire. Ils continuaient à faire comme si de rien n'était. Et nous, on savait, on leurs avait dit. Mais pour eux ce n'était pas possible. ! Nous, on le voyait ! On le savait ! On en parlait chaque fois qu'il y avait des réunions. On savait que ça marchait mal. On leur faisait des comptes rendus, mais ils étaient bornés, comme des gens qui avaient trente ans de boîte ! Et quand, ça leur est tombé dessus, ....Il y en avait qui étaient soulagés parce qu'ils en avaient marre, ils voulaient partir, donc ils étaient soulagés ; et il y avait des personnes un peu plus âgées, à eux, ça leur a fait mal ! » (Cadre d'une PME industrielle)

- Le facteur « Temps » est un facteur facilitant la digestion (voire l'introjection) ou tout simplement l'acceptation de l'évènement :

*Q. Vous pensez que d'avoir gérer  a sur 2 ou 3 ans, ça vous a permis de rebondir?*

*R. Oui ; ça permet de voir le futur, de gérer peut-être un peu plus ; c'est sûr, ça fait mal au cœur, mais enfin, on est moins surpris, quoi ! A force d'en parler, on le sait ! On sait que ça va arriver. On se désinvestit peu à peu et quand c'est cassé, on prend des contacts, on réfléchit un petit peu à ce qu'on va faire. On essaye de voir ce qu'on peut faire, d'évaluer nos compétences, on essaye de se remettre en question un peu parce qu'on a toujours été dans le même métier. On regarde aussi les gens qu'on connaît, ce qu'ils peuvent nous apporter, (Ouvrier d'une entreprise industrielle de 800 salariés)*

- L'angoisse est moins forte quand on a un projet

*« Vous abordez les choses, je dirais avec une certaine philosophie. Pour plusieurs raisons. Du fait que, d'une part, vous avez une organisation personnelle dans votre vie qui fait que vous avez une petite marge de manœuvre et que, d'autre part, vous avez un projet qui vous intéresse. Dans mon cas c'est la boulangerie et vous commencez à faire jouer votre réseau relationnel. Donc, vous ne dramatisez pas ! » (Ouvrier d'une entreprise industrielle de 800 salariés)*

- Et quand la confiance en soi n'est pas altérée

*« Si vous voulez, personnellement, je n'ai pas d'inquiétude dans le sens où je me dis que si je veux travailler, je retravaillerai après. Donc, je ne suis pas trop à pleurer sur mon sort, quoi ! Je me dis à la limite, de toute façon, on n'a pas les cartes en main. Derrière, si vous voulez travailler... Je ne suis pas dans des postes où je touche 50 000 francs par mois. Là, oui je me ferrai du souci...Nous ici, on n'a pas des salaires mirobolants. Je me dis que si je pouvais travailler derrière pour le même salaire ou à peu près, je devrais pouvoir trouver facilement. Je ne dis pas que c'est facile ! Je ne suis pas fixée sur un poste spécifique. S'il faut aller prendre un poste moins valorisant, moi je n'ai pas de complexes par rapport à  a. Vraiment s'il faut y aller, j'irai... » (Ouvrière d'une PME industrielle)*

- La crise n'est pas vécue de la même façon selon la place qu'on occupe dans l'entreprise

*« En fonction des gens, c'est vrai que la réaction n'est pas du tout la même. Selon votre vie familiale, des choses comme ça, vous ne prenez pas du tout la chose de la même manière. Vous avez des gens, en effet, qui sont en attente de quelque chose, effectivement, ils ne savent pas quoi, qui ne savent pas qui, donc, ça joue effectivement sur la motivation.  a se ressent dans les bureaux un peu, différemment, parce que bon on est un peu plus informé, on est dans des postes différents. En production, il y a un effet de masse. C'est-à-dire que ça parle beaucoup, les gens... voilà » (Employée d'une PME industrielle)*

**- Les préretraites sont en général perçues comme des parachutes dorés et rendent la rupture plus acceptable.**

*Q. Vous avez évoqué tantôt les départs volontaires, qui ont ramené les effectifs de près de 500 à 360. Ça s'est passé en plusieurs vagues ?*

*R. Euh! ... Il n'y a eu qu'une vague, je crois ou plutôt deux vagues de départs volontaires. Bon, après, il y a eu le FNE, mais après, bon... le FNE ce n'est pas des départs volontaires, c'est plutôt à rapprocher avec des préretraites. Ça concernait un personnel relativement âgé. Ils sont partis, ils étaient bien contents. »(Un responsable syndical d'une entreprise de 800 salariés)*

Pour résumer ce point, les ruptures organisationnelles apparaissent vraiment comme des événements traumatiques pour les sujets qui les subissent malgré eux.

Le terme « traumatique » n'est pas usurpé. Il correspond ici à sa définition académique. « Nous entendons par traumatique une expérience vécue qui apporte, en l'espace de peu de temps, un si fort accroissement d'excitation à la vie psychique que sa liquidation et son élaboration par les moyens normaux et habituels échouent, ce qui ne peut manquer d'entraîner des troubles durables dans le fonctionnement psychique des individus et des groupes<sup>40</sup> »

Ce traumatisme risque d'être d'autant plus douloureux que les salariés semblent très mal préparés à ce type d'évènements et que leurs managers font preuve la plupart du temps d'une étonnante maladresse.

### **3.3. La défaillance des managers**

Il est difficile de comprendre l'origine du comportement des décideurs dans les périodes de restructuration dont l'attitude paraît plus « défensive » que rationnelle. <sup>41</sup>Danièle Linhart parle, à ce sujet, de « défaillance managériale »

Dans ce paragraphe, nous présenterons les différents thèmes qui ont surgit après l'analyse qualitative que nous avons réalisée sur les 30 entretiens. Nous avons choisi, dans un premier temps, de présenter chaque thème en l'illustrant des propos qui nous paraissent les plus « emblématiques » de la thématique abordée. Le lecteur sera parfois surpris par la redondance de certains d'entre eux. Cette redondance a un sens. Elle est celle à laquelle, nous-mêmes, avons été confronté lors des interviews. Elle montre l'impact « douloureux » de certaines pratiques managériales sur lesquelles nous nous interrogerons en fin d'analyse. Elle permet de comprendre l'intensité de la violence à laquelle ces salariés ont été confrontés.

- La plupart des salariés interrogés se plaignent du caractère « confidentiel » du processus de restructuration. Ils sont placés devant les faits accomplis sans avoir été informés. Ce constat fait hélas pratiquement l'unanimité des personnes interviewées.

---

<sup>40</sup> Laplanche J. et Pontalis J.B, Vocabulaire de la psychanalyse, Paris PUF, 1971, p 499

<sup>41</sup> Danièle Linhart – Perte d'emploi, perte de soi- Editions Eres – Sociologie clinique – 190 p

« Disons que ce qui ne nous a pas plu, c'est que tout a été fait en douce ! On ne nous a prévenus de rien ! Il n'y a pas eu d'appel d'offre de lancée ! Quand la société nous a appris ça, c'était le 06 octobre, il n'y a rien eu comme appel d'offre ! Il n'y a rien eu qui est passé aux médias ! Il n'y a rien eu qui est passé dans les journaux pendant 6 semaines ! C'est-à-dire que pendant 6 semaines, ils ont fait leurs petites affaires avec X (l'entreprise qui rachète) ! Nous, on a été au courant de rien du tout, et voilà, c'est ce qui ne nous a pas plus ! C'est que tout a été fait à notre insu. Et nous ne comprenons pas pourquoi il n'y a pas eu d'appel d'offre comme ça se fait ailleurs pour les sociétés qui doivent fermer. Ils n'ont rien fait. Tout a été préparé avec l'entreprise X parce que c'est un accord financier, puisque notre entreprise va continuer à travailler avec X pendant 5 ans, donc, ce n'est que de la magouille ! C'est des intérêts financiers qui vont lier ces deux sociétés. Ce qui va advenir du personnel, ils s'en foutent complètement ! Et c'est ce que tout le monde a ressenti quand ils nous l'ont appris. »(Un responsable syndical d'une PME industrielle)

« De la direction, on ne sait rien. On ne sait rien ! On a l'impression que tout se fait en dehors de nous quoi ! Ils font leurs petits trucs, et puis voilà. Et puis nous on a juste à suivre ! (Un agent de maîtrise d'une PME industrielle)

- Parfois, les salariés sont confrontés, à ce que la sociologie clinique, qualifiera d'une certaine perversité. Celle-ci met en évidence, probablement, le malaise des décideurs, eux-mêmes prisonniers d'enjeux sans doute complexes :

« Parce que nous on a été voir le directeur dans son bureau. On était 8 de la société, tout le personnel était dans le couloir. Il nous a reçus et il nous a dits « les yeux dans les yeux » que le site ne fermerait pas. Et 3 jours après, on a appris par la préfecture que le site de X. sera revendu vide ! Donc, voilà ! Ils font tout en douce de nous et les yeux dans les yeux, ils nous ont dits : je vous garantis que le site de X. ne fermera pas ses portes ! 3 jours après, on va à la préfecture, et monsieur le préfet a dit que le site de X fermait. Le maire de X nous a dits : Ça ferme ! . On a dit, ce n'est pas possible ! On nous a dits clairement que ça ne fermait pas ! . Résultat, 3 jours après, ils nous disaient que ça fermait. » (Représentant syndical d'une PME industrielle)

- L'annonce des licenciements est toujours brutale. Elle est énoncée toujours au dernier moment et de façon abrupte, sans ménagement. Cette brutalité soudaine exprime aussi sûrement le malaise des managers qui ont à la prononcer.

« Q. Quelqu'un vous a expliqué ?

R. Non, personne ne nous a rien expliqué vraiment, vraiment comme il faut. Rien... il n'y a pas eu d'explication. Ils nous ont dits qu'ils avaient une certaine somme d'argent après pour nous replacer ou nous aider à trouver un autre emploi ou à faire une formation, mais quelque chose, une réunion, enfin, nous expliquer tout comme il faut, on ne la jamais eue non! » (Ouvrier d'une PME industrielle)

« Q. Vous n'avez eu aucune réunion ?

R. Ben, pour nous expliquer ce qu'ils ont l'intention de faire de nous, pour la restructuration, quoi. Ils ne nous ont pas expliqués ça. On ne sait rien. Ils nous ont juste dits que X allait nous racheter, et qu'il y allait y avoir.... Je sais plus..... quarante et

*quelques personnes qui allaient être reprises là-haut, et que le reste, ils nous aideraient, mais c'est tout ce qu'ils nous ont dit, hein ? Voilà » (Autre ouvrier d'une PME industrielle)*

*« Q. Vous avez été préparés....*

*R. Ah! Non, non, non. C'est justement ça ; ça été vraiment pour tout le monde je pense une surprise.... Mais, non, c'est ce que je vous dis, s'ils nous avaient un peu dit il y a un an : « bon, la situation ne va pas très bien » Non, justement, ils nous disaient souvent que ça allait. Puis, vu tous les frais qu'ils faisaient, on se dit, ...mais ça va bien. Eh! ... Ils ont fait des frais de formation importants pendant toute cette année, donc on pouvait penser que ça allait, mais.... Incroyable.... En fait ça n'allait pas du tout » ! (Autre ouvrier d'une PME industrielle)*

*« Q. Donc heu! ... Comment ça vous a été annoncé ?*

*R. Et bon c'est le collègue ...K. B., il me l'a annoncé parce qu'il est délégué syndical et il me l'a annoncé... par téléphone. C'est un téléphone portable. Il me l'a annoncé..... Il m'a dit : « tu sais que t'es viré ! » (Autre ouvrier d'une PME industrielle)*

#### **- La rapidité de la décision peut générer un effet de stupéfaction, voire de déni**

*« Parce que quand ils nous ont réunis pour nous annoncer, comme qui dirait, une mauvaise nouvelle, on s'attendait à des licenciements, on disait peut être qu'il y aurait quelques licenciés, mais pas la fermeture de la société. Je m'étais préparée à ce qu'il y ait des licenciements, parce que bon, quand ils nous annoncent une mauvaise nouvelle, nous on ne pensait qu'à ça quoi ! Mais jamais, je n'aurais pu penser que la boîte allait fermer définitivement Non jamais. Là ! J'ai pris un gros coup de massue sur la tête comme on dit !*

*Q. Vous ne vous y attendiez pas.*

*R. Ah! , Pas du tout.*

*Q. J'imagine vos collègues aussi.*

*R. Ben ça été très dur. Très dur à vivre, très dur à gérer et puis tout, quoi ! Parce que maintenant on est dans une attente ... On ne sait pas ce qu'on va devenir ! » (Ouvrier d'une PME industrielle)*

#### **- La période de rupture est d'autant plus angoissante que l'attente semble interminable**

*« Ca rend nerveux, et puis ça n'a que trop duré et là ça fait deux mois que les gens ne parlent plus que de ça. Donc, le travail en pâtit... c'est une situation que tout le monde à envie de voir finir au plus vite ; ça c'est clair ! Mais c'est vrai que nous sommes là dans une période où les esprits se sont échauffés. La nervosité se traduit différemment selon les gens. Certains vont devenir un peu agressifs ou d'autres au contraire vont se retrancher sur eux-mêmes, ne pas parler. Sur le travail, ça se ressent aussi. On a une perte de productivité qui est très nette. Comment motiver les gens ? Il faut se mettre à leur place. C'est humain ! Vous ne faites que ressasser des mauvaises pensées toute la journée »(Ouvrier d'une PME industrielle)*

- Celle-ci est d'autant plus incompréhensible que la rationalité de la décision n'est pas toujours lisible

*« .... Et puis, en nous disant, en plus qu'il n'y avait qu'un seul repreneur. Ça, c'est gros quand même, à digérer ! Ou alors, ils ne cherchent pas. Enfin, c'est mon point de vue.*

*Q. Ils ne cherchent pas ?*

*R. Ils ne doivent pas chercher. Parce quand même, si c'est vraiment ça, il n'y a que X qui peut reprendre notre société, .... Ça paraît incroyable ! Je vous dis ça comme ça, c'est mon opinion hein ! Mais ça paraît franchement incroyable ! Ou alors, ils voulaient fermer ? . (Cadre d'une PME industrielle)*

*Q. Vous dites que l'usine est neuve ?*

*Mais, oui, les machines sont neuves, la société est toute neuve, donc c'est pour ça qu'on voudrait garder le site. Et c'est pour ça qu'on aurait voulu qu'il y ait des appels d'offre pour qu'il y ait des sociétés qui nous rachètent. Peut être qu'il y aurait eu plus d'emplois de sauvés. Et puis on ne sait pas l'avenir, non. Ils ont fait tout ça en douce avec ce repreneur .... , que c'est un accord financier entre eux et puis voilà ! Et ils voudraient nous emmener, tranquillement, dans ce qu'ils veulent, sauf que nous, ce n'est pas ce que nous voulons ! (Un responsable syndical d'une entreprise industrielle)*

- Ce déficit de rationalité est encore plus difficile à supporter quand on soupçonne que la restructuration répond à une logique plus financière qu'industrielle.

*« Ben nous, on pense, que la société est viable. Ils nous disent qu'on est à découvert mais je pense que c'est toute une magouille avec la société allemande. Pour nous, la société peut être viable. Peut être avec moins de personnel. Même s'ils en licenciaient la moitié, il y aurait la moitié du personnel qui pourrait rester. Ils devraient essayer de sauver le site, même si je ne suis pas dans le lot, je m'en fous....parce qu'on pense que c'est faisable! » (Un responsable d'une société industrielle)*

- Cette attitude plutôt « ésotérique » peut faire croire qu'il s'agit d'une stratégie délibérée, ce qui génère une certaine paranoïa

*« Et quand je vois qu'ils refusent de...que l'entreprise refuse de voir ça ! Je me demande si ce n'est pas délibéré, tout simplement. Non pas de vouloir appliquer le règlement, mais de foutre une mauvaise ambiance de travail. Alors, le but final, quel est-il ? Et bien, s'ils veulent fermer la boîte, c'est le meilleur moyen qu'ils ont...pour précipiter les choses Hein ! (Un agent de maîtrise d'une PME industrielle)*

- Cette pratique n'est pas sans risque pour les managers

*« Donc, résultat ! Des personnes ont essayé de se rebeller. Elles ont séquestré les patrons dans les bureaux... ils n'ont pas été retenus bien longtemps...mais bon.... Voilà, tout est fait en douce et puis, ils veulent nous emmener vers à ce qu'ils veulent » (Un responsable syndical d'une PME industrielle)*

**- La confusion organisationnelle des périodes de transition n'épargne pas non plus les cadres intermédiaires**

*« Quand vous rendez compte directement à un DG, un directeur d'Exploitation et que vous en changez tous les 6 mois, 1 an ...c'est très difficile ! C'est très très dur psychologiquement et moralement car vous êtes balancés à droite, à gauche... Tout ce que l'on vous a inculqué, il faut le mettre de côté. Un nouveau Directeur Général qui arrive, dont j'ai apprécié la venue, avec lequel on a fait de belles choses, et puis il s'en va. Il y'en a un autre qui arrive, il faut tout foutre en l'air, ce n'est pas bon... ! C'est hyper difficile ! On a vécu un moment très difficile ! Il a fallu y passer malheureusement ! »(Un cadre de direction de la grande distribution)*

Le management pas la crise semble être une constante pour les salariés des PME que nous avons interrogés. La confusion et les contradictions sont plus prononcées dans les PME industrielles où se jouent des enjeux complexes de rachat, de fusion accompagnée de délocalisation. Il est difficile en effet d'annoncer la fin d'une relation de travail alors que, simultanément, l'entreprise fait du profit et/ou délocalise une partie de sa production dans les pays à bas coût de main d'œuvre. Certains managers ne parviennent pas à assumer cette situation « paradoxale » et préfèrent maintenir jusqu'au bout l'illusion que l'entreprise va continuer sa mission. Peut être tentent-ils, eux aussi, désespérément, de « sauver la face » dans une situation qui défie le sens commun et les mets, narcissiquement, en réelle difficulté. Eux aussi risquent dans ce jeu pervers leur propre estime personnelle.

Les deux éléments majeurs qui émergent des salariés que nous avons audités montrent que :

- la crise provoquée par une rupture organisationnelle s'accompagne toujours « d'un sentiment intense d'une menace pour l'intégrité de soi » (Kaes)
- Cette crise n'est pas vraiment managée ni par les sujets eux-mêmes, généralement dans la sidération, ni par leurs managers.

L'impuissance évidente des managers à gérer ce type d'évènement révèle, en même temps, la dimension cachée du management davantage centrée depuis longtemps sur la gestion par les coûts que par les hommes.

Dans cette affaire, la dimension humaine semble faire partie de l'impensé du management. C'est aujourd'hui par la souffrance, que les acteurs nous rappellent qu'il est peut être temps de changer de paradigme.

Du point de vue de la sociologie clinique, il est possible d'entendre la façon dont les restructurations sont menées par les managers comme des signes signifiant une certaine représentation de leur rôle. Ils apparaissent, à ces moments là, aux yeux des salariés, comme davantage au service des intérêts du capital que du travail.

Les modalités « excessivement technocratiques et gestionnaires » de mise en place des processus de restructuration par la crise sont vécues comme une rupture du pacte social implicite qui unit les salariés à leurs employeurs. Elles peuvent compromettre de façon

sérieuse les conditions de la confiance nécessaires à la coopération entre les acteurs et les idéaux collectifs autour de la valeur « Travail »

*« Ben, c'est un ras le bol qu'ils ont eu. C'est le dégoût. C'est le ras le bol de ne jamais rien avoir en retour. D'avoir travaillé, d'avoir donné sans rien recevoir. Donc, automatiquement, il y a un moment, ils en ont marre. Ils ont envie de faire autre chose. Pas forcément mieux payé, mais, un endroit où il y aura peut être plus de possibilités d'évoluer, plus de possibilités de faire d'autres choses, parce que là, pas du tout » (Une ouvrière d'une PME industrielle)*

Certes, une restructuration est en elle-même toujours traumatique, mais elle l'est encore plus, selon la façon dont elle a été menée. Dans les entreprises encore très marquées par les modèles managériaux du passé, elle se déroule la plupart du temps « sans civilités » (J. Foucart, 2003)

### **3.4. Des capacités de résilience différentes face à l'épreuve des restructurations**

En physique, la résilience définit la capacité d'un corps à résister à un choc. En psychologie, cette fonction est définie comme la capacité à dépasser un traumatisme et à consolider, grâce à cette expérience, sa volonté d'exister (Cyrulnik, 2004)

Dans l'échantillon que nous avons analysé, on peut distinguer deux catégories de comportement face à l'épreuve des restructurations :

1. *Ceux qui semblent "subir" l'évènement* que nous appellerons "les agents" dans la mesure où ils donnent l'impression d'être "ballottés" par l'Histoire. Ce sont, évidemment, eux qui souffrent le plus de cette rupture organisationnelle "tellement inimaginable".

2. *Ceux qui prennent en main leur destin professionnel* que nous nommerons « les acteurs » Ces derniers savent s'opposer aux circonstances et ont besoin d'une certaine autonomie par rapport aux systèmes dans lesquels ils sont impliqués.

#### *1. La première population se caractérise par :*

- un niveau de qualification faible (Ce facteur n'est pas le plus important)
- une forte, voire une très forte ancienneté dans le système productif dont ils ont été expulsés
- une insertion dans le monde du travail qui s'est faite souvent par un opportunisme de proximité. On a choisi ce travail "parce qu'il y avait un besoin de main d'œuvre dans l'usine d'à côté".
- un ancrage "identitaire" davantage lié au territoire qu'au métier. Le métier apparaît comme secondaire. L'essentiel était de pouvoir rester "au pays". L'attachement au territoire est marqué par une forte affectivité.
- peu de mobilité professionnelle à l'intérieur de l'entreprise : les sujets n'ont souvent occupé que 2 ou 3 postes dans l'entreprise d'accueil
- une mobilité géographique réduite qui ne peut se concevoir sans une distance proximale par rapport au foyer.

- une difficulté à prendre des initiatives dans l'entreprise mais une "réelle bonne volonté" à se conformer aux exigences internes de l'entreprise tant qu'elle ne met pas en péril l'organisation de la vie personnelle autour du territoire où la famille est installée depuis plusieurs générations.
- un projet de vie fort qui repose sur les valeurs du lien social avec la famille et le territoire.
- une inscription essentiellement dans les métiers de l'industrie
- des revenus plus faibles qui rendent les propositions de mobilité professionnelle peu attractives: "Pourquoi quitter ce à quoi on est tellement attaché pour une rétribution aussi faible !
- la gestion des ressources humaines dont ils ont bénéficié se résume souvent à la seule dimension administrative. La formation s'est souvent faite sur le poste de travail par compagnonnage spontané.
- une appartenance au collectif d'accueil partageant les mêmes valeurs ne fait que confirmer le sujet individu dans cette position et dans cette conviction que c'est bien là que se joue le réel pour lui.

Exemple de propos illustrant cette typologie :

*« Q. Comment vous l'aviez envisagé ce métier ? Vous aviez une formation ?  
R. Ah! Non, non ; moi, c'est une tante à ma femme là, qui est passée un jour en nous disant...qu'elle travaillait là-bas. Elle m'a dit « si ça t'intéresse, toi qui cherche du travail, la société X cherche un cariste. Je me suis présenté comme ça ; puis, du jour au lendemain, j'suis parti là-dedans quoi ! »(Un ouvrier d'une PME industrielle)*

*2. La deuxième catégorie présente d'autres caractéristiques:*

- une mobilité géographique plus importante. Ils sont souvent venus d'une autre région. L'attachement au territoire repose sur des facteurs moins affectifs favorisant une plus grande disponibilité aux nouvelles opportunités professionnelles lorsqu'elles se présentent.
- une mobilité interne plus aisée qui se traduit par une polyvalence plus grande
- une plus grande aisance à obtenir la reconnaissance de leurs supérieurs grâce à leur capacité à prendre des initiatives
- une mobilité professionnelle qui se traduit par des parcours professionnels où le changement de métier est plus fréquent.
- l'ancrage identitaire repose davantage sur la profession que sur le territoire
- une ambition professionnelle plus importante
- face à l'adversité, leur histoire de vie témoigne d'une volonté "de résister et d'être, créateur de leur histoire" parfois résumé trop simplement par le terme trop simplificateur de "Caractère".
- leur appartenance à la catégorie des cadres et des commerciaux
- ils mettent en œuvre des stratégies pour avoir accès à une information sur le devenir de l'entreprise

Cette typologie met en évidence plus facteurs intéressants :

- la distance que chacun entretient avec l'institution "entreprise"
- la confiance qu'il y dépose

La première catégorie semble avoir inconsciemment confié une partie de son existence à l'institution "entreprise" puisqu'elle y a déposé une partie de son destin, comme si l'institution "entreprise" pouvait échapper à la mort et porter ses salariés jusqu'à la fin de leur existence en assurant leur subsistance et peut être celle de leur descendance, en échange de leur force de travail.

L'attribution de cette toute puissance à l'institution entreprise révèle une forme d'idéalisation qui va évidemment rendre encore plus douloureuse la séparation car la blessure se situera au niveau de l'Idéal du Moi (Aubert N, De Gaulejac V., 2002) dont on connaît l'importance dans le dynamisme vital d'un individu.

La déception sera parfois si forte qu'elle pourra entraîner « par rupture des idéaux » des épisodes dépressifs pouvant nécessiter parfois un traitement médical prolongé sur plusieurs mois. (4 personnes interviewées nous ont avoué avoir sollicité une aide médicale pour traverser cette période de rupture)

Que se passe t-il ? En vérité, en se confiant si totalement et peut être si naïvement à l'institution « entreprise », l'individu se perd. Son moi s'affaiblit et disparaît. C'est pourquoi, quand le système ne peut assurer sa fonction « contenante », en perdant leur emploi, ils deviennent « orphelins » et vivent cet événement non seulement comme une rupture organisationnelle mais comme un abandon.

Cette analyse permet de comprendre pourquoi cette expérience peut être si traumatique pour ces sujets. Elle le sera d'autant plus qu'ils n'y ont pas été préparés et que les modalités mises en œuvre sont plutôt expéditives. Certains sujets pourront même à cette occasion présenter des troubles somatiques qui relèvent à l'évidence d'une somatisation des affects.

Ce constat interroge également nos méthodes d'accompagnement (quand elles existent!!) qui apparaissent comme trop instrumentales ! Peut-on en effet se remettre à l'action "sans parler" de ce drame secret qui empoisonne la conscience des sujets à cet instant ? La plupart des démarches d'accompagnement qui sont proposées sont la plupart du temps « productivistes »

Le souci de performance des cabinets, dont la rémunération est liée à la quantité de personnes "reclassées" dans un délai donné, ne semble pas compatible avec ce type de problématique. Suffit-il en effet de savoir faire un CV pour trouver un autre emploi ? Cette croyance relève du paradigme "mécaniste" qui a été évoqué auparavant. On peut dire que cette catégorie est soumise à une double aliénation. Non seulement ils ont été traités durant la restructuration comme des objets, des "pions", pour reprendre leurs propos, mais leur souffrance n'est jamais reconnue.

*« Ils ne se fichent pas de nous : on est des pions ! » (Ouvrière de Moulinex)*

*« On ne vaut pas mieux que le sac poubelle ! » (Ouvrière de Virvolde)*

*« On est devenu des numéros ! » (Ouvrier de Duralex)*

On comprend alors le dépit et la réserve que peuvent susciter les cabinets de reclassement et les institutions chargées d'assurer la transition. Leurs pratiques "rationnelles" de "traitement du chômage" sont trop centrées sur l'efficacité à court terme. Un tel traumatisme ne peut faire l'économie de la parole pour retrouver un nouveau sens et se

recomposer. Car, en effet, dans cette expérience non seulement l'individu a perdu sa confiance dans l'institution "entreprise" mais il a également perdu le sens de son action. Les fondements de ce qui faisait le pacte social ont été ébranlés. Il lui faudra du temps pour sortir de la "stupeur et du tremblement" provoqué par ce qu'il lui semble être un séisme.

Nous pensons que ce facteur de « deuil inachevé » a un poids tout aussi important que l'âge. Il a un impact considérable dans la difficulté à se remobiliser activement dans la recherche d'un emploi. Nous avons d'ailleurs pu vérifier cette hypothèse de 1993 à 1997 en mettant en place un programme d'accompagnement intitulé "Transition". Ce programme s'est adressé à plus de 400 cadres confrontés à une problématique de chômage de très longue durée (plus de 18 mois) et au RMI. L'essentiel de l'intervention portait sur l'anamnèse du vécu des traumatismes vécus dans la vie professionnelle et sur la recherche d'un repositionnement au niveau de l'identité professionnelle. 83% des participants ont retrouvé un emploi après ce programme.

Ce type de dispositif ne serait sans doute pas nécessaire si une confrontation à la vérité avait eu lieu dans l'entreprise car le processus, que nous avons de décrit, s'il n'est pas traité, peut rendre le deuil interminable et le retour à l'emploi pour le moins difficile.

En fait, il est beaucoup plus difficile pour cette catégorie de personnes de faire le deuil. En témoigne cette employée de 46 ans au chômage depuis 18 mois qui éclate en sanglots lors de l'entretien en disant elle-même:

*« Ah mais moi, je n'ai pas fait le deuil, hein! Pas du tout. Non dire que je surmonte l'épreuve, non! En plus j'arrive en fin de droit hein! .... Là aussi c'est .... le problème. Bon, je vous dis mon mari a un emploi mais il ne gagne pas des cents et des milles. En début d'année là, je suis en fin de droit. Donc là aussi ça va être un autre problème aussi ».*(Employée du secteur des services)

Ce deuil non résolu laisse des séquelles dans la confiance en soi et peut fragiliser durablement la personne dans sa recherche d'emploi:

*« J'ai l'impression de pas avoir encore digéré tout ça ; tous ces licenciements...je pense que ça doit se voir et on doit se dire que je manque de confiance en moi....parce que c'est encore là...et s'il y a une question sur le licenciement..., ça me met mal à l'aise et ça me fait replonger là-dedans et ce n'est pas évident... c'est pas évident...vous savez! »* (Un cadre commercial)

En écoutant les témoignages des salariés « victimes » des restructurations à l'ancienne, il apparaît que tant que la "résilience" ne s'est pas opérée, la reconstruction de soi semble difficile. Elle est, à l'évidence, plus compliquée et plus longue pour les personnes qui sont restés dans une relation de dépendance par rapport à l'institution « entreprise »

2. la deuxième catégorie semble beaucoup plus armée pour affronter ce type d'expérience.

Dans l'entreprise "les acteurs" savent saisir les opportunités et n'hésitent pas à changer pour progresser. Ils manifestent une appétence pour l'acquisition de connaissances et savent profiter des circonstances pour développer leurs connaissances.

*« Les polyvalents, on était un peu considéré comme les chouchous quoi ! Parce qu'on était les gars qui passaient de partout ! ... Chouchous, c'est un grand mot, c'était un peu les passe-partout ; quand y avait besoin de quelqu'un, ils ne demandaient pas à un autre. Les responsables nous téléphonaient à la maison : est-ce que tu peux venir remplacer ? Est-ce que tu peux faire ça, ? On était un peu une équipe spéciale !*

*Q. Une équipe « Commando » ?*

*R. Commando ! Voilà, c'est ça ! ... Il fallait remplacer : un jour, on était du matin, un autre du soir. Il fallait venir.. Parfois aussi il fallait remplacer quelqu'un à l'équipe de nuit. C'était un peu contraignant au point de vue des horaires des moments....oui mais moi, ça ne me déplaisait pas trop » (Un ouvrier d'une PME industrielle)*

*« Q. Aujourd'hui vous avez trouvé un emploi chez Monsieur Bricolage ? Quelles sont les compétences qui vous ont permis de rebondir comme ça ?*

*R. Pour aller chez Monsieur Bricolage ? Mes compétences, c'est que je suis bricoleur. Dans un magasin de bricolage, il faut savoir être bricoleur, savoir se débrouiller, savoir renseigner le client, expliquer pour que le client comprenne.*

*Donc, être polyvalent dans une entreprise, aussi, ça aide pas mal aussi à faire travailler son cerveau un peu plus rapidement, à réfléchir, à voir le problème tout de suite ; ça ouvre l'esprit, c'est pas mal.*

*Quand on fait 40 ans sur le même poste, on voit toujours la même chose, on ne voit pas ce qui se passe autour, tandis que polyvalent, on voit tout ce qui est autour. Chez Mr Bricolage, je suis encore dans cette logique : je suis polyvalent. Je vais au rayon plomberie ; je vais au rayon jardin ; je vais au rayon électricité ; donc je vois pas mal de trucs. En plus là, maintenant, je fais l'agencement, donc je démonte les rayons, je les remonte, on réinstalle les produits ; je vois pas mal de trucs ; donc, c'est pas mal » (Un ouvrier en reconversion vers un poste de vendeur dans la grande distribution)*

L'identité flexible permet une adaptation plus facile aux changements. Les acteurs ne sont pas collés à une identité définitive. Ils peuvent supporter le mouvement. Ils parviennent à établir un espace de jeu avec les systèmes, ce qui leur permet de se recréer. La distance par rapport à l'institution entreprise est sans doute moins fusionnelle.

*« La vente, non, je ne connaissais pas du tout. Absolument pas. Je me lance comme ça. Je n'aime pas stagner, j'aime bien bouger ; c'est peut être un tort. Quand je suis en entreprise, j'y reste, il n'y a pas de problème. Mais là, comme je dis, j'ai 40 ans, ça fera toujours plus de branches à mon activité. Donc, j'ai dit : si je ne trouve pas dans l'industrie, j'ai toujours la possibilité de retourner dans la vente. Je sais que, dans la vente, ils cherchent pas mal de gens » (Un ouvrier en reconversion vers un poste de vendeur dans la grande distribution)*

Ils anticipent avec une certaine assertivité les évènements en sachant concilier projet de vie et opportunité professionnelle :

*« Je pense que je m'adapte vite car, à chaque fois, j'avais une semaine où on vous explique ce qu'il y a à faire et ensuite on vous met dans le show room. Je pense que je sais prendre mes responsabilités, ce n'est pas quelque chose qui m'inquiète. Je pense qu'ils ont vu que j'étais capable de la faire .....*

..... Ensuite le gros changement, c'est que j'ai démissionné en janvier 2000 parce qu'en octobre 1999 est né mon premier enfant et pendant la période chez F. en tant que secrétaire commerciale dans les menuiseries, j'avais déménagé et j'habitais à Riom et je suis venue à Vic le Comte et c'est vrai que venir à Riom, cela engendrait beaucoup de frais de déplacements avec des horaires qui ne me convenaient pas du tout avec mon enfant, je finissais à 19 heures le soir. Je me disais, il faut que je change et là j'ai entendu parlé d'une société à côté de chez moi qui faisait de l'export. Je me suis dit pourquoi pas, c'est le moment »(Une employée dans une PME industrielle)

Une mobilité plus grande les rend plus confiants pour l'avenir

« Q. Sur le plan de la mobilité, pas de contraintes ?

R. Je peux circuler à 50 kilomètres autour de chez moi. Je ne cherche pas uniquement à Thiers, voilà. J'habite entre Thiers et Clermont, donc déjà que j'aille à Clermont ou ici, c'est quasi identique. Donc, je peux faire 50 kilomètres pour aller travailler. Ce n'est pas un souci majeur. Mais non, peut être, je ne sais pas. C'est peut être une question de caractère, mais je n'ai pas l'angoisse de ça. »(Une employée d'une PME industrielle)

De manière générale, dans la mesure où ils ne sont pas en dépendance avec les institutions, il est leur plus facile de rebondir professionnellement :

« Q. Qu'est-ce qui pour vous a été prépondérant dans ce repositionnement ? Quelles compétences ont été les plus utiles ?

R. Je crois que le caractère. Mon caractère, parce ce que j'ai vraiment voulu ne pas m'enfoncer, ne pas me laisser abattre, j'ai voulu me repositionner tout de suite. J'avais tellement peur de ne pas retrouver du travail et je m'étais organisée...Bon, j'ai pris mes 15 jours pour souffler et, puis après, j'ai organisé mon emploi du temps. J'avais des contacts en tant que responsable de site auprès des agences d'intérim. Tous les jours, soit j'allais au cabinet M.A, soit j'allais faire un petit coucou à des gens que je connaissais dans des cabinets de recrutement, soit, je me renseignais pour des formations. J'avais regardé pour faire une VAE, pour essayer de passer un Master de gestion d'entreprise. J'ai aussi beaucoup travaillé mon CV, beaucoup travaillé l'entretien, beaucoup de lettres de candidatures, pour voir à peu près après sur quel profil j'avais le plus de réponses et donc je pense que ça a payé quoi »

(Une employée d'une PME industrielle)

L'observation attentive, réalisée au cours de ces entretiens, montre que les salariés tissent avec l'entreprise une double relation : une relation contractuelle officielle et une relation plus profonde qui passe par l'affect. Cette deuxième dimension, la plupart du temps inconsciente, passe par une « adhérence » plus ou moins forte au cadre de référence que constitue l'entreprise.

- Certains entretiennent une relation de forte dépendance : ils sont en adhérence totale par rapport « au contenant entreprise »
- D'autres ont besoin d'un espace par rapport aux systèmes dans lesquels ils préfèrent naviguer plutôt que se sédentariser.

Si les premiers étaient sans doute plus adaptés aux contraintes « d'ordre » des environnements stables des « 50 glorieuses », les seconds sont plus en phase avec la complexité et l'instabilité des systèmes productifs contemporains.

On peut admettre que ces deux postures relationnelles et « imaginaires » vis à vis de l'entreprise facilitent plus ou moins le vécu des ruptures organisationnelles.

Dans le premier cas « l'agent » a peu de liberté par rapport à son objet d'attachement. Il a peur de le lâcher et se trouve de ce fait abandonné quand l'évènement se produit. Il s'accroche à l'organisation pour avoir l'illusion d'être en sécurité tant qu'il garde le contact avec elle. Dans ce modèle, le sujet ne pourra prendre une distance à l'objet sans ressentir une angoisse. La rupture organisationnelle pourra être profondément traumatique. Plus qu'un autre il aura besoin d'un accompagnement pour « supporter » ce type d'évènement.

Dans le second cas, « l'acteur » a plus de distance par rapport à l'objet « Entreprise » Il pense qu'il doit compter d'abord sur lui-même avant de s'appuyer sur les institutions. Il sera, évidemment, plus à l'aise dans les situations où on sollicitera sa flexibilité en lui proposant de développer sa polycompétence et sa polyvalence. Intégrant, plus facilement, la logique de mouvement et de désordre, on peut penser qu'il s'adaptera, évidemment, plus facilement aux vicissitudes organisationnelles et aux changements professionnels tout au long de sa vie.

Les deux postures ont leur légitimité. Il ne s'agit pas de posture morale mais existentielle en lien sans doute avec des positions de vie structurelles. Elles apparaissent clairement dans les discours des personnes interviewées. Il est certain que ces deux postures fondamentales prennent sens quand on observe le comportement des acteurs dans leur relation à "l'objet" entreprise et probablement dans leur manière de gérer leur transition professionnelle. Une pédagogie et un management spécifique seraient bien sûr à envisager. L'un a certainement plus besoin dans une transition d'appui que l'autre, notamment, dans la phase de crise.

Mais ces positions, quoique "structurelles", peuvent évoluer dans le cours de la vie, notamment à partir des expériences extrêmes (Rogers, 1966)

*« Q. Comment vous voyez l'avenir ? Comment vous voyez la chose ?*

*R. Le fait que ça va fermer ici ? Je me dis que finalement ça me donne une chance d'aller faire peut-être quelque chose qui me plaira. Voilà ! Je me dis que si ça n'avait pas fermé, peut-être que je serai restée ici des années et des années, que j'aurai passé ma vie ici dans quelque chose qui ne me plaît pas vraiment. Je me dis que, quelque part, ça va me donner une chance de faire autre chose qui peut-être me donnera plus envie d'aller travailler tous les jours quoi ! Voilà. Et qui sera moins stressante et qui sera peut-être moins dure. Parce que c'est vraiment dur je trouve le boulot que j'ai fait jusqu'à présent. » (Une ouvrière d'une PME industrielle)*

Pour conclure provisoirement sur ce sujet, on constate que les salariés qui sont entrés en dépendance par rapport à l'organisation souffrent davantage que ceux qui ont pu ou ont su trouver la bonne distance. La recomposition identitaire semble plus facile chez les seconds.

Dans certains cas, certains salariés « profitent » de cette rupture pour se redéterminer un projet professionnel et de vie reposant sur des bases différentes plus conformes à leurs valeurs et leurs besoins.

### **3.5. Perception des dispositifs de préparation et d'accompagnement social lors des transitions professionnelles**

Une transition professionnelle est constituée par un espace temps situé "entre" deux situations ou deux états. Dans le modèle de restructuration par la crise que nous avons exploré, 3 phases ont pu être identifiées :

1. Ce qui se passe avant la crise.
2. La phase de crise qui correspond au moment de la rupture du « contenant organisationnel » dont nous avons analysé le vécu dans le paragraphe 2.2.
3. La phase de recomposition dans laquelle l'individu reconstruit son projet professionnel et entreprend un « retour » vers le marché du travail.

L'échantillon des salariés, que nous avons analysés, se caractérise par les situations de transitions suivantes :

- six personnes passent d'un emploi à un autre emploi : les salariés ont un emploi, il change de poste de travail dans la même entreprise ou dans une autre. 5 salariés survivants ont changé de poste dans leur entreprise d'origine. 1 salarié est passé en intérim. .
- vingt salariés perdent leur emploi et deviennent demandeurs d'emploi
- deux salariés passent d'un emploi à une formation
- un salarié entre dans une logique de création d'entreprise
- un salarié passe du statut de demandeur d'emploi indemnisé par les Assédic au RMI
- Aucun salarié ne passe d'un emploi à la préretraite ou à la retraite ni de la formation initiale à l'emploi.

Les catégories 1 et 2 constitue une part importante de notre échantillon. C'est sur ces deux catégories que porteront nos observations.

Dans ce chapitre, il s'agira d'identifier la perception qu'ont les acteurs quant aux pratiques mises en œuvre, en matière d'anticipation et d'accompagnement social, au cours des différentes étapes d'une transition. Au-delà de ce recensement des méthodes mises en œuvre, il s'agira de se demander si les salariés ont l'impression d'avoir été efficacement :

- préparés avant les restructurations ?
- accompagnés durant la crise
- soutenus dans leur recomposition identitaire

#### **Avant la crise :**

##### *Préparation et développement de l'employabilité*

Aucun des salariés interviewés ne fait allusion à une quelconque préparation particulière à ce type d'événements devenus pourtant incontournables. La notion d'employabilité n'est jamais évoquée par les salariés possédant un bas niveau de qualification. C'est une notion qui semble leur être totalement étrangère. Elle est, par contre, indirectement abordée par les salariés ayant Bac + 2 à travers des demandes de formation à leur initiative la plupart du temps.

*Concernant la formation initiale :*

Notre échantillon comprend 15 personnes ayant un bas niveau de qualification. Ces personnes exercent la plupart du temps un métier qui n'est pas en lien avec leur formation initiale. Elles ont surtout « appris sur le tas » dans le cadre d'un compagnonnage spontané et informel dont elles restent nostalgiques. Elles regrettent ce temps où la communauté des travailleurs organisait elle-même l'échange et la transmission des savoirs. La reconnaissance des savoirs passait par la reconnaissance par les pairs et non par les institutions « académiques »

Les personnes de niveau Bac + 2 et plus semblent plus adaptables et vivent leurs transitions professionnelles en étant plus actives. Plus le niveau de formation initiale augmente, plus les personnes sont convaincues de l'importance de cette formation dans leur capacité à comprendre les changements et à les accepter. Un bon niveau de formation initiale semble faciliter l'adaptation des salariés à la diversité des changements qu'ils auront à supporter au cours de leur vie professionnelle.

*- Les avis sur la formation continue permanente sont loin d'être homogènes :*

Lorsqu'il s'agit des bas niveaux de qualification qui s'expriment, les quelques formations organisées par l'entreprise au moment des mutations professionnelles ont été rarement satisfaisantes pour eux. Elles s'inscrivaient, avant tout, dans une perspective d'adaptation au poste de travail, jamais dans une perspective de prévention ou de développement de l'employabilité. Essentiellement techniques, elles ne donnent lieu à aucune reconnaissance particulière.

Pour les personnes titulaires d'un Bac + 2 et plus, la vision vis à vis de la formation continue est plus positive. Elles sont souvent sur l'initiative d'une action de formation pour elles-mêmes.

*- Le facteur taille d'entreprise a aussi son importance :*

On ne parle pas de formation dans les TPE. La présence d'un plan de formation est liée à la taille de l'entreprise et surtout à la présence d'un responsable des ressources humaines. Mais, même quand cette présence existe, les plans de formation sont organisés davantage dans un souci de respecter les obligations légales relevant du droit de la formation que de répondre à des besoins bien identifiés, où ceux-ci ne sont, en tous cas pas compris par le personnel.

Il apparaît clairement qu'au modèle de restructuration par la crise, se superpose un modèle plutôt procédural et légal de gestion des ressources humaines. Non seulement, il semble qu'il y ait peu d'anticipation stratégique mais il y en a encore moins au niveau social.

*- Le DIF n'est pas intégré par les ouvriers et les employés interrogés possédant un bas niveau de qualification*

Le DIF n'a jamais été utilisé par aucun des salariés interviewés, malgré quelques tentatives de présentation faites par les responsables des ressources humaines des entreprises de plus de 500 salariés. Il est difficile, sans doute, pour les salariés d'intégrer

cette nouvelle logique d'être « entrepreneur de soi-même » quand toute leur identité s'est construite dans l'adaptation à des normes et des rôles imposés. Certains représentants du personnel en ont d'ailleurs une image franchement négative :

*« Le DIF est aujourd'hui dévoyé de son objectif initial. Il répond en fait aux besoins du patron. Je dirai que systématiquement, on utilise le DIF pour des besoins de formation purement internes. » (Représentant du personnel d'une entreprise de 800 salariés)*

*- Les bienfaits de la formation sont par contre mieux appréciés par les cadres qui en ont une vision positive.*

*« Enfin...moi je suis convaincue que la formation elle...elle a un rôle crucial dans la construction d'un individu. Finalement à 18- 20 ans je n'étais pas adulte comme je peux l'être aujourd'hui. Et la formation oui, elle aide à se construire, elle aide à se bâtir. Donc le fait d'avoir eu une formation généraliste...de savoir jongler (ça revient au même) entre de la gestion du marketing, le commerce...tout cela ça aide aussi à se dire : « je peux changer, je peux faire autre chose, je peux rebondir » Mais pour moi la formation, elle a été constructive de qui je suis » (Un cadre commercial + 5 en recherche d'emploi)*

Cependant, de façon générale sur l'échantillon étudié, la seule anticipation en matière de formation qui existe est le fruit de quelques rares individus qui, percevant que la situation économique de l'entreprise se dégrade, décident de mettre en place un Congé Individuel Formation (précédé parfois d'un bilan de compétence) ou entame une recherche d'emploi avant l'annonce officielle de la restructuration. Ces initiatives individuelles appartiennent, évidemment, à la catégorie des « acteurs » que nous avons définie précédemment. A travers la mobilité dont ils ont fait preuve, ils ont développé non seulement plus de compétences mais aussi une meilleure image d'eux-mêmes. Leur « nomadisme » leur permet d'envisager avec moins d'angoisse ces périodes de ruptures. Ils sont capables de transformer la crise en opportunité pour mettre en œuvre un nouveau projet professionnel plus en phase avec leur projet de vie ou leur vocation. Ils sont minoritaires (3 sur 30)

### **Pendant les restructurations :**

*- La Gestion des Ressources Humaines est souvent prise en charge par les représentants du personnel et ou des syndicats :*

Nous avons suffisamment évoqué les difficultés rencontrées par les salariés dans le paragraphe 2.2 pour affirmer que la gestion humaine des restructurations semble particulièrement inexistante ou en tout cas insuffisante dans les systèmes que nous avons visités à travers l'audition des salariés interviewés. C'est sans doute cette inexistence qui explique que dans beaucoup de cas, ce sont les représentants du personnel et ou les représentants syndicaux qui font partiellement fonction de DRH et suppléent aux besoins les plus sensibles.

Ce sont eux qui assurent les fonctions de communication, de négociation et de soutien auprès et pour les salariés. L'expérience des restructurations est toujours l'occasion d'un rapprochement pour les salariés avec ceux qui les représentent et les défendent.

*« Q. Les gens nous ont dit : heureusement qu'il y a le Comité d'Entreprise: On peut compter sur lui.*

*R. Si on fait le point, heureusement que le Comité d'entreprise est là parce que il y a très longtemps qu'on serait fermé...! Mais, l'absence de DRH et le changement permanent de direction (6 en 4 ans) fait que nous sommes souvent en dehors de notre rôle. On prend tous les petits bouts qui traînent aussi bien dans les ressources humaines que dans le management général. Quand il y a un DRH qui fait bien son boulot, il y a tout un pan de choses que nous n'avons pas à faire. Pour donner un exemple concret, pour la gestion des congés, on montait voir 10 fois la direction. Il manquait toujours un truc. Mais l'autre jour, ils sont montés voir le nouveau DRH et ils sont revenus très vite. Ils s'étaient mis d'accord en 10 minutes. Avant, c'était une dizaine de réunions; j'exagère mais je n'en suis pas loin! Pour la présentation du bilan social, c'était pareil, on allait voir la direction et ça prenait des heures pour se mettre d'accord» (Un représentant du CE)*

D'ailleurs ceux -ci ont conscience de l'ambiguïté de ce rôle :

*« Nous avons maintenant un DRH qui fait son travail, nous devons faire attention de ne pas le court-circuiter ; notre rôle n'est pas de se substituer à lui »*

*- Au niveau des managers on remarque deux types de comportements bien distincts selon leur niveau hiérarchique :*

- Les directeurs généraux et cadres de direction semblent prendre de la distance par rapport à leurs collaborateurs
- Les managers de proximité se rapprochent de leurs collaborateurs surtout s'ils sont eux aussi « concernés par les licenciements » D'une certaine façon, ils redeviennent plus salariés que hiérarchiques.

*- Durant les restructurations, les modalités de l'accompagnement sont souvent annoncées très tardivement, ce qui ne contribue pas à réduire l'angoisse collective. Celui-ci, quand il existe, est externalisé sur des cabinets de reclassement (6 sur 30) ou les services de l'état (10 sur 30)*

### **Après la restructuration :**

*- les salariés semblent peu satisfaits des dispositifs proposés :*

*« Q. Et donc, vous m'avez parlé un tout petit peu de l'accompagnement que vous avez eu. Vous étiez assez critique par rapport à ça.*

*R. Oui, je suis critique parce qu'il y a une procédure et que l'on vous met tous dans le même sac. Alors qu'en fait, nous n'avons pas tous besoin de la même chose. Certains ont besoin de rebondir tout de suite, d'autres de temps pour intégrer l'évènement. Certains ont besoin de traiter d'abord la dimension professionnelle, d'autres ont des choses personnelles à digérer. Ces choses personnelles à digérer personne ne les voit. Personne n'en prend conscience et surtout il n'y a rien, c'est à vous de le digérer tout seul. Donc dans les gens qui cherchent du boulot il y a les gens qui sont en dépression nerveuse, donc voilà, là c'est le médical qui prend le dessus » (Un cadre d'une entreprise de service)*

Il y a, à cela plusieurs raisons :

- les cabinets de reclassement ont des objectifs plus quantitatifs que qualitatifs et exercent une pression temporelle sur leurs « clients »
  - ils interviennent dans un contexte toujours vécu comme « tragique »
  - ils sont plus centrés sur la personne que sur la dynamique économique du territoire
  - leur approche est essentiellement fondée sur les techniques individuelles de recherche d'emploi plus qu'une dynamique de projet.
- *Les services de l'état sont également perçus comme peu efficaces et font l'objet d'attaques dont l'origine relève parfois, compte tenu de leur intensité, du phénomène du « bouc émissaire »*

« *Q. Vous m'avez parlé de l'accompagnement que vous avez eu donc par l'ANPE et la CCI ?*

*R. Vous les rencontrez votre projet n'est pas encore posé qu'on vous dit : « Et bien c'est bon maintenant, il faut y aller en entreprise » Non ce n'est pas aussi simple. Ils ne détectent pas qu'à côté il y a des choses heu ! ...Il faut du temps pour poser son projet professionnel, il faut faire son bilan de compétences, il faut poser là où l'on veut aller. Tout ça je ne l'avais pas posé qu'on me disait déjà : « et bien allez-y, allez voir les entreprises » Non je n'étais pas prête à aller voir les entreprises » (Une employée)*

- Dans l'ensemble, chaque acteur se ressent comme isolé et livré à lui-même pour gérer un évènement qui dépasse à l'évidence sa seule responsabilité. En réalité l'attente d'un appui est forte :

« *Aujourd'hui, c'est dommage, dommageable qu'il n'y ait pas un suivi un petit peu plus poussé pour les gens qui se retrouvent comme ça sur le carreau après une charrette. Il ne faut pas non plus attendre que cela vienne à vous, il faut se bouger mais il faut aussi reconnaître qu'il n'y a pas assez de suivi, trop peu malheureusement, c'est dommage » (Un ouvrier d'une PME industrielle)*

- *Les hauts niveaux de qualification ont une relation plus rationnelle aux dispositifs d'aide et sont plus positifs à l'égard des prestataires externes qu'ils soient publics ou privés. Ils considèrent qu'ils sont utiles, voire indispensables. Il est vrai aussi que le traitement social des cadres au chômage n'est pas le même que celui des ouvriers employés. Ils bénéficient souvent d'un accompagnement plus « luxueux » en nombre d'entretiens et en personnes formées à cette problématique particulière (Exemple APEC)*

- *Les salariés ont l'impression de devoir faire par eux même le travail de recomposition.*

*La tâche est plus difficile pour ceux qui restent prisonniers du référentiel « maison » Ils ont plus de mal que les autres à transférer leurs compétences dans d'autres métiers relevant du marché du travail externe.*

- *La recomposition semble facilitée chez ceux qui ont occupé des responsabilités syndicales. Cette expérience leurs a donné une plus grande confiance en eux-mêmes et une plus grande aisance sociale. L'estime de soi étant plus grande, la souffrance de la rupture organisationnelle semble moins intense et plus rapidement dépassée.*

« Q. D'avoir été délégué, ça a changé quelque chose pour vous ?

R. Ah, ça a changé pas mal de choses ! Déjà, d'avoir été déjà délégué...enfin délégué suppléant, ça permet de parler au patron, de lui expliquer les problèmes, donc...on a moins d'appréhension de parler à quelqu'un déjà, donc c'est le plus que ça m'a apporté, ne pas avoir peur de dire aux gens ce qu'il y a ...et ainsi de suite. De poser des questions, de ne pas avoir peur de la personne qui est devant soi. Les entretiens, je les trouve plus faciles maintenant qu'avant. C'est peut-être idiot, mais enfin je trouve plus facile de faire un entretien maintenant que de le faire à l'époque où j'ai commencé » (Un responsable délégué du personnel dans une PME industrielle)

Q. C'est cette fonction de délégué qui vous a apporté ça ?

Oui, je pense, oui. De parler aux gens, de pas avoir peur de parler à des gens supérieurs à soi ; en réalité, c'est des gens comme les autres, il ne faut pas avoir peur de parler, dire ce qu'on a envie, c'est peut-être ça qui m'a permis de gérer peut-être plus le stress comme on dit.. (Un autre responsable délégué du personnel dans une autre PME industrielle)

- Un appui familial constitue un autre atout pour réussir une transition professionnelle :

« Q. Et votre entourage vit comment la situation ?

R. Ils la vivent très bien. Oui. Mon mari, il me dit qu'il a confiance en moi, qu'il sait que je suis une travailleuse, enfin...il me dit « je suis sûr que tu n'auras pas de souci à trouver du travail », ah ouais! Je suis vraiment bien soutenue. Même mes parents, quand je leur ai dit que ça allait fermer ; ils n'ont pas...personne n'a peur pour moi, quoi. Ils savent que je saurai trouver ailleurs.

Q. Par rapport à votre projet de fleuriste, qu'est-ce qu'ils en disent ?

R. Ah ben, mon mari, il est tout à fait pour, hein! . « Ouais ! » (Une ouvrière en reconversion vocationnelle)

- La VAE et la pratique des bilans de compétences commencent à émerger :

Deux salariés ont commencé, après un bilan de compétence, une démarche de VAE sans la mener cependant à bout compte tenu de la lourdeur du processus.

- Le recours à la formation qualifiante

Trois salariés « profitent » de cette période de transition pour acquérir une qualification plus en phase avec leur projet professionnel futur ou pour valider une expérience professionnelle passée. Il est intéressant de noter que cet engagement ne relève pas toujours d'une recherche de qualification académique stricte mais d'une "quête" de validation de l'identité professionnelle passée par rapport à une ambition professionnelle future.

Pour conclure sur ce point, il faut bien convenir que l'épreuve est plus difficile pour ceux qui cumulent les handicaps et qui sont les plus grands nombres :

- Ils ont un faible niveau de qualification
- Ils conçoivent leur identité professionnelle exclusivement à travers le référentiel interne de l'entreprise

- Ils ont subi une atteinte dans leur dignité ou en tout cas dans l'image d'eux-mêmes à travers la façon dont les processus ont été menés : informations contradictoires, annonces tardives du licenciement, accompagnement limité, etc...
- Ils connaissent mal les besoins du marché du travail et ont des difficultés pour traduire leurs expériences en métiers repérés.
- La forte ancienneté et certaines habitudes culturelles créent un attachement fort au passé. Cette « adhérence » rend la recomposition plus longue.
- Ils vivent une rupture émotionnelle, voire un deuil non reconnu d'avec leur ancienne organisation
- Ils n'ont plus de vision d'avenir
- Ils ont perdu leur appartenance sociale à un groupe
- Ils perdent une partie de leur pouvoir d'achat
- Ils font un transfert souvent négatif sur les aides que peuvent leur apporter les prestataires publics ou privés <sup>42</sup>.

Ce constat nous invite à optimiser de façon significative la fonction « ressources humaines » qui apparaît de plus en plus comme une nécessité. Elle doit se réorganiser dans le temps et l'espace. Au niveau du temps, quelles pratiques mettre en œuvre avant, pendant et après les restructurations ? Au niveau de l'espace, comment accompagner durablement les salariés traversant des transitions ?

Cette question interroge évidemment l'ensemble des acteurs de la fonction qu'ils soient dans l'entreprise ou autour d'elle.

### **3.6. Points pour l'accompagnement :**

D'un point de vue systémique, les salariés peuvent apparaître comme les patients désignés par le système «Entreprise. » Leur souffrance a un sens : elle exprime l'insuffisance du modèle de gestion que nous mettons en œuvre depuis des décennies. Ce système de gestion de ce qu'il faut bien appeler les ressources humaines était sans doute pertinent dans un environnement stable non mondialisé, il est devenu obsolète dans un univers économique dérégulé n'assurant plus une continuité d'existence. La souffrance des salariés confrontés à des expériences de restructuration par la crise nous invite à enrichir notre modèle, voire à le réinventer.

La vision actuelle de l'accompagnement social est conçue sous un angle curatif. Il intervient sommairement pendant mais plus encore après la restructuration pour en atténuer les effets. Le nouveau Contrat de Transition Professionnelle (CTP), encore en expérimentation, reste dans la même logique : il se situe en aval de la restructuration. Il constitue, certes, une avancée par rapport à la convention de reclassement professionnel (CRP), en proposant une durée d'accompagnement plus importante (12 mois au lieu de 8), un accompagnement plus soutenu et des possibilités de financement d'actions de formation plus adaptées, mais tout n'est pas réglé pour autant.

---

<sup>42</sup> On peut penser que cet effet « nocebo » est aussi lié à une attente très forte qui est mal identifiée car elle ne relève pas, dans un premier temps, de l'orthopédie sociale mais de la relation d'aide. Or la plupart des prestataires restent positionnés sur une approche d'abord instrumentale.

Il est nécessaire de concevoir, aujourd’hui, un processus d’accompagnement qui commence en amont des restructurations et prépare les individus à vivre différemment ces événements. Cela passe par une réingénierie de la fonction « Ressources Humaines » dans et hors de l’entreprise. A la dimension temporelle se superpose une dimension spatiale. Sur le plan temporel, la fonction RH doit sortir d’une gestion immédiate des problèmes pour aller vers plus de pro-action. Sur le plan spatial, elle ne peut plus se limiter de façon exclusive au seul DRH. Elle doit mobiliser pour offrir une continuité d’appui l’ensemble des acteurs concernés : individus, entreprise, institutions.

Pour commencer à répondre à cette problématique, la première question à se poser est : d’identifier de quoi les individus ont besoin pour traverser ce type d’évènement sans que cela soit une épreuve aussi dramatique ?

Voici, à travers un schéma une première esquisse :

Avant	Pendant	Après
Intelligence des enjeux	Compréhension des enjeux	Accompagnement des projets
Solidité et maturité des personnes	Informations sur le processus mis en œuvre	Offres d’emplois pertinentes
Responsabilités et initiatives	Accompagnement à la prise de responsabilités	Continuité de rémunération
Employabilité et développement des compétences		Aide à la création d’activités

### **Avant la restructuration**

#### ***Pour une pédagogie du changement :***

Les pratiques de GRH utilisées dans les entreprises ont été davantage structurées autour d’une volonté d’adaptation des salariés aux postes de travail existants qu’autour d’une mobilité professionnelle organisée.

Cette conception à court terme de la rentabilité des dispositifs RH ne permet pas de préparer les individus aux changements.

Il devient nécessaire aujourd’hui d’inventer une pédagogie du changement qui permette aux individus de concevoir leur devenir professionnel dans une dynamique et non une répétition à l’identique des activités du passé. Les organisations devenues instables entrent dans la métaphore de l’organisme vivant.

Pour accepter le changement, les individus ont besoin de comprendre le monde dans lequel ils vivent. Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour répondre à ce besoin comme :

- développer une plus grande information sur les enjeux stratégiques de l'entreprise. Les pratiques de projet d'entreprise permettaient d'y répondre
- consolider la culture économique des salariés pour faciliter cette nécessaire "intelligence du monde". Certaines grandes entreprises, confrontées à des problèmes de culture d'entreprise ont investi dans des programmes de formation courts, permettant, à travers des jeux pédagogiques, de mieux comprendre le fonctionnement complexe d'une entreprise et de ses enjeux. Ces programmes peuvent constituer par ailleurs d'excellents "objets transitionnels" pour faire évoluer les représentations.

### ***Développement de l'employabilité***

Le développement de l'employabilité des salariés passe par un développement des compétences. Là aussi plusieurs moyens sont à notre disposition :

- l'organisation de la polycompétence (capacités à mobiliser des compétences variées)
- le développement de la polyvalence (capacité à exercer plusieurs métiers)

Il est important à ce sujet de ne pas rester dans une approche dogmatique mais de partager cette dynamique en la négociant, au cas par cas, pour respecter les rythmes d'apprentissage de chacun. Cela passe par la mise en place d'une gestion organisée de l'échange des savoirs dans une communauté de travail. De timides expériences ont été déjà tentées, comme celles des arbres de connaissances développés par Michel Authier dans de grandes entreprises mais beaucoup restent à faire.

### ***Pour un management tutoral :***

Les managers ont un rôle à jouer dans le développement de l'autonomie des personnes. C'est en confiant des tâches de plus en plus difficiles aux collaborateurs que ceux-ci peuvent progresser. Manager devient dans ce cas «aider à grandir» plutôt que «surveiller et punir» Il s'agit d'une perspective «maïeutique» qui ne peut se développer sans formation spécifique des managers. Dans cette logique, ce sont les situations de travail qui peuvent devenir source d'apprentissage et de développement des compétences et, à travers elles, de l'estime de soi. C'est en proposant, en effet, aux collaborateurs dans le cadre quotidien du travail des problèmes à résoudre de plus en plus complexes et en mettant ceux-ci en position de réussite que peut grandir le sens de l'initiative et la confiance en soi. Ces facteurs ayant été précédemment identifiés comme étant tout aussi importants que celui des compétences pour le développement de l'employabilité.

### ***L'évaluation des compétences***

L'évaluation des compétences, à partir de référentiels «métiers» articulés non, seulement, sur les spécificités de l'entreprise, mais aussi sur celles de métiers existants sur le marché de travail, constitue aussi une ressource pédagogiquement intéressante.

### ***La GPEC et l'émergence des projets individuels:***

L'identification des projets des individus est aussi un axe à investir. L'émergence des projets sera d'autant plus stimulée que les salariés pourront imaginer des projections d'eux-mêmes dans l'entreprise grâce à une meilleure connaissance des parcours professionnels possibles. Ce type de dynamique est de plus en plus développé dans les grandes entreprises mais inexistant dans les moyennes et encore moins dans les petites entreprises. Cette démarche renvoie à la mise en place d'une GPEC opérationnelle dans l'entreprise ou dans un groupement d'entreprises. Cela pourrait se traduire par la mise en place d'une cartographie des emplois associés à des référentiels de compétences en lien avec un référentiel de formation.

Cette dynamique de projets ne serait certainement pas sans effets sur l'utilisation du DIF, dont l'orientation est mal perçue parce que les projets des individus sont encore trop potentialisés et insuffisamment actualisés.

### ***La formation continue et la VAE***

Le recours à la formation reste un incontournable mais doit relever d'une ingénierie plus élaborée ne se contentant pas d'une approche adaptative des ressources humaines à l'existant mais intégrant, elle aussi, les projets futurs des individus et de l'entreprise. En dehors du modèle de formation-action, le recours aux périodes de professionnalisation pourrait être plus largement utilisé à travers la mise en place de parcours qualifiants, dans l'entreprise, associés ou non à des démarches de VAE.

### ***La certification des compétences pour les bas niveaux de qualification :***

Il est intéressant de signaler que les CCI ont mis en place dans le cadre d'une association nationale en partenariat avec l'AFNOR une démarche de certification des compétences qui convient bien aux personnes se situant dans des bas niveaux de qualification. Cette nouvelle démarche consiste à «certifier» les compétences acquises par l'expérience à partir d'une production de preuves issues. Celle-ci permet non seulement la reconnaissance d'un savoir acquis par l'expérience, mais réveille souvent, chez ceux qui en bénéficient, le désir de progresser qui se traduit parfois par des demandes d'entrée dans des parcours académiques plus qualifiants.

### ***Entretien de développement professionnel et bilan de compétences :***

Si les entretiens de développement professionnel reste un outil de choix, les formules de bilan de compétences en dehors de l'entreprise et sur l'initiative de l'individu gardent tout leur intérêt.

Les possibilités d'action en amont des restructurations sont finalement assez nombreuses. Elles interviennent autant au niveau du développement des compétences qu'au niveau du développement des identités. Cette dernière notion semble encore confuse. Elle mériterait d'être davantage définie. Il s'agit finalement de prendre en compte le salarié comme un sujet à part entière, porteur d'un désir et d'une volonté d'exister. Non seulement ce désir a autant de légitimité que la réalité de l'entreprise, mais il peut même, à certaines conditions, l'enrichir. Dans une économie de l'innovation basée sur l'intelligence

humaine, l'entreprise n'a rien à perdre mais tout à gagner en laissant à l'individu la possibilité de prendre sa place.

**Pendant les restructurations :**

***- Une communication plus structurée s'appuyant davantage sur l'encadrement intermédiaire :***

Toute restructuration, même anticipée suscite de l'anxiété. Le premier besoin d'un salarié est d'être rassuré sur ce qu'il va devenir. Pour satisfaire ce besoin, il est important de prévoir des solutions de rechange acceptables de façon à pouvoir les annoncer en même temps que l'évènement traumatique. Cela passe par de l'information mais avant de collectiviser la "mauvaise nouvelle", il serait certainement plus judicieux de bien structurer la communication interne, en commençant par informer les cadres de proximité et en les accompagnant eux-mêmes dans les conséquences personnelles et managériales d'un tel évènement. Ils pourraient ainsi constituer un appui précieux. Cette préparation pourrait passer par une formation aux spécificités du management des transitions associée à des séances de "coaching" individuel. Cette solution pour être efficace devrait se situer très en amont de l'annonce des restructurations pour donner sa pleine efficacité.

Les directions seraient moins isolées et pourraient plus sereinement échanger avec les partenaires sociaux pour annoncer la nouvelle et construire avec eux une démarche d'accompagnement plus solide.

***- Mise en place d'une cellule d'écoute avec des consultants spécialisés :***

Dans certains cas, il nous semble que l'intervention de consultants spécialisés dans la gestion des transitions pourrait s'avérer utile. Ces interventions pourraient avoir lieu en dehors de l'entreprise. Il est curieux de constater que lors de certaines catastrophes naturelles, des cellules d'écoute sont proposées et que rien n'est fait pour les salariés qui le vivent comme tel. Elles permettraient une première expression des émotions ressenties et faciliteraient le deuil. Un début de projet pourrait peut être même envisagé, ce qui rendrait l'individu plus solide pour affronter cette épreuve.

***- Intégrer plus tôt les partenaires institutionnels de l'emploi et de la formation :***

La gestion d'une restructuration passe aussi par une meilleure anticipation stratégique du devenir des individus. Cela relève de la responsabilité des DRH qui souvent délèguent la totalité de ce service à un prestataire qui n'a pas toujours une grande connaissance de l'histoire professionnelle des salariés. Cette orientation suppose, évidemment, en amont une plus grande proximité et concertation avec les partenaires institutionnels de l'emploi et de la formation du territoire et ou de la filière.

#### <sup>43</sup> **Après la restructuration**

##### ***- Accompagner pour soutenir***

Quand l'individu salarié se trouve exclu du système le contenant, il traverse généralement une période d'incertitude très forte et peut entrer en crise. Il a besoin d'appui, car son identité est en péril. L'identité sociale, comme l'identité personnelle, se construit en appui multiple: sur le travail, la famille, le territoire, etc. Quand un élément de soutien disparaît, c'est tout l'ensemble de la personnalité qui est menacé: la fonction "d'étayage" est essentielle. Elle passe par un accompagnement qui, au début en tout cas, doit être soutenu et prolongé dans le temps selon les besoins.

Cet accompagnement devrait distinguer deux phases bien distinctes:

- une phase de conception
- une phase de réalisation

D'après les discours des salariés, les acteurs chargés de cette mission ont tendance à sous-estimer la première étape et à précipiter leurs "consultants" dans l'action alors que leur projet n'est pas toujours bien identifié.

Sécuriser les parcours professionnels devrait passer aussi par le droit d'avoir un temps suffisant pour se reconstruire un véritable projet (et non un simple projet alibi) On peut penser qu'il y a probablement un lien entre la durée de l'implication dans l'entreprise et le temps de recomposition identitaire.

##### ***- Maintenir plus longtemps des conditions de rémunération suffisantes***

Le nouveau Contrat de Transition Professionnelle présente l'avantage de prolonger sur 12 mois les conditions de rémunération des salariés; ce qui va dans le sens de l'étayage.

Prescrire un dispositif de formation adapté:

Durant les phases de transitions professionnelles on pourrait également distinguer deux types de formation:

- les formations dites d'accompagnement à la recherche d'emplois
- les formations qualifiantes

Dans les deux cas, au-delà des connaissances et des compétences acquises, elles contribuent aussi à clarifier les identités et les projets.

---

<sup>43</sup> Jérôme Bruner nous donne la définition suivante: "L'étayage (désigne) l'ensemble des interactions d'assistance de l'adulte permettant à l'enfant d'apprendre à organiser ses conduites afin de pouvoir résoudre seul un problème qu'il ne savait pas résoudre au départ.

Dans la première formule, l'accent est trop mis sur les instruments des techniques de recherche d'emploi. Ce type de formation devrait davantage intégrer des temps de réflexion sur le projet professionnel et des temps d'acculturation sur les enjeux stratégiques des entreprises.

***- Encourager une vision plus prospective au niveau des emplois et identifier les projets dormants sur un territoire:***

Dans cette étape, les institutions de l'emploi et de la formation et leurs partenaires ont une fonction déterminante. Leurs tâches seraient facilitées s'ils pouvaient avoir une vision plus précise du besoin des entreprises. Les enquêtes qui sont menées portent sur les besoins immédiats. Une approche plus prospective centrée sur les projets émergents mériterait d'être davantage explorée.

L'idée d'un partage des ressources entre différentes entreprises commence à être envisagée. Elle a été suggérée par un des salariés interviewés. On pourra parler alors d'une gestion concertée et anticipée des emplois et des compétences sur un territoire.

Le phénomène des clusters a été développé au niveau de la Recherche - Développement, il pourrait être transféré au niveau de la gestion des Ressources Humaines d'un territoire.

A entendre les salariés confrontés au modèle de restructuration par la crise, il apparaît que la flex-sécurité ne peut se réduire à des mesures qui interviendraient seulement en aval de l'évènement. Elle passe par un système plus transversal et moins cloisonné de gestion des Ressources Humaines :

- en amont, il s'agit de rendre les salariés plus nomades que sédentaires tout en étant fidèles : c'est d'abord un travail d'acculturation.
- pendant la restructuration, il est important de rester dans une certaine rationalité sous peine de déstructurer les idéaux des personnes
- en aval, il s'agit de soutenir les salariés jusqu'au bout en anticipant de façon permanente les nouveaux besoins émergents.

Tableau de synthèse d'un système "holistique" de gestion des Ressources Humaines

Période	Salariés	Managers	DRH	IRP	Institutions / Prestataires externes
Avant	Employabilité « Etre entrepreneur de soi – même » Bilan de Compétences VAE CIF DIF Polyvalence Polycompétence négociée	Informer les salariés sur les enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise  Accompagner les évolutions de l'identité et des compétences professionnelles à travers la mise en place d'un management tutorial de type « Empowerment » (polyvalence – polycompétence négociée)	Employabilité GPEC Plan de formation CQP Période de professionnalisation Formation –action Formation d'acculturation à l'économie d'entreprise CCE	Dialogue social permanent approfondi et continu afin d'instaurer des relations de confiance	Accompagner les individus dans la conception et la réalisation de leurs projets individuels et collectifs à travers des services d'ingénierie et des financements  Recenser les besoins en emplois sur le territoire  Constituer une banque de projets dormants Etudier les possibilités de mutualisation (Cluster RH) ORM
Pendant	Réflexion sur son projet professionnel  Bilan de Compétences VAE CIF  Recherche d'emplois	Informer le personnel et le soutenir	Conception d'un PSE collectif et individualisé  Informer le personnel Proposer des formules d'accompagnement sur ou hors site avec des prestataires externes fédérés	Trouver des solutions acceptables et négociées	Idem
Après	Recherche d'emplois  Formation qualifiante ou de professionnalisation		Financement éventuel	Suivi du PSE	Accompagner la transformation des identités et des compétences par du suivi et des actions de formation (CTP) Proposer des offres d'emplois pertinentes Susciter la création d'activité nouvelle sur un territoire

### 3.7. Que font les autres ?

L'analyse des interviews réalisées auprès des 30 salariés confrontés à des situations de restructuration par la crise évoque peu le rôle des représentants du personnel dans cette affaire. Ceci révèle la faible influence du dialogue social dans les entreprises françaises qui se caractérise par

- une législation encore largement orientée sur le droit à l'information et à la consultation des représentants du personnel par le biais des comités d'entreprise et non l'obligation d'un accord comme dans d'autres pays européens.
- une information encore trop tardive sur la nécessité de recourir à des licenciements de la part des entreprises
- un dialogue social qui se préoccupe plus des dispositifs d'accompagnement social des restructurations (reclassements par exemple) que de la pertinence des stratégies économiques et organisationnelles
- une posture généralement conflictuelle de la part des acteurs sociaux de l'entreprise

Si on regarde ce qui se passe dans d'autres pays européens, on s'aperçoit que les conceptions qui surdéterminent les pratiques sont très différentes et rendent possibles des compromis plus anticipés. Ces démarches plus coopératives, fortement encouragées par le législateur et/ou les partenaires sociaux atténuent certainement la dimension dramatique de l'événement telle que nous l'avons rencontrée chez les salariés français interviewés.

#### **Belgique: Un exemple d'accompagnement social négocié d'une restructuration : la restructuration de l'entreprise ARCELOR Liège**

La restructuration de la sidérurgie dans la région liégeoise s'inscrit dans le plan impactant l'ensemble des sites continentaux d'Arcelor et la « phase à chaud » de la production d'acier. 1868 emplois directs sont concernés ainsi qu'un nombre important d'emplois de sous-traitance, **au total se sont 2 700 emplois qui doivent être supprimés.**

L'annonce du plan de restructuration a été faite peu de temps après la constitution du groupe Arcelor en 2003. Les premières fermetures ont démarré en juin 2006 et doivent s'étaler sur plusieurs années puisque la seconde phase est prévue pour janvier 2009 ; **Il s'est donc écoulé plus de deux ans entre l'annonce de la décision et les premières fermetures de sites.**

**Ce délai de deux ans a été consacré à la négociation avec les acteurs syndicaux historiquement puissants dans l'entreprise, du calendrier et des modalités d'accompagnement social de la restructuration.** Bien que la restructuration ait été anticipée, il faut souligner que son annonce a surpris les organisations syndicales et les pouvoirs publics concernés

**Les négociations conduites entre l'annonce du projet et le début de la phase opérationnelle,** ont abouti à un ensemble d'engagements du groupe de n'effectuer aucun licenciement sec; ceci malgré une situation au départ tendu.

La construction d'un climat social approprié laissant place au **rôle et à la coopération entre acteurs** a permis de négocier avec les pouvoirs publics la pérennité des systèmes de pré pensions<sup>44</sup> pour les travailleurs : un arrêté royal permet ainsi de déroger de façon exceptionnelle pour les sidérurgistes à l'extinction programmée des pré pensions. Globalement 2000 pré - pensions sont prévues ainsi qu'un vaste plan interne de mobilité est prévu.

Un millier de salariées dont l'âge ne permet pas de les mettre en pré pension ont fait l'objet de reclassement interne. Les reclassements ont été assortis de formation consistant notamment en 3 semaines de reconditionnement (formateur interne) en une visite du site qui sera le nouveau lieu de travail.

**Tous les leviers disponibles ont été utilisés** : encouragement des départs volontaires, encouragement à la création d'entreprise (avec l'aide de Sodie), plan de réduction systématique de l'absentéisme, flexibilité du temps de travail et optimisation du recours au travail temporaire.

**Une cellule chargée des restructurations a été mise sur pied** dans l'entreprise. C'est elle qui met en œuvre et suit les mesures liées aux restructurations en articulation avec la direction des ressources humaines. C'est notamment à ce niveau que sont accompagnés des projets d'entreprises des salariés qui bénéficient d'un droit à la réintégration de l'entreprise pendant deux ans.

**Une cellule de reconversion a été mise en place au sein de l'organisme régional de l'emploi**, le FOREM. Les organisations syndicales y sont présentes. Il s'agit d'un mécanisme assez classique en Belgique qui consiste notamment au déploiement des mesures de formation.

Une partie des travailleurs qui restent dans l'entreprise est préparée au passage dans « le froid », tandis que d'autres devront accompagner la fermeture des sites en 2009. Cet aspect est l'un des plus difficiles à gérer par Arcelor, en particulier si l'on tient compte des pyramides des âges.

De plus Arcelor s'engage à mettre en place un système de revitalisation du territoire liégeois afin de compenser les emplois perdus : pour le moment les résultats concrets des actions de revitalisation dans le bassin sinistré sont peu visibles et l'on reste d'avantage dans le domaine de la programmation d'opérations futures alors que les fermetures sont pour une large part effectives

---

<sup>44</sup> Le pacte de solidarité inter générationnel négocié entre le gouvernement fédéral et les partenaires sociaux, avait pour conséquence d'empêcher théoriquement Arcelor de recourir au pré pension durant la deuxième phase de fermeture ...l'arrêté royal (6 décembre 2005) vient déroger à ce principe

## **Allemagne: Un exemple de dispositif visant à sécuriser durablement**

### **les emplois sur un territoire et dans une filière: le KIM**

*(La Kooperationsinitiative Maschinenbau)*

**Le secteur de la construction de machines outils et de matériel mécanique est un secteur clé pour le développement économique de l'industrie allemande.** Il a été durant des dix dernières années confronté à de nombreuses restructurations qui ont entraîné des réductions importantes d'effectifs et dans certains cas, à réduire le temps de travail de certains salariés qui ont dû passer à temps partiel.

**En 2000**, l'Alliance régionale pour l'Emploi de Braunschweig (*Bündnis für Arbeit der Region Braunschweig*) a eu l'idée d'entreprendre en partenariat avec les organisations syndicales patronales, (AGV : Arbeitgeberverband Region Braunschweig) et salariales (IG Metall) une action régionale de prévention particulièrement exemplaire. Le ministère de l'Economie de Basse Saxe et l'Association Locale pour l'Emploi ont été également associés à la mise en route de ce projet. Les syndicats patronaux et salariaux ont joué un rôle particulièrement important pour convaincre leurs ressortissants du bien fondé de ce projet.

**L'objectif du projet a été de sécuriser et de stabiliser l'emploi en mettant en place une coopération entre 11 entreprises** regroupant au total 2800 salariés et situées sur un même territoire. Ce projet, au départ financé par des fonds publics fonctionne aujourd'hui en autogestion à partir des cotisations des entreprises partenaires. Ces entreprises ont par ailleurs, aujourd'hui amplifié leur coopération puisque celle ci s'étend à d'autres services comme les achats, la fonction commerciale et la recherche développement.

**La mise en route du KIM s'est faite de façon progressive.** Au départ, des entretiens ont été menés avec 20 dirigeants d'entreprise sélectionnés par le syndicat patronal AGV de Braunschweig. Après cette phase de sensibilisation des réunions de travail ont eu lieu à travers la mise en place d'un cercle de travail RH interentreprises.

Celui-ci, rassemblant des représentants du personnel et les employeurs **a permis de signer un accord** fixant le cadre juridique de la mise à disposition du personnel. Cet accord, premier du genre en Allemagne définit clairement le statut des employés mis à disposition, la rémunération et les questions relatives à la cogestion. Les règles principales sont les suivantes:

- Le personnel mis à disposition reste employé par son entreprise d'origine et son salaire est toujours payé, sans interruption, par l'entreprise l'ayant mis à disposition.
- Pendant la durée de l'échange, le personnel perçoit la même rémunération qu'en temps normal, les frais de déplacements pouvant être comptés en plus.
- Le salarié doit être volontaire pour la mission proposée par l'entreprise "emprunteuse"
- Par ailleurs, le comité d'entreprise de l'établissement fournissant les services doit également donner son accord.

- L'entreprise "emprunteuse" n'a pas le droit de débaucher le salarié mis à disposition

**Au départ le KIM a été accueilli par les employés avec un certain scepticisme** qui s'est peu à peu transformé, au cours de l'expérience, en confiance.

Cette confiance s'est d'ailleurs installée progressivement également au niveau des dirigeants; ce qui a permis d'assouplir encore le dispositif puisque quand un salarié a fait plusieurs missions dans une même entreprise, l'accord du comité d'entreprise est devenu secondaire.

Le taux des entreprises qui a utilisé ce dispositif a été de 2/3 environ. Le volume total des mises à disposition se situe entre 2700 et 3000 jours de mission. La durée des missions varie entre 1 jour et 6 mois. Le chiffre d'affaires total du volume des échanges a représenté 1, 3 millions d'euros en 2004. Les personnels concernés par ce type de partage sont essentiellement des ouvriers qualifiés et des techniciens. Les demandes de mission sont liées en général à un surcroît d'activité ou à des remplacements dus aux congés maladies.

**Les avantages d'une telle démarche sont multiples.** Elle permet de:

- maintenir l'emploi grâce aux missions de longue durée hors de l'entreprise
- augmenter le temps de travail de certains salariés à temps partiel volontaires
- réduire le stress occasionné par la disparition du chômage technique
- la possibilité pour les entreprises de répondre à un surcroît ou à une baisse

d'activité

en minimisant les risques et les coûts.

**L'expérience du KIM montre qu'il existe des alternatives.** Celle - ci s'inscrit dans ce que nous pourrions appeler "La Gestion Concertée des Emplois sur un Territoire". Le succès d'une telle démarche repose sur la capacité des acteurs à coopérer. Actuellement d'autres régions, comme le bassin est de la Ruhr tente de dupliquer le modèle.

(Source: Monitoring Innovative Restructuring in Europe: [http://www.mire-restructuration.eu/indexpartenaire\\_fr.htm](http://www.mire-restructuration.eu/indexpartenaire_fr.htm))

## **La Suède: Le rôle des "conseils de sécurité pour l'emploi" lors des transitions professionnelles**

**La suède se caractérise par un taux de syndicalisation exceptionnellement élevé.** En 2000, près de 80% des salariés sont affiliés à un syndicat. Les plus importants étant LO, TCO, SACO et SIF.

**Les syndicats interviennent la plupart du temps dès le début du processus de restructuration et dans le choix de la stratégie de restructuration.** Cette influence s'est surtout développée à partir de 1974, date où la "Loi sur la Protection de l'Emploi" (Lagen om anställningsskydd, LAS) a été votée. Cette législation a introduit des restrictions fondamentales sur la liberté de l'employeur à licencier. Ce dernier doit respecter, en cas de licenciement, les grandes règles des conventions collectives de branche. L'employeur est tenu responsable de ses décisions économiques et financières. Il a une obligation de reclassement non seulement en termes de moyens (comme en France) mais aussi de résultats.

Une autre loi, votée en 1976, est venu renforcer la LAS: "La loi sur la Codétermination" (*Medbestämmandelagen, MBL*) qui oblige les employeurs à consulter les syndicats pour tous les changements organisationnels importants.

**Primes de licenciement et "soutien au revenu":** Lorsqu'il est licencié, le salarié suédois bénéficie de primes de licenciement réglementées par les conventions collectives négociées entre la Confédération du Patronat Suédois et les syndicats. **Ces règles permettent aux salariés des PME de bénéficier d'avantages assez identiques à ceux des grands groupes.**

Lorsqu'ils passent au chômage, les salariés bénéficient d'un "soutien au revenu". Celui est assuré par le Service Public pour L'Emploi avec un complément fourni par le Fond de Prestations Chômage financées par les syndicats à la condition que les salariés y adhèrent. Des indemnités complémentaires sont alors offertes en fonction du cursus scolaire, de l'âge, de l'ancienneté, de la situation familiale et des pertes de revenus. Ce système permet d'assurer 80% de l'ancien salaire pendant les 100 premiers jours après la date du licenciement. Après cette période, le chômeur est dans l'obligation d'accepter un emploi y compris dans un autre métier que celui qu'il avait précédemment. 70 % de sa rémunération sera maintenue pendant 6 mois et ensuite 50%.

**Les services de l'état ne sont pas en première ligne lors des restructurations:** Lorsqu'une organisation décide de réduire ses effectifs pour des raisons d'excédents de main d'œuvre, elle doit en informer le Conseil Régional du Travail (*Landarbetsnämnden*). Ces informations sont utilisées par le Service Public de l'Emploi pour mieux anticiper les changements sur le marché du travail et coordonner une réponse mais l'essentiel de l'accompagnement au niveau opérationnel se fera par des "conseils de sécurité pour l'emploi".

**Ce sont les partenaires sociaux qui ont créent par branche professionnelle ces instances spécialisées dans la gestion des transitions professionnelles Ils sont le résultat d'accords spécifiques en lien direct avec les conventions collectives de branche: les accords pour la sécurité de l'emploi.** "Le conseil de sécurité pour l'emploi "a pour tâche de déterminer le contenu de l'assistance à apporter. Leurs activités sont financées par les employeurs qui

versent environ 0,3% de leur masse salariale totale, selon les conventions collectives. **Leur action peut commencer dès l'annonce du licenciement et se déroule souvent dans les locaux mêmes de l'entreprise.**

Les consultants, employés par ces conseils ont une grande liberté dans les formules d'accompagnement qu'ils proposent aux salariés qui leur sont confiés. Deux principes fondamentaux sous-tendent leur action:

- Une personne recevant un préavis de licenciement éprouve un choc et peut avoir des difficultés particulières à s'adapter à cette nouvelle situation.
- Cette période de restructuration est aussi l'occasion de se définir un nouveau projet professionnel plus conforme à ses aspirations.

Les trois conseils de sécurité de l'emploi les plus importants sont :

- Le "Trygghetsradet (TRR) pour les "cols blancs" du secteur privé
- Le "Trygghetsstiftelsen" (TSn) pour les employés du secteur public
- Le TSL pour les cols bleus

Le coût moyen d'une prestation des conseils de sécurité de l'emploi est évalué à 19000 Sek par personne. Les activités de ces structures sont financées par les cotisations des employeurs affiliés. **Les résultats de ces conseils sont particulièrement convainquants puisque le TRR affirme que 90% des clients ont atteint un résultat entre 8 et 10 mois avec une rémunération identique ou supérieure pour 80 % d'entre eux.**

**Les conseils de sécurité assurent une assistance à la transition pendant une période de 2 ans.** Ils apportent leur assistance non seulement aux salariés confrontés aux restructurations mais aussi aux employeurs dans l'annonce des décisions. **Au niveau des salariés, l'accent est mis sur l'individualisation de l'accompagnement.**

**Un service innovant : le "Early Risk Service":** En dehors des prestations de consultations, le TRR propose un service innovant : "Le Early Risk Service" (Tidig risk tjänst). Ce service ne s'adresse pas nécessairement aux employés qui pourraient être licenciés. **Il vise avant tout à renforcer l'employabilité des personnes** non seulement par rapport au référentiel de l'entreprise mais aussi par rapport au marché du travail. Cette prestation doit comme les autres, faire l'objet d'un accord entre l'entreprise et le syndicat local. Ces mesures sont de plus en plus utilisées en vue de favoriser les séparations en douceur à la place des licenciements formels.

**Le SPE et les conseils de sécurité pour l'emploi ont des missions bien distinctes:** Les actions du SPE et des "conseils de sécurité pour l'emploi" se conjuguent pour aider un salarié à retrouver un emploi. Le SPE s'occupe avant tout du marché du travail et des allocations chômage minimum tandis que les "conseils de sécurité pour l'emploi" se concentrent spécifiquement sur les individus en s'efforçant d'intervenir le plus en amont possible du processus de restructuration.

**Deux comportements lors des transitions professionnelles:** A l'usage, on observe là aussi deux comportements bien distincts : D'un côté, les travailleurs compétents recherchés sur le marché du travail qui évoluent rapidement vers l'emploi et d'un autre côté les cas difficiles qui ont tendance à rester longtemps dans les programmes d'accompagnement. Ces derniers sont pour l'instant minoritaires mais leur nombre a tendance à augmenter.

**Pour prévenir les risques associés au chômage, la Suède propose un modèle avancé** en matière de développement de l'employabilité et d'accompagnement des salariés lors de leurs transitions professionnelles. Son originalité repose sur le fait qu'il s'agit de démarches très professionnelles cherchant à concilier 3 types de responsabilités: Celle de l'employeur, celle de l'Etat et enfin celle de l'individu.

### **Pays Bas: Exemple de restructuration au Pays-Bas à travers le groupe ING.**

ING (Internationale Nederlanden Groep) est une institution financière internationale de bancassurance d'origine néerlandaise, constituée en 1991 par la fusion entre la compagnie d'assurance Nationale Nederlanden et la banque à réseau NMB Postbank. ING, qui est l'une des plus grandes institutions financières en Europe, dispose d'une forte implantation internationale (présent dans plus de 50 pays) et compte plus de 113 000 collaborateurs et 60 millions de clients à travers le monde. Le groupe a connu une croissance rapide, se positionnant dès 1995 sur la banque d'investissement avec l'acquisition des activités de Barings Bank. ING s'est renforcée par l'acquisition d'un certain nombre d'institutions de petite taille.

Le groupe ING exprime sa volonté d'être une **entreprise citoyenne** à travers le développement et la formation de ses salariés, la possibilité pour ces derniers de prendre des initiatives, de voir leur point de vue pris en compte dans les décisions stratégiques. De plus, le groupe ING est considéré comme « pionnier » concernant sa politique environnementale.

Malgré les plantureux bénéfices réalisés et cette volonté de transmettre une image d'entreprise citoyenne, le groupe ING a décidé de mettre en place un **important programme de restructuration** de sa division « Operations & information technology banking ». Ce programme inclut la possibilité de redistribuer certaines tâches au sein du groupe ou d'en confier l'exécution à des tiers. Le 14 juillet 2005, ING annonce une restructuration qui vise 400 salariés aux Pays-Bas et 50 en Belgique. Quatre mois plus tard, la direction ajoute à ce processus de réorganisation 4550 emplois.

En réalité il s'agit d'une opération «d'outsourcing ». Celle - ci consiste en un transfert de personnel et de matériel vers une autre entreprise, spécialisée exclusivement dans les tâches qu'accomplissait ce personnel, afin de réduire les coûts. Pour justifier cette réorganisation, la direction invoque le ratio «coûts-bénéfices» du groupe, qui serait supérieur à celui de ses concurrents, ce qui impliquerait une perte de compétitivité. La grande majorité des emplois supprimés le sont dans le secteur bancaire, mais l'activité bancaire est également touchée par la réorganisation.

**Les acteurs intervenants dans ce processus:** La société néerlandaise se démarque par son degré élevé d'organisation, avec ses nombreux mécanismes de coordination. En effet, aux Pays-Bas, tous les intérêts collectifs sont représentés par une organisation, grande ou petite. Ce dernier est connu pour son **économie de concertation**, ce que l'on appelle aussi « le modèle hollandais ». Ce modèle se caractérise par une concertation structurelle et intensive **entre les syndicats, les entreprises et les pouvoirs publics**, ce qui a pour avantage de maintenir la stabilité économique.

Lors de ce processus de restructuration, **la direction est contrainte de consulter le « Works Council » (l'équivalent du comité d'entreprise)** puisqu'en effet depuis 1979, ce « Conseil » détient un pouvoir influent sur les décisions stratégiques telles que l'investissement, les délocalisations, les réorganisations, l'endettement etc.... Aux Pays-Bas, ce « Works Council » constitue une assemblée des seuls représentants salariés s'auto-organisant, dialoguant avec l'employeur. Les salariés ont, par conséquent, droit à une certaine forme de représentation au sein des « conseils », ce qui peut leur permettre d'influencer la prise de décision de l'entreprise ou de prendre part à celle-ci sur certains aspects de la restructuration.

**Les négociations avec les syndicats** traitent généralement des conséquences relatives au processus de restructuration. En effet, l'employeur est contraint de consulter les organisations syndicales en cas de licenciements collectifs afin de mettre en place un plan social qui statuera sur la façon dont se feront les licenciements.

**Les mesures d'accompagnement:** Les syndicats hollandais, le « Conseil » et la direction du groupe ont trouvé un accord reposant sur plusieurs mesures. Les syndicats ont exigé un investissement énorme du groupe pour favoriser le **développement de l'employabilité** : les salariés licenciés **seront également accompagnés** par le groupe dans la recherche d'un nouvel emploi afin de favoriser la transition professionnelle.

**Redéploiement des salariés:** 350 salariés seront transférés dans l'entreprise Logica CMG. Le groupe IMG s'attend à une réduction relative du coût annuel de 230 millions d'euros. De plus, l'externalisation de ses activités administratives de banque assurance dans l'entreprise britannique Aston impliquera l'affectation de 800 employés (700 des Pays-Bas et 100 de Belgique). ING a garanti aux organisations syndicales que les salariés transférés dans une autre entreprise suite à une externalisation continueront à **jouir de l'intégralité de leurs droits individuels et collectifs**, ils ont par exemple l'assurance de conserver un même niveau de salaire. De même, si les salariés affectés dans une entreprise étaient amenés à être licenciés dans les trois années qui suivent leur embauche, ING s'est engagé à les réintégrer au sein du groupe.

De plus, la direction a indiqué que les réductions consécutives à des réaménagements de structures ou de procédures impliqueraient peu de licenciements. **Elles seront absorbées par des départs naturels et par la mobilité fonctionnelle au sein du groupe.** En effet, ING sera confronté sous peu au départ massif de collaborateurs issus du « baby-boom ».

## Bibliographie

Linhart D.(2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Eres, 190 p

Foucart J.(2003), *Sociologie de la souffrance*, De Boeck, 321 p

Kaës R., Missenard A., Kaspi R, Anzieu D., Guillaumin J., Bleger J., (1979), Dunod, 324 p

Cyrulnik B.(2001), *Les vilains petits canards*, Poches Odile Jacob, 250 p

REMY Pierre Louis, SALZBERG Liliane, (2007), « Evaluation à mi – parcours du contrat de transition professionnelle », Rapport de l'IGAS, La documentation Française, 302 p

Monitoring Innovative Restructuring in Europe :  
[http://www.mire-restructuration.eu/indexpartenaire\\_fr.htm](http://www.mire-restructuration.eu/indexpartenaire_fr.htm)

Centre des Liaisons Europeennes et Internationales de Sécurité Sociale (CLEISS)  
<http://www.cleiss.fr/presentation/index.html>

#### 4. POLITIQUES, INSTRUMENTS ET DEBATS EUROPEENS : LES MECANISMES D'ANTICIPATION ET D'ADAPTABILITE DANS LE CADRE EUROPEEN

##### Introduction

La question de l'anticipation du changement et des restructurations en tant que telle ne s'est imposée dans le discours européen que relativement récemment, du moins en apparence. Comme nous le verrons plus avant dans ce chapitre le discours actuel sur ce sujet recycle des thèmes déjà présents depuis un certain temps dans le discours européen. Il s'agit surtout de remettre la question de l'anticipation du changement et de l'adaptabilité dans un cadre plus large, plus adapté aux préoccupations actuelles, notamment celles concernant la mondialisation, devenue source expiatoire des maux des économies européennes et explication/justification privilégiée des restructurations que subissent celles-ci.

On peut sommairement distinguer deux courants principaux au sein des politiques et instruments européens par rapport aux restructurations.

Le premier courant, de loin le plus vigoureux au sein de la politique européenne car s'appuyant généralement sur les articles des traités européens et soutenu par des outils contraignants tels que des Règlements et Directives (*hard law*), existe depuis l'origine de l'Union Européenne. D'un point de vue simplifié l'on peut dire de cet ensemble qu'il favorise fortement le mouvement de restructurations des entreprises et de l'économie européenne. Il s'agit ici de politiques liées aux domaines fondamentaux de l'intégration européenne tels que le marché unique, la concurrence, la politique industrielle, ou la politique agricole commune. Participent du même principe la politique du commerce extérieur et notamment les prises de position libre-échangistes de la Commission Européenne lors des négociations au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), par exemple sur la disparition des quotas d'importation et la réduction voire suppression de la subsidiation des prix dans certains secteurs (sucre, textile,...).

Le second courant de politiques, d'apparition plus récente<sup>45</sup>, vise la réduction des conséquences sociales négatives des restructurations et s'appuie sur quatre grands ensembles d'outils. C'est ce dernier courant que nous examinerons plus en détail dans le cadre de ce chapitre.

---

<sup>45</sup> Rappelons néanmoins que les traités fondateurs de l'Union Européenne, notamment le Traité instituant la Communauté économique du charbon et de l'acier en 1951 et le Traité de Rome en 1957, contiennent déjà tous deux des dispositions relatives au financement de la « rééducation professionnelle » des travailleurs amenés à changer d'emploi dans les secteurs exposés aux restructurations (article 56 du traité CECA ; article 125 du Traité de Rome).

Un premier ensemble est composé par les outils légaux contraignants, tels que des Directives, spécifiquement conçus pour répondre aux effets des reconversions industrielles et aux restructurations. La contrainte est cependant relative car une certaine marge de manœuvre existe quant aux modalités de leur conversion dans le droit national des Etats-membres. Certaines de ces directives sont relativement anciennes, comme celle concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives aux licenciements collectifs dont la première version remonte à 1975, dans la foulée des restructurations massives que connaissaient les industries de l'Union européenne à l'époque. La plupart des autres directives en lien avec les restructurations sont plus récentes.

Un second type ensemble est constitué par les mesures de support direct que l'Union européenne met à disposition des Etats-membres et qui peuvent être mobilisées par ceux-ci de manière spécifique afin de gérer les conséquences sociales négatives des restructurations. Rentrent dans ce cadre des instruments tels que les Fonds Structurels pour financer des programmes facilitant la reconversion économique des régions particulièrement touchées par les restructurations, la réinsertion professionnelle des travailleurs victimes de restructurations et/ou occupés dans des secteurs fortement exposés à ce risque (Fonds Social Européen) ou aider les entreprises de secteurs particulièrement touchés (Fonds Européen d'Ajustement à la Mondialisation).

Un troisième ensemble d'instruments relève de l'utilisation de méthodes souples d'harmonisation et de convergence des politiques se fondant sur l'apprentissage mutuel par l'échange de (bonnes) pratiques entre les Etats-membres. Ces méthodes de gouvernance souple (*soft law*) sont mises en œuvre dans des domaines où il n'existe pas vraiment de compétences au niveau européen mais exclusivement au niveau des nations, mais où toutefois la nécessité d'une certaine coordination/convergence supranationale souple est agréée par les Etats membres. Ces méthodes sont regroupées sous l'appellation « méthodes ouvertes de coordination ». Parmi celles actuellement en œuvre nous nous intéresserons particulièrement à la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE), qui met fortement l'accent dans sa déclinaison la plus récente sur l'adaptabilité et le développement de l'employabilité des travailleurs. Nous évoquerons aussi le processus en cours dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Enfin un dernier ensemble d'instruments influant sur l'approche de l'anticipation du changement et des restructurations est constitué par l'espace de négociations collectives entre les partenaires sociaux européens organisé au sein de l'Union européenne dans le cadre du Dialogue social interprofessionnel et de sa déclinaison sectorielle.

Dans la suite de ce chapitre nous séparerons ces divers instruments en deux grands ensembles. Le premier, plus orienté sur le discours idéologique qui prévaut au niveau européen sur la question de l'anticipation du changement et des restructurations, comprend essentiellement le contenu des méthodes ouvertes de coordination sur l'emploi et l'éducation. Le second ensemble regroupe quant à lui les divers instruments d'action concrète qui sont mobilisés au niveau européen pour gérer et anticiper les conséquences négatives des restructurations. Une troisième section sera dévolue à la mise en perspective détaillée des dispositifs d'employabilité au sein de cinq pays européens (Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Finlande et Suède) sous les angles institutionnel et empirique.

## **4.1. Le discours européen sur les restructurations**

Le discours européen sur la question des restructurations est devenu plus agencé au cours de ces dernières années et doit être resitué dans le contexte du revirement/redéfinition de la stratégie globale de l'Union européenne telle qu'exprimée dans le discours autour de la Stratégie de Lisbonne. Une emphase plus grande qu'auparavant a été mise sur les notions d'adaptabilité par l'employabilité comme moyen d'anticiper le changement, notamment dans le cadre de la révision de la SEE. C'est dans ce contexte de réforme permanente que doit être resituée l'expression la plus formalisée de la Commission Européenne sur la question des restructurations, à savoir la Communication « Restructurations et emploi » (voir infra). La plupart des mesures préconisées dans cette Communication ont été mises en œuvre (task force spécifique, fonds structurel d'ajustement à la globalisation, relance du dialogue social général et sectoriel sur les restructurations, forum sur les restructurations,...). La Commission devrait publier d'ici la fin 2007 une seconde Communication sur les restructurations et l'anticipation du changement. Nous commencerons par présenter brièvement cette Communication et son contenu car elle illustre parfaitement l'appréhension de la question des restructurations dans le discours européen.

### *4.1.1. La Communication « Restructurations et emploi »*

La Communication de la Commission « Restructurations et emploi - Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi: le rôle de l'Union européenne » (COM/2005/0120 final), présentée le 31 mars 2005, énonce les actions à développer ou à renforcer autour des différents moyens que l'Union peut mobiliser à cet égard, à la fois d'un point de vue horizontal et d'un point de vue sectoriel. Lors de la mise en œuvre de ces actions, il est, selon la Commission, nécessaire de limiter au maximum les charges imposées aux entreprises, tout en assurant une amélioration de l'anticipation et de la gestion des restructurations. Les partenaires sociaux européens au plan interprofessionnel et sectoriel ont également un rôle spécifique à jouer dans la mise en œuvre des différents axes des politiques énoncées plus loin. La Communication constitue simultanément la deuxième phase de la consultation sur les restructurations d'entreprises et les comités d'entreprise européens.

La Communication passe d'abord en revue les défis actuels du phénomène des restructurations qui se traduit au niveau de l'entreprise par la recomposition permanente du tissu productif sous l'effet d'une multitude de facteurs : l'évolution du marché unique européen et l'ouverture internationale des économies; l'innovation technologique; l'évolution du cadre réglementaire (introduction de nouvelles régulations ou la dérégulation); des changements majeurs de la demande par les consommateurs. La Communication spécifie que si l'Europe crée des emplois chaque jour, il est nécessaire pour pouvoir en faire bénéficier les nouveaux entrants et ceux qui sont affectés par les restructurations d'améliorer le fonctionnement du marché du travail, de renforcer les politiques actives pour l'emploi, d'anticiper les changements et de rendre disponibles des mécanismes qui facilitent les transitions professionnelles. La Communication précise que l'Europe est ainsi confrontée à un défi non résolu, celui de l'anticipation et la gestion du changement. Il ne faut pas perdre de vue l'impact majeur du phénomène dans certains pays européens encore en transition.

Dans un second temps la Communication se penche sur le rôle que peut jouer l'Union européenne dans ce cadre et précise trois domaines dans lesquels elle peut avoir une action avec les moyens à sa disposition :

- *par les politiques horizontales* (le renforcement de leur coordination, la réforme de la Stratégie européenne pour l'emploi, la réforme des instruments financiers et le rôle des fonds structurels, la politique industrielle, la politique de concurrence, la politique extérieure et enfin l'amélioration des instruments de mesure), elle contribue à créer les conditions d'un développement économique et technologique à long terme et à faciliter l'anticipation du changement ;
- *par le renforcement du partenariat* pour le changement qui se matérialise par le renforcement du dialogue social sectoriel, par la responsabilité sociale des entreprises et par la création d'un forum " Restructurations " ;
- *par l'adaptation du cadre réglementaire et conventionne*, ce qui se concrétise par la modernisation et la simplification de la réglementation, par le livre vert sur l'évolution du droit du travail et enfin par la promotion de la mobilité des travailleurs.

La Communication de la Commission initie simultanément la deuxième phase de la consultation des partenaires sociaux sur les restructurations d'entreprises et les comités d'entreprise européens. Cette dernière consiste à inviter les partenaires sociaux à s'engager de manière plus approfondie sur les moyens d'anticiper et de gérer les restructurations. Cette deuxième phase de consultation devrait principalement consister à inviter les partenaires sociaux à poursuivre les travaux en cours en encourageant l'adoption de leurs orientations en matière de bonnes pratiques en ce qui concerne les restructurations et les comités d'entreprises européens. Par ailleurs, la Commission a lancé une première phase de consultation sur la révision de la directive sur les comités d'entreprise européens. Ces derniers jouent un rôle primordial dans l'anticipation et la gestion des restructurations.

La Communication insiste sur la nécessité d'intensifier le dialogue social européen sur ces deux questions (restructurations et comités d'entreprise européens) dans le cadre du partenariat pour la croissance et l'emploi qui est au cœur de la Stratégie de Lisbonne renouvelée. Elle encourage les partenaires sociaux européens à intensifier les travaux en cours et à engager une négociation en vue de conclure un accord entre eux sur les voies et moyens nécessaires :

- pour mettre en œuvre des mécanismes d'application et de suivi des orientations déjà définies en matière de restructurations ;
- pour encourager l'adoption des meilleures pratiques qui sont présentées dans les orientations en matière de restructurations déjà arrêtées, le cas échéant ;
- pour promouvoir les meilleures pratiques dans le fonctionnement des comités d'entreprises européens afin d'améliorer leur efficacité et, notamment en ce qui concerne leur rôle en tant que moteur du changement
- pour développer une approche commune concernant notamment la formation, la mobilité, la dimension sectorielle et l'anticipation.

Enfin la Communication propose toute une série de mesures, dont la plupart ont déjà été mises en œuvre depuis la parution de la Communication en 2005 :

- La révision de la Stratégie Européenne pour l'Emploi autour de trois priorités: augmenter le taux d'emploi, accroître l'adaptabilité des travailleurs et des entreprises, investir plus dans le capital humain ;

- La réforme des instruments financiers, afin notamment de renforcer la contribution de la politique de cohésion, du FSE et des programmes européens d'éducation et de formation tout au long de la vie à la Stratégie de Lisbonne ;
- La création d'un fonds d'ajustement à la croissance et de réserves pour imprévus dans le cadre de la politique de cohésion (à hauteur de 1 % de la dotation "Convergence" et de 3 % de la dotation "Compétitivité") pour faire face aux chocs imprévus ;
- La promotion des normes sociales fondamentales, du travail décent et du dialogue social dans les politiques externes ;
- Le renforcement du suivi des restructurations par le « European Restructuring Monitor » de la Fondation de Dublin ;
- Un suivi sectoriel et régional renforcé des secteurs susceptibles de connaître des évolutions significatives de leur compétitivité à court terme ;
- L'implication plus forte des comités de dialogue social sectoriel sur les questions de restructuration ;
- Création d'une task-force interne à la Commission sur les restructurations.
- La création d'un forum "Restructurations" ;
- Le lancement d'un livre vert sur l'évolution du droit du travail ;
- La facilitation de la mobilité intra communautaire des travailleurs ;
- Le lancement de la seconde phase de consultation des partenaires sociaux sur les restructurations et les comités d'entreprises européens, notamment en vue d'encourager l'adoption de leurs orientations en matière de bonnes pratiques en ce qui concerne les restructurations et les comités d'entreprises européens.

#### *4.1.2. La Stratégie Européenne pour l'Emploi*

Dans cette section nous nous intéresserons plus particulièrement aux relations entre le discours développé dans le cadre de la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) sur le soutien à l'employabilité et la question des restructurations, notamment au travers du lien récurrent établi entre une certaine vision de l'employabilité et la notion d'adaptabilité, cette dernière étant présentée comme une des réponses essentielles aux mutations de plus en plus en rapides de l'environnement socio-économique. Le message incessamment répété est que dans un monde en mutation permanente il faut savoir s'adapter en permanence, les restructurations n'étant finalement qu'une modalité adaptative dont usent les entreprises pour répondre au changement.

Dans la Communication de 2005 sur les restructurations évoquée précédemment la Commission Européenne annonce son intention de réviser la SEE et que « *Le cadre de la politique de l'emploi sera orienté vers trois priorités, toutes pertinentes pour l'anticipation et la gestion des restructurations: attirer et retenir un plus grand nombre de personnes sur le marché du travail, améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises et investir davantage dans le capital humain. En accord avec cette réorientation, la SEE encouragera d'une façon accrue des politiques nationales qui contribuent à l'anticipation et à l'accompagnement des restructurations.* » (Commission Européenne, 2005 :7) La Communication annonce ainsi clairement son intention de faire de la SEE une pièce maîtresse de son action en matière de gestion et d'accompagnement des restructurations. C'est bien cette voie qui a été suivie par la suite.

En 2003, la révision de la SEE après cinq ans de fonctionnement, et les rapports des « groupes à haut niveau » sur l'emploi et la Stratégie de Lisbonne (rapports Kok<sup>46</sup>), ont constaté l'échec relatif de la SEE pour créer plus d'emplois en Europe et argumenté dans le sens d'une réorientation de celle-ci, et plus généralement de la Stratégie de Lisbonne, vers des objectifs essentiellement axés sur la croissance et l'emploi. Nous ne reviendrons pas ici sur le bien-fondé de ce diagnostic qui a été remis en cause plus d'une fois. Le discours s'est également recentré de manière plus insistante qu'auparavant sur des notions telles que l'adaptabilité permanente au changement - lui-même consacré comme perpétuel - afin de faire face aux défis d'un monde globalisé. Le moyen privilégié pour arriver à instaurer « l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde » est le plein emploi, dont on espère qu'il sera atteint par le développement du « capital humain » et de l'employabilité. De même la notion de flexicurité, présente depuis l'origine de la SEE, a été parée d'une aura nouvelle pour devenir le pivot central de la SEE, accompagnée d'un discours relativement neuf au niveau européen sur la « sécurisation des trajectoires professionnelles » individuelles pour favoriser les mobilités professionnelle et géographique. La relance de la Stratégie de Lisbonne a mené à une révision complète de la SEE, dont les lignes directrices sont dorénavant présentées conjointement (subordonnées ?) avec les lignes directrices pour les politiques macroéconomiques et microéconomiques de l'UE et pour une période de trois ans. Ce nouveau processus a été mis en pratique à partir de juillet 2005, avec l'approbation du Conseil européen.

Commençons par préciser le contenu de la SEE révisée dans sa version actuelle. Les Lignes directrices intégrées actuellement en vigueur sont celles qui avaient été énoncées en 2005<sup>47</sup> et portaient sur une période de trois ans. La SEE est dorénavant articulée autour de trois priorités essentielles. La première priorité est d'« attirer et retenir un plus grand nombre de personnes sur le marché du travail et moderniser les systèmes de protection sociale », elle concerne principalement les questions d'activation pour maximiser le taux d'emploi. Les deux autres priorités sont en relation plus directe avec notre propos.

La seconde priorité est d'« améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises ». Face aux défis de la mondialisation et aux changements structurels que cela implique « *L'Europe a besoin d'améliorer sa capacité à anticiper, à déclencher et à absorber les changements économiques et sociaux. (...) Les travailleurs connaissent un parcours professionnel de plus en plus complexe, car les modes d'organisation du travail deviennent de plus en plus diversifiés et de plus en plus irréguliers, et ils doivent réussir un nombre croissant de transitions au cours de leur vie. Compte tenu de la mutation rapide des économies et des restructurations qu'elle entraîne, les travailleurs doivent s'adapter à de nouvelles méthodes de travail, y compris une meilleure exploitation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et à l'évolution de leur statut professionnel, et ils doivent être prêts à se former tout long de leur vie. La mobilité géographique est également requise pour élargir l'accès aux possibilités d'emploi,*

---

<sup>46</sup> «L'emploi, l'emploi, l'emploi : créer plus d'emplois en Europe», Rapport du Groupe de Haut Niveau présidé par Wim Kok, novembre 2003 ainsi que «Relever le défi : la Stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi », Rapport du Groupe de Haut Niveau présidé par Wim Kok, novembre 2004.

<sup>47</sup> Commission Européenne, (2005), Lignes Directrices Intégrées pour la Croissance et l'emploi (2005-2008), Communication du président, en accord avec le vice-président Verheugen et les commissaires Almunia et Spidla comprenant une Recommandation de la Commission relative aux grandes orientations des politiques économiques des États membres et de la Communauté (en application de l'article 99 du traité CE) et une Proposition de Décision du Conseil relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres (en application de l'article 128 du traité CE), COM (2005) 141 final.

*éventuellement à l'échelle de toute l'Union européenne.* » (Commission Européenne, 2005 :34) Cet axe de la SEE est structuré autour d'une seule ligne directrice :

Ligne directrice 21: favoriser la flexibilité en la conciliant avec la sécurité de l'emploi et réduire la segmentation du marché du travail, en tenant dûment compte du rôle des partenaires sociaux, au moyen des actions suivantes:

- adapter la législation relative à l'emploi, réexaminer si nécessaire les différentes modalités contractuelles et dispositions relatives au temps de travail,
- s'attaquer au problème du travail non déclaré,
- mieux anticiper et gérer positivement les changements, dont les restructurations économiques, y compris les changements liés à l'ouverture des marchés, afin de minimiser leur coût social et de faciliter l'adaptation,
- promouvoir et diffuser des formes innovatrices et adaptables d'organisation du travail, en vue d'améliorer la qualité et la productivité au travail, y compris la santé et la sécurité,
- faciliter les transitions en matière de situation professionnelle, y compris la formation, l'activité professionnelle non salariée, la création d'entreprises et la mobilité géographique.

La capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises, de même que l'anticipation positive des restructurations, est clairement liée à la flexicurité. Mais la ligne directrice évoque assez peu le volet sécurité, si ce n'est par une vague référence à la qualité du travail et la santé sécurité, et privilégie surtout la flexibilisation du marché du travail (en dérégulant, en adaptant l'organisation du travail, en favorisant les mobilités professionnelles, entre formes d'emploi et géographique). Cette impression est encore renforcée par le fait que la LDE 21 contient un renvoi à la ligne directrice économique 5 qui concerne la modération salariale<sup>48</sup>

La troisième priorité de la SEE est d' « investir davantage dans le capital humain en améliorant l'éducation et les compétences ». Deux lignes directrices viennent soutenir cet axe prioritaire de la SEE.

Ligne directrice 23: accroître et améliorer l'investissement dans le capital humain au moyen des actions suivantes:

- mettre en œuvre des politiques et des actions inclusives en matière d'éducation et de formation destinées à faciliter significativement l'accès à l'enseignement professionnel initial, à l'enseignement secondaire et à l'enseignement supérieur, y compris aux apprentissages et à la formation entrepreneuriale,
- réduire significativement le nombre d'élèves quittant l'école prématurément,
- établir des stratégies efficaces d'apprentissage tout au long de la vie offertes à tous, dans le cadre des écoles, des entreprises, des autorités publiques et des ménages, conformément aux accords européens, y compris en prévoyant des incitations et des mécanismes de répartition des coûts appropriés, en vue d'augmenter la participation à la formation continue et en entreprises tout au long de la vie, en particulier pour les travailleurs peu qualifiés et âgés.

---

<sup>48</sup> « Pour veiller à ce que l'évolution des salaires contribue à la stabilité macroéconomique et à la croissance et pour renforcer la capacité d'adaptation, les États membres devraient prendre des mesures pour que la hausse des salaires nominaux et des coûts du travail reste compatible avec la stabilité des prix et l'évolution de la productivité à moyen terme, compte tenus des différences existant selon les qualifications et les conditions locales du marché du travail » (Ligne directrice intégrée n° 5).

Ligne directrice 24: adapter les systèmes d'éducation et de formation aux nouveaux besoins en matière de compétences au moyen des actions suivantes:

- renforcer et garantir l'attrait, l'ouverture et le niveau de qualité des systèmes d'éducation et de formation, élargir l'offre de possibilités d'éducation et de formation, garantir des filières d'apprentissage souples et accroître les possibilités de mobilité pour les étudiants et les personnes en formation,
- faciliter et diversifier l'accès pour tous à l'éducation et à la formation ainsi qu'à la connaissance au moyen d'un aménagement du temps du travail, de services d'aide aux familles, de services d'orientation professionnelle et, le cas échéant, de nouvelles formules de partage des coûts,
- répondre aux besoins nouveaux sur le plan professionnel et sur le plan des compétences essentielles ainsi qu'aux besoins futurs en termes de qualifications en améliorant la définition et la transparence des qualifications, leur reconnaissance effective et la validation de l'éducation et de la formation non formelles et informelles.

Si dans le diagnostic accompagnant cette priorité l'accent est mis sur les bienfaits que peut apporter aux citoyens un investissement accru dans l'éducation, la formation et d'apprentissage tout au long de la vie, l'essentiel de l'argumentation concerne les effets attendus sur la productivité et la mobilité: *« Il est nécessaire que l'Europe investisse davantage dans le capital humain. Un trop grand nombre de personnes ne parviennent pas à accéder au marché du travail ou à s'y maintenir en raison d'un manque de compétences ou d'une inadéquation des compétences. Pour favoriser l'accès à l'emploi à tout âge, augmenter les niveaux de productivité et la qualité de l'emploi, l'Union européenne doit investir davantage et plus efficacement dans le capital humain et dans l'éducation et la formation tout au long de la vie, ce qui sera bénéfique pour les citoyens, les entreprises, l'économie et la société. Les économies fondées sur la connaissance et les services nécessitent des compétences différentes des industries traditionnelles, compétences qui requièrent à leur tour une mise à jour constante face aux changements technologiques et à l'innovation. Les travailleurs qui veulent conserver leur emploi et progresser sur le plan professionnel doivent acquérir de nouvelles connaissances et se recycler régulièrement. La productivité des entreprises est tributaire de la constitution et du maintien d'une main-d'œuvre capable de s'adapter au changement. (...) L'adaptation et le renforcement de la capacité des systèmes d'enseignement et de formation sont nécessaires pour améliorer leur adéquation avec le marché du travail et leur capacité de réaction aux besoins de l'économie et de la société fondée sur la connaissance, et leur efficacité. »* (pp 33-34)

Les gouvernements nationaux sont donc vigoureusement incités à investir massivement dans le développement de l'éducation et de la formation afin de les rendre plus abordables, accessibles et capables de s'adapter à l'évolution des besoins. Mais rien n'est dit non plus sur la contradiction implicite avec les politiques européennes qui contraignent les Etats membres à restreindre fortement les dépenses publiques (Pacte de stabilité). Tout au plus est-il fait référence à une meilleure exploitation des ressources offertes par les fonds structurels et la Banque européenne d'investissement, qui semblent par ailleurs bien insuffisantes pour un objectif aussi ambitieux.

#### 4.1.2.1. Adaptabilité

La SEE est une stratégie axée essentiellement sur l'offre de main-d'œuvre et la question de l'amélioration de l'employabilité mais aussi de l'adaptabilité du travail y figurent par conséquent en position centrale (Raveaud, 2004). Ce n'était pourtant qu'une des voies possibles pour traiter la question de l'emploi en Europe (Pochet et Paternotre, 1998)<sup>49</sup>. Dès son origine la SEE s'articulait sur quatre piliers fondamentaux : l'employabilité, l'entrepreneuriat, l'adaptabilité et l'égalité des chances. Le pilier employabilité mettait l'accent sur le déficit en qualifications des chômeurs et l'intervention précoce des autorités publiques pour y remédier. Le pilier adaptabilité quant à lui avait pour objet la flexibilité en termes d'organisation du travail, de formes et de contrats de travail, ainsi qu'en termes de systèmes réglementaires et de formation. Il préfigurait ce qui deviendra par la suite la question de la flexicurité, comprise comme étant la recherche d'un équilibre entre les besoins en flexibilité des entreprises et les exigences de sécurité et d'employabilité des travailleurs. Globalement cette répartition entre quatre piliers fondamentaux reste relativement stable au cours du temps bien que leurs contenus se soient progressivement enrichis de nouvelles préoccupations.

Donc dès l'origine l'adaptabilité a été mise au centre du discours de la SEE comme mode de réponse au changement, mais une emphase beaucoup plus grande est mise sur le sujet dans la version révisée de la SEE. Puisque suite à la globalisation et à l'innovation le changement s'est accéléré et est devenu permanent il faut pouvoir s'adapter en permanence. Dans le même ordre d'idées l'anticipation est elle aussi liée à l'adaptabilité : savoir s'adapter en permanence c'est déjà anticiper les changements à venir. Les restructurations sont par conséquent perçues comme un avatar du changement permanent, à la limite elles ne nécessitent pas d'outils spécifiques puisque une adaptabilité élevée et généralisée devient le modèle à suivre par tous. A terme les entreprises, les travailleurs et le marché du travail seront devenus tellement adaptables que les licenciements collectifs suite aux restructurations pourront être gérés comme une simple affaire de transitions professionnelles et feront partie de la culture ambiante. La SEE encourage ainsi clairement la mise en place de mécanismes destinés à faciliter la mobilité du non-emploi vers l'emploi mais aussi au sein de l'emploi. Par la généralisation de la flexicurité elle entend flexibiliser l'organisation de l'emploi et du marché du travail pour qu'il s'adapte plus facilement aux conditions changeantes tout en facilitant et sécurisant les transitions professionnelles afin d'encourager la mobilité professionnelle. Si ce faisant la SEE semble s'inscrire dans le discours sur les « marchés transitionnels de l'emploi » (MTE) elle ne se prononce pas sur le volet sécurité de la flexicurité, notamment dans sa dimension financière. La sécurité y est essentiellement envisagée sous l'angle de l'employabilité accrue et de la transférabilité des compétences qui est censée minimiser la durée des « mauvaises » transitions dans le non-emploi. La SEE n'agit pas plus sur ce qui constitue pourtant la condition *sine qua non* de fonctionnement des MTE, la création d'un acteur collectif qui gère de manière consensuelle le système pour en assurer l'équilibre. Bien qu'elle fasse abondamment référence au rôle des partenaires sociaux la SEE ne peut qu'encourager la création de l'acteur collectif, celle-ci relevant avant tout du niveau

---

<sup>49</sup> Reprenant Calmfors (1994) les auteurs soulignent trois séries de mesures possibles dans le cadre de la création d'emplois : (i) l'adéquation entre offre et demande d'emplois, (ii) l'accent sur la formation pour adapter les compétences des demandeurs d'emploi, et (iii) la création directe d'emploi soit dans le secteur public soit par la subsidiation du travail dans le secteur privé. Alors que le Conseil Européen d'Essen en 1994 avait plus mis l'accent sur le premier point le Conseil de Luxembourg a réorienté la SEE essentiellement sur le deuxième point (Pochet et Paternotre, 1998).

national pour sa mise en place et son fonctionnement. Au-delà de la mobilité professionnelle la SEE entend aussi développer la mobilité géographique pour construire un marché du travail européen et inciter les demandeurs d'emploi prendre le travail là où il se trouve, où que ce soit.

Inutile de préciser que cette vision idéalisée du fonctionnement du marché du travail se heurte à de fortes contradictions. Nous en soulignerons deux qui sont liées à la question de la mobilité. La mobilité professionnelle aisée suppose que l'on puisse retrouver facilement un emploi équivalent voire meilleur dans un délai bref. Croire qu'il suffit pour cela de doter les individus d'une employabilité maximale dans un cadre favorisant la reconnaissance des compétences c'est ignorer l'importance d'un autre facteur tout aussi important : la discrimination à l'embauche qui frappe divers groupes (travailleurs âgés, femmes, migrants, handicapés, ...). Si la question de la non-discrimination est toujours présente dans la SEE révisée elle a cependant beaucoup perdu en visibilité, tout comme la question de l'égalité des genres. Le lien mécanique établi par ailleurs dans la SEE entre l'accroissement du capital humain et sa rentabilisation sur le marché du travail est lui aussi discutable. De même croire que les individus sont prêts à facilement abandonner leur cadre géographique et donc leurs familles, amis et tout ce qui constitue leur capital social pour aller travailler loin de chez eux paraît aussi assez naïf, comme en témoigne la faiblesse des chiffres concernant la mobilité géographique<sup>50</sup>. A cette difficulté de renoncer à son cadre traditionnel s'ajoutent divers obstacles relatifs à la sécurité sociale, la reconnaissance des qualifications à l'étranger mais aussi lors du retour, et d'autres obstacles d'ordre pratique comme la difficulté à se loger, à apprendre la langue, à trouver un emploi pour les conjoints, la scolarisation des enfants,... D'autres difficultés d'ordre administratif existent aussi : si des accords bilatéraux permettent dorénavant aux chômeurs de chercher temporairement un emploi dans un autre pays européen tout en conservant le bénéfice de leurs allocations de chômage il n'en va pas de même pour les bénéficiaires du revenu minimum qui ne sont pas autorisés à quitter leur territoire sous peine de perdre leurs indemnités.

#### **4.1.2.2. Flexicurité**

L'argumentation idéologique sur la flexicurité repose sur l'idée qu'il existerait une sorte d'arbitrage d'équilibre entre flexibilité pour les entreprises et sécurité pour les travailleurs. Tout ramener à cela peu paraître abusif voire trompeur. Comme si les entreprises n'avaient pas besoin de stabilité et les travailleurs de flexibilité ! Des institutions internationales telles que l'OCDE ont grandement contribué à diffuser le modèle idéologique de la flexicurité, notamment dans son acceptation danoise, comme étant une sorte de panacée aux problèmes de chômage récurrent que connaissent certains pays. Au centre de l'approche de l'OCDE se trouve une relation supposée entre l'affaiblissement de la législation de protection de l'emploi comme pré condition à une flexibilité accrue et un taux d'emploi élevé accompagné d'un taux de chômage réduit. Cette approche simpliste ne résiste guère à l'analyse si on met en perspective d'autres pays européens comme la Suède ou la Finlande tout aussi performants en termes de taux d'emplois tout en ayant des législations plus contraignantes. Beaucoup a aussi été écrit sur la réelle pertinence du

---

<sup>50</sup> Selon les données d'une enquête Eurobaromètre de 2006, 2% seulement d'Européens en âge de travailler vivent dans un pays de l'Union européenne autre que leur pays d'origine, un pourcentage qui n'a guère évolué au cours des 30 dernières années. Et environ 70% des Européens n'ont aucunement l'intention de se déplacer dans un proche avenir.

modèle danois et son intransférabilité dans d'autres contextes, notamment en France (Barbier, 2005 ; Boyer, 2006). Par ailleurs, certains doutes existent quant au réel impact de la flexicurité danoise sur la diminution du chômage, celle-ci ayant été atteinte notamment grâce aux nombres très élevés de pré-retraités et d'emplois dans le secteur public (Madsen, 2004 ; Bredgaard et al., 2005). Nous n'irons pas plus avant sur cette question ici mais ceci illustre que l'on ne peut considérer la question de la flexicurité comme facteur de performance en matière d'emploi sans prendre en compte par ailleurs l'ensemble des politiques sociales et d'emploi mobilisées, notamment l'intensité des politiques actives du marché du travail, d'éducation des adultes et de formation professionnelle, ou de soutien au travers des dispositifs de protection sociale pour ne citer que les principales.

Le sentiment accru d'insécurité de l'emploi parmi les travailleurs est cependant une réalité et le discours hégémonique sur la flexibilisation des marchés européens du travail tout comme l'accélération du mouvement des restructurations et délocalisations d'entreprises n'ont fait que renforcer ces dernières années. C'est pour répondre à cette flexibilisation générale qu'il faut savoir se rendre en permanence « désirable » sur le marché du travail en maximisant son employabilité.

Pourtant cette soi-disant flexibilisation généralisée est loin d'être démontrée empiriquement. Voici quelques éléments pour s'en convaincre. Selon le dernier rapport de la Commission sur l'emploi en Europe la permanence dans le même emploi est en moyenne de 10,5 années en 2005 pour l'UE-15. Cette permanence dans l'emploi reste stable et s'est même légèrement accrue au cours des dernières années (10,2 années en 1995). Seuls les pays anglo-saxons et baltes ainsi que le Danemark ont une permanence moyenne dans l'emploi moindre, quoique toujours importante (7 à 8 ans environ) (Commission Européenne, 2007). Si l'on considère les deux principaux indicateurs généralement utilisés pour examiner la question de la flexibilité la situation actuelle n'indique pas plus clairement une flexibilisation importante des marchés du travail. En 2005, en moyenne pour l'UE-27, 86,1% des contrats de travail étaient encore à durée indéterminée et 81,9% des contrats portaient sur un travail à temps plein. La flexibilisation ne porte donc selon l'un ou l'autre paramètre que sur 15 à 20% environ des contrats de travail. Cette proportion est relativement équivalente parmi les pays européens avec toutefois certaines exceptions. En ce qui concerne l'étendue du travail à temps partiel les Pays-Bas ressortent vraiment comme un cas particulier dans le paysage européen puisque près d'un emploi sur deux y est à temps partiel (46,2% en 2005), et que le travail à temps partiel est quasiment devenu la norme pour les femmes néerlandaises (73,4% des emplois en 2005). Ce n'est pas par hasard si c'est aux Pays-Bas qu'est né le concept de flexicurité<sup>51</sup>. Pour la durée des contrats de travail seules la Pologne et l'Espagne présentent une proportion clairement moindre de contrats à durée indéterminée (respectivement 72,7% et 66% en 2005). Notre propos n'est pas de nier la flexibilisation croissante des marchés du travail en Europe, celle-ci est une réalité. Mais il faut aussi se montrer prudent en évitant de généraliser abusivement des solutions politiques qui en fin de compte ne concernent jusqu'ici qu'une fraction minoritaire des travailleurs. Si favoriser les transitions positives et tout faire pour améliorer l'employabilité des individus est louable, il ne faut néanmoins pas que cela devienne une fin en soi. Si la flexicurité

---

<sup>51</sup> Bien que le Danemark soit toujours cité comme LE modèle de la flexicurité, c'est originellement aux Pays-Bas que le terme s'est développé avec l'adoption en 1999 de la Loi sur la flexibilité et la sécurité (Wet Flexibiliteit en Zekerheid) qui a réformé en profondeur le travail à temps partiel, le travail intérimaire et les droits de protection sociale associés (Barbier, 2007).

peut être un des moyens de rendre les marchés du travail plus adaptables et adaptés dans le contexte d'une économie de plus en plus mondialisée elle ne doit cependant pas déboucher sur un plaidoyer en faveur d'une dérégulation et flexibilisation totale du travail (Bevort et alii, 2006). La stabilité dans un emploi de qualité est et reste la principale attente des individus d'un point de vue social mais elle est aussi profitable pour les entreprises (Auer et Gazier, 2006)<sup>52</sup>. De même travailler à temps partiel n'est positif que dans la mesure où cela résulte d'un choix volontaire des individus pour des raisons personnelles (comme mieux concilier vie privée et professionnelle ou s'éduquer) et non d'une segmentation du marché du travail.

#### **4.1.2.3. Employabilité**

Bien que devenu d'acceptation courante le terme « employabilité » recouvre diverses réalités en termes de définitions. Une simple recherche sur le dictionnaire en ligne de terminologie de l'UE renvoie diverses traductions du vocable anglais « employability » utilisées dans le cadre des textes européens (aptitude à l'emploi, aptitude au travail, capacité d'insertion professionnelle, capacité au travail, employabilité). Dans le cadre de la SEE c'est le terme « capacité d'insertion professionnelle » qui est initialement retenu et défini comme « un concept visant à permettre à quelqu'un d'avoir des compétences lui permettant d'être "employable" durant toute sa vie active au lieu de lui garantir un emploi sur une base définitive dans une seule et même organisation » (LDE 1998). La notion de capacité d'insertion professionnelle est ensuite élargie à l'ensemble du cycle de vie pour englober les abandons scolaires précoces, la prévention du chômage, un marché du travail plus inclusif et la promotion d'une actualisation continue des compétences. Il s'agit donc à nouveau d'un concept central dans le cadre de la vision idéologique de la SEE qui est intimement lié à la question des transitions. En termes de politiques l'employabilité est non seulement perçue comme un moyen d'améliorer les perspectives d'emploi des travailleurs en améliorant leurs niveaux d'éducation et de formation mais aussi comme un moyen de stimuler la croissance économique par la mise à disposition d'une main d'œuvre plus qualifiée. Dans une perspective plus centrée sur les restructurations le développement de l'employabilité permet d'agir à la fois sur l'amont et l'aval de la restructuration en équipant les travailleurs pour leur permettre le maintien dans l'emploi (progression de carrière ou reclassement interne) ou en leur donnant de plus grandes chances de retrouver un emploi en dehors de l'entreprise (reclassement externe).

La définition de l'employabilité est cependant loin d'être idéologiquement neutre, surtout dans son acceptation la plus couramment acceptée de nos jours qui renvoie exclusivement à la dimension individuelle de la question. Ainsi l'employabilité concerne la capacité d'un individu à entrer dans un emploi et à s'y maintenir et progresser. Du point de vue individuel l'employabilité dépend de quatre dimensions fondamentales :

- Les acquis ou le capital de départ en termes de connaissances (ce que les individus savent), de compétences (ce que les individus font de leur savoir) et d'attitudes (la façon dont les individus utilisent leurs compétences) ;

---

<sup>52</sup> S'appuyant sur les résultats de plusieurs études ces auteurs démontrent qu'il existe une sorte de seuil, situé aux alentours d'une dizaine d'années de permanence dans l'emploi, au-delà duquel tant les aspirations et la motivation du travailleur que la productivité stagnent puis s'amenuisent. Ils suggèrent donc que c'est aux alentours de ce seuil de dix ans que devraient être envisagées et organisées les transitions, mais que le faire avant serait contre-productif tant pour les entreprises que pour les travailleurs (Auer et Gazier, 2006).

- L'utilisation et la valorisation de ces acquis en termes de recherche d'emploi, de progression et gestion de carrière et d'approche stratégique de valorisation ;
- La façon de se présenter/vendre aux employeurs ; et
- Le contexte dans lequel se fait la recherche d'emploi où se croisent caractéristiques individuelles (parenté, handicap,...) et facteurs externes (situation du marché du travail, paramètres institutionnels, attitudes de recrutement des employeurs,...).

Cette définition de l'employabilité, qui est de loin la plus fréquemment utilisée à l'heure actuelle, correspond en fait à la définition managériale de l'employabilité. L'on peut d'ailleurs voir une certaine analogie entre les quatre dimensions évoquées et les concepts de production, marketing, vente et marché d'opération. Pourtant le concept d'employabilité est loin d'être nouveau. Bernard Gazier fait remonter son origine au début du 20<sup>ème</sup> siècle et dénombre pas moins de sept différents concepts d'employabilité<sup>53</sup> (Gazier, 1999). Parmi ces divers concepts c'est celui de « l'employabilité interactive » qui est mis en œuvre dans la SEE et par les Etats Membres. Il désigne la capacité relative d'un individu à s'insérer sur le marché de l'emploi en fonction de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail. Ce concept met l'accent sur l'initiative individuelle tout en ciblant des groupes désavantagés sur le marché du travail. En termes d'interventions politiques il repose sur une combinaison d'intervention précoce pour éviter l'enlèvement dans le chômage et de programmes 'curatifs' pour certains groupes particuliers (chômeurs de longue durée). Pour être 'employables' les individus doivent être à la fois suffisamment formés pour répondre aux besoins du marché du travail et suffisamment flexibles pour saisir les opportunités d'emploi offertes. Le développement de l'employabilité va de pair avec l'intensification des politiques d'activation, qui originellement ciblées sur les chômeurs ont progressivement inclus les autres individus aux « marges du marché du travail », pour reprendre la formulation de la Commission dans sa récente Communication sur l'inclusion sociale active.

Thomas Périlleux se livre à une analyse critique du concept d'employabilité dans le contexte de l'idéologie de l'Etat Social Actif, idéologie largement répercutée dans la SEE. Il montre comment le concept a d'abord été utilisé dans le cadre des politiques sociales pour migrer vers le domaine managérial et ensuite revenir vers le domaine des politiques sociales chargé de nouvelles inflexions, pour désigner la capacité de se rendre désirable sur le marché de l'emploi mais aussi de se mettre soi-même en projet en permanence. Il dénonce le caractère utopique de la vision managériale de l'employabilité : « *L'idéologie managériale de l'employabilité, comme certaines de ses traductions politiques, présentent un caractère utopique. Le monde qu'elles décrivent est peuplé d'êtres exceptionnels : compétents, soucieux de se former sans relâche, adaptables, prudents, prenant en main leur destin, entreprenant leurs réorientations professionnelles sans jamais souffrir des ruptures de carrière. De même, l'entreprise « apprenante » investit en permanence dans la formation de ses personnels, quitte à prendre le risque de leur départ une fois leurs compétences développées.* » (Périlleux, 2005 :315) Etablissant le lien avec les conceptions de l'Etat social actif, Périlleux montre aussi comment cette vision de l'individu « entrepreneur de lui-même » est étroitement associée à l'approche prônée par les tenants de la Troisième Voie à l'anglo-saxonne, où l'intégration sociale n'est plus une

---

<sup>53</sup> Dichotomic employability (UK and USA 1900-1940); Socio-medical employability (International, 1950-present); Manpower policy employability (International, 1960-1985); Flow employability (France, 1966-1986); Labour market performance employability (International, 1970s – present); Initiative employability (International, end of the 1980s); Interactive employability (International, 1980s – present). (Gazier, 1999).

responsabilité collective mais relève de plus en plus de la seule responsabilité des individus. Il montre aussi que malgré leur souci de s'opposer à cette approche individualisée d'autres théories alternatives comme celles des marchés transitionnels reposent elles aussi sur une certaine vision de l'individu mobile et autonome, même si ici la mobilité s'exerce dans un cadre régulé où il s'agit « d'équiper le marché » pour qu'il soutienne les projets individuels et non « d'équiper les individus » pour qu'ils puissent affronter le marché (Gazier, 2003). Finalement, ce qui oppose le plus ces deux modèles d'activation c'est la question de la responsabilité de l'employabilité. Dans le modèle prôné par la Troisième voie c'est l'individu qui est seul responsable de la gestion de sa propre employabilité au cours de sa vie et cette approche est souvent associée à une conditionnalité accrue de l'aide sociale. Dans l'approche en termes de MTE l'employabilité est conçue comme le produit d'une responsabilité collective et politique dans la gestion des flux et transitions sur le marché du travail. (Périlleux, 2005)

Si nous voulons résumer le discours idéologique repris dans la SEE un certain nombre de points-clés se dégagent :

1. La SEE est une stratégie avant tout orientée sur l'offre de travail, autrement dit l'adaptation de la main d'œuvre aux conditions du marché du travail ;
2. L'anticipation est peu développée en termes prévisionnels et est largement assimilée à l'adaptabilité : s'adapter en permanence revient à anticiper ;
3. L'adaptabilité est un thème central de la SEE et est fortement liée au thème de la flexicurité comme moyen d'adaptabilité ;
4. L'accent est plutôt mis sur le volet flexibilisation de l'organisation et de la régulation du marché du travail comme vecteur d'adaptabilité ;
5. En lien avec la flexicurité une vision en termes de transitions et de trajectoires étendues sur le cycle de vie est de plus en plus mise en avant ;
6. La SEE, tout comme la Stratégie de Lisbonne, prônent un modèle basé sur le développement permanent du capital humain en termes d'éducation et de formation ;
7. L'accent sur le développement de l'employabilité dans la SEE s'inscrit dans cette approche. L'employabilité est avant tout perçue comme une responsabilité individuelle ;
8. Le développement permanent du capital humain (éducation et formation) et de l'employabilité est présenté comme un vecteur d'anticipation et d'adaptabilité. Au mieux la main-d'œuvre est formée au mieux elle peut s'adapter rapidement au changement ;
9. l'adaptabilité est également assurée par le développement de la mobilité professionnelle et géographique. Tant l'amélioration de l'employabilité que la facilitation des transitions contribuent à accroître la mobilité ;
10. Ciblé sur les chômeurs à l'origine, le développement de l'employabilité est maintenant clairement étendu à l'ensemble de la population. La mise en avant de l'employabilité et de l'adaptabilité s'inscrit dans un changement de paradigme au niveau européen avec une plus grande emphase sur une approche 'active', et le recours à une stratégie d'activation renforcée et généralisée à l'ensemble de la population.

L'emphase mise ces dernières années sur l'adaptabilité et la flexicurité comme éléments centraux de la SEE n'est pas sans lien avec la question des restructurations, bien que ce lien soit parfois diffus. Le sujet des restructurations économiques n'a été introduit de

manière explicite dans les LDE consacrées à l'adaptabilité que depuis 2003. Les versions antérieures font surtout référence à la flexicurité et l'employabilité pour encourager l'adaptabilité. Le nouveau discours de la SEE révisée s'inscrit clairement dans une perspective liée à la mondialisation de l'économie et insiste sur l'adaptabilité comme réponse aux changements qu'elle induit. D'une part, l'accent est mis sur le besoin de flexibilité des entreprises pour faire face aux changements brusques de la demande de leurs biens et services, pour s'adapter aux nouvelles technologies et être en mesure d'innover en permanence de manière à rester compétitives. D'autre part, la nécessité croissante d'adaptabilité est aussi renvoyée vers les travailleurs qui « (...) *connaissent un parcours professionnel de plus en plus complexe, car les modes d'organisation du travail deviennent de plus en plus diversifiés et de plus en plus irréguliers, et ils doivent réussir un nombre croissant de transitions au cours de leur vie. Compte tenu de la mutation rapide des économies et des restructurations qu'elle entraîne, les travailleurs doivent s'adapter à de nouvelles méthodes de travail, y compris une meilleure exploitation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et à l'évolution de leur statut professionnel, et ils doivent être prêts à se former tout au long de leur vie.* » (LDE 2005-2008 :205/25). Le développement de l'employabilité pour permettre une mobilité fréquente tout au long du cycle de la vie professionnelle est présenté comme le mode d'adaptation privilégié des travailleurs à la nouvelle donne de l'économie mondiale. Poussée à l'extrême cette logique implique que la gestion des conséquences sociales négatives des restructurations ne sera plus un réel problème à terme dans un système idéalisé où les chocs seront non seulement anticipés mais aussi absorbés et lissés par une gestion simplifiée et sécurisée des transitions. Les attentes en termes de sécurité auront été rencontrées puisque intégrées dans la « culture » des individus travailleurs, devenus entrepreneurs d'eux-mêmes, pour reprendre la formulation de Périlleux. Inutile de préciser le caractère utopique d'une telle perspective. Nous avons souligné à la fois les présupposés idéologiques d'un tel discours (flexibilité généralisée, individualisation) ainsi que ses manquements flagrants (qui est responsable du système ? Quel acteur collectif ? Et à quel niveau ?).

#### **4.1.2.4. Mise en œuvre par les Etats membres**

Etablir un lien opérationnel entre la SEE, l'adaptabilité et les restructurations est loin d'être un exercice aisé. En tant que processus souple de gouvernance la SEE fixe des orientations politiques générales sur des objectifs communs à atteindre (les LDE). A de rares exceptions près, la SEE ne détermine donc pas de mesures ou dispositifs spécifiques. Elle analyse et compare les politiques menées par les Etats Membres pour isoler les (bonnes) pratiques observées dans un pays et qui pourraient être mises à profit par un autre. Subsidiarité oblige, le choix et la mise en œuvre des mesures politiques pour atteindre l'objectif relève exclusivement de la compétence des Etats Membres. Il n'existe dès lors pas de dispositifs particuliers prônés dans la SEE par rapport aux restructurations. Des inflexions politiques globales sont cependant fixées (adaptabilité, capital humain, employabilité, flexicurité, activation, mobilité, ...). Mais ce n'est pas parce qu'un élément est annoncé comme une priorité dans la SEE et le discours européen qu'il est nécessairement suivi d'une mise en œuvre politique claire et rapide dans les Etats Membres. Chaque pays interprète la SEE en fonction de ses objectifs et priorités propres même s'il y a une certaine convergence à terme (Barbier et Ndongo Samba, 2001, Goetschy, 2003, Barbier, 2004).

Une analyse rapide de l'objectif dédié à l'amélioration de la capacité d'adaptation et la gestion des restructurations dans les trois derniers Rapports Conjointes sur l'Emploi permet de constater que cet objectif n'a connu qu'un succès mitigé depuis qu'il a été explicitement introduit en 2003. Le rapport 2004-2005 note que de nombreux Plans d'action nationaux soulignent la nécessité d'une gestion active des restructurations, surtout en cas de licenciement collectif, mais ne vont guère au delà. La Commission relève aussi que la Belgique, la France et le Portugal ont appelé les partenaires sociaux à mettre en place des mécanismes efficaces aux niveaux sectoriel et local, avec des fortunes diverses. La seule initiative concrète mentionnée concerne la mise en place en Slovaquie de "fonds du travail" visant à offrir des services aux travailleurs qui risquent d'être licenciés. Le Rapport 2005-2006 revient à la charge et s'inquiète de ce que les questions de l'anticipation et gestion positives des restructurations ne soient pas suffisamment perçues comme une priorité. La Commission note que des discussions sur ce thème sont en cours dans divers pays (Belgique, Portugal, Italie, Lituanie, Slovaquie). La République tchèque a introduit un fonds de garantie spécial pour les travailleurs exposés à des licenciements collectifs ainsi que des incitations financières au travail indépendant pour ces travailleurs. Le Portugal a aussi mis en place une mesure de ce type. Le dernier Rapport conjoint pour la période 2006-2007 est un peu plus optimiste et observe que plusieurs pays ont pris des initiatives pour accroître leur capacité d'anticipation et de gestion des restructurations économiques. Le Luxembourg instaure des plans de transition pour les personnes qui ont perdu leur emploi à la suite de restructurations. Malte a mis en place un guichet unique pour les licenciements collectifs. Sont aussi pointés des dispositifs dédiés à la sécurisation des transitions professionnelles : la Finlande applique le concept de "sécurité du changement", qui offre aux travailleurs licenciés une plus grande sécurité financière pendant la phase de transition entre deux emplois et qui favorise une coopération plus efficace entre les employeurs, les travailleurs et les services pour l'emploi. Bien entendu nous ne prétendons pas ici avoir délivré une analyse exhaustive des politiques mises en œuvre dans les pays européens, loin s'en faut. Tel n'est d'ailleurs pas notre but. L'exercice ne porte que sur les trois dernières années et n'incorpore donc pas des initiatives mises en place antérieurement. Il ne reflète que l'analyse synthétique que fait la Commission sur base des plans d'actions nationaux et donc de ce que les Etats Membres choisissent de mettre dans ces plans. Il s'agit plutôt de montrer que si la prise en compte dans les stratégies nationales pour l'emploi de l'anticipation et la gestion des restructurations s'étend, elle reste néanmoins encore limitée en termes de dispositifs concrets.

Un autre axe d'entrée possible pour examiner le soutien de la SEE à l'anticipation et l'accompagnement des restructurations est l'attention portée dans celle-ci à certains groupes particuliers. Car la gestion des restructurations implique concrètement un traitement inégal des diverses catégories de travailleurs (temps partiel versus temps plein, contrat à durée indéterminée versus à durée déterminée, jeunes versus vieux, etc.). L'un de ces groupes se détache dans la problématique des restructurations en relation avec la SEE : les travailleurs âgés. La Stratégie de Lisbonne a clairement placé ceux-ci comme une priorité particulière et a fixé un objectif quantifié à l'horizon 2010 : atteindre un taux d'emploi de 50%. De nombreuses études montrent que les travailleurs âgés sont ceux qui accèdent le moins à la formation professionnelle et aussi ceux qui sont le plus difficilement reclassables en cas de licenciements collectifs (Leombruni et Villosio, 2005 ; Behagel, 2005). Ainsi, le dispositif traditionnellement utilisé pour reclasser les travailleurs âgés était de tout simplement les faire sortir du marché de l'emploi par le biais des pré-pensions. De nombreuses entreprises ont utilisé ce dispositif de manière quasi

automatique, soutenues en cela par les autorités publiques. Toutefois le recours aux pré-pensions a été fortement limité ces dernières années en Europe du fait de leur coût élevé pour la collectivité et du changement de paradigme concernant l'emploi des travailleurs vieillissants. Pendant longtemps le retrait précoce des travailleurs âgés du marché du travail a été l'un des leviers utilisé pour lutter contre le chômage des jeunes, par un simple effet de substitution. Les préoccupations liées à la soutenabilité financière des systèmes de protection sociale, notamment dans les pays dits 'bismarckiens' où les cotisations du travail financent en grande partie les systèmes, ont infléchi ce modèle vers une politique de l'emploi visant à maximiser le taux d'emploi et y faire (ré)entrer des catégories de population moins actives. La SEE s'inscrit pleinement dans cette perspective. Dès lors l'accent mis dans la SEE sur l'amélioration de l'employabilité des travailleurs âgés et la flexibilisation de leurs emplois apparaît de plus en plus comme viable. Encore faut-il arriver à surmonter les barrières discriminatoires en termes de permanence dans l'emploi et d'embauche qui affectent trop souvent ce groupe spécifique de travailleurs et chômeurs. Un récent rapport du Comité de l'emploi européen analyse en détail la question des travailleurs âgés en Europe dans la perspective de l'objectif de Lisbonne. Il met en évidence le nombre croissant de mesures diverses (flexibilisation, aménagement des lieux de travail, incitants financiers, agences de placement ou de travail intérimaire spécialisées,...) mises en place dans divers pays européens pour inciter les travailleurs âgés et leurs employeurs à maintenir l'emploi existant et faciliter le retour à l'emploi des non-actifs (Employment Committee, 2007). Dans les plans d'accompagnement sociaux suite aux restructurations les travailleurs âgés sont considérés de manière explicite ou implicite comme une catégorie particulière. Les mesures qui leur sont appliqués peuvent aller du réaménagement fonctionnel et professionnel interne (reclassement dans des environnements/postes de travail et/ou fonctions mieux adaptés) à un soutien accru au développement de l'employabilité en vue d'un reclassement externe. La récente loi fédérale belge sur les cellules de reclassement est assez illustrative de cette attention particulière portée à la question des travailleurs âgés dans le cadre des restructurations. Alors que chacune des grandes régions administratives belges dispose déjà d'un cadre réglementaire sur la mise en place de cellules de reclassement en cas de licenciements collectifs, une loi fédérale sur les cellules de reclassement ciblée exclusivement sur les obligations envers les travailleurs âgés a été votée afin d'assurer une meilleure prise en compte de leur devenir (Bingen et ali, 2006).

#### *4.1.3. La méthode ouverte de coordination sur l'éducation et la formation*

Nous avons souligné précédemment dans la section dédiée à la SEE l'importance octroyée à la question du développement du capital humain par l'employabilité afin d'encourager les mobilités professionnelles, entre types d'emploi et géographiques (axe prioritaire 3 de la SEE). L'importance accordée à cette question a été soulignée par le lancement depuis 2001 d'un processus spécifique sur l'éducation qui au cours du temps s'est paré de tous les attributs d'une méthode ouverte de coordination, à savoir l'agrément autour d'objectifs communs, la mise au point d'indicateurs communs pour le suivi politique, la rédaction de plans d'action nationaux et la comparaison entre pairs des bonnes pratiques.

Cette méthode ouverte de coordination dans le domaine de l'éducation et de la formation se présente comme un élément supplémentaire à la SEE dans l'approche focalisée sur le capital humain mise en avant dans la Stratégie de Lisbonne. Celle-ci accorde une place centrale aux questions de l'apprentissage continu au cours de la vie et du capital humain.

Le Conseil européen de Lisbonne<sup>54</sup> a souligné que l'Union devait devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale. Pour réaliser cet objectif, les chefs d'Etat ou de gouvernement ont souligné la nécessité d'assurer "non seulement une transformation radicale de l'économie européenne, mais aussi un programme ambitieux en vue de moderniser les systèmes de sécurité sociale et d'éducation".

Dans le cadre de leur contribution à la Stratégie de Lisbonne, les Ministres de l'Education ont adopté en 2001 un rapport sur les objectifs futurs d'éducation et de formation<sup>55</sup> et se sont mis d'accord pour la première fois sur des objectifs communs à atteindre d'ici 2010. Les Ministres d'Education se sont mis d'accord sur trois buts majeurs à atteindre d'ici à 2010, au bénéfice des citoyens et de l'Union dans son ensemble:

- améliorer la qualité et l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation dans l'UE;
- assurer que ceux-ci soient accessibles à tous;
- ouvrir l'éducation et la formation au monde extérieur.

Afin de réaliser ces buts ambitieux, les Ministres de l'Education ont convenu de treize objectifs spécifiques communs portant sur tous les niveaux et types d'éducation et de formation (formelles, non formelles et informelles) et visant à faire de l'éducation et de la formation tout au long de la vie une réalité. Les systèmes doivent ainsi s'améliorer sur tous les fronts : formation des enseignants, compétences de base, intégration des technologies de l'information et de la communication, efficacité des investissements, enseignement des langues, orientation tout au long de la vie, développement de systèmes flexibles pour rendre l'apprentissage accessible à tous, mobilité, éducation à la citoyenneté, etc.

Le 14 juin 2002, le Conseil Education et la Commission ont adopté un programme de travail pour 10 ans<sup>56</sup> et sa mise en oeuvre au travers de la méthode ouverte de coordination. En s'appuyant sur la coopération entre Etats membres au niveau européen, au travers du partage d'expériences et de bonnes pratiques, d'actions visant la réalisation des objectifs communs, cette coopération devait avoir pour but de permettre à chacun de tirer bénéfice d'actions menées avec succès ailleurs. Approuvés par le Conseil Européen, ces accords forment le cadre stratégique de coopération dans le domaine de l'éducation et de la formation au niveau européen.

Au cours des deux premières années de mise en oeuvre du processus, des groupes de travail ont pris en charge un ou plusieurs des treize objectifs communs. Rassemblant des experts de 31 pays européens, des acteurs du monde de l'éducation et de la formation et les organisations internationales et européennes intéressées, leur rôle est de soutenir la mise en oeuvre au niveau national des objectifs communs par le biais d'échanges de bonnes pratiques, de visites d'études, d'examens par les pairs, etc.

---

<sup>54</sup> Conseil européen de Lisbonne, Conclusions du Conseil des 23 et 24 mars 2000, [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.f0.htm](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.f0.htm)

<sup>55</sup> Conseil de l'Union européenne (2001), Rapport du Conseil « Education » au Conseil européen sur « les objectifs concrets futurs des systèmes d'éducation et de formation », Bruxelles, 14 février 2001, [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/rep\\_fut\\_obj\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/rep_fut_obj_fr.pdf)

<sup>56</sup> Conseil de l'Union européenne (2002), Programme de travail détaillé sur le suivi des objectifs des systèmes d'éducation et de formation en Europe, JO C 142 du 14 juin 2002.

Avec l'appui du Groupe Permanent sur les Indicateurs et les Benchmarks, mis sur pied par la Commission en 2002, des indicateurs et des benchmarks ont été définis afin d'assurer un suivi des progrès accomplis en direction des objectifs fixés pour 2010.

Dans la poursuite du Conseil européen de Barcelone de mars 2002 qui affirmait que l'éducation était l'une des bases du modèle social européen et que les systèmes européens devaient devenir d'ici 2010 une référence de qualité mondiale<sup>57</sup>, les Ministres de l'éducation de 31 pays européens (les Etats membres, les pays candidats et les pays de l'Espace Economique Européen) ont adopté le 30 novembre 2002 la Déclaration de Copenhague<sup>58</sup> sur l'intensification de la collaboration en matière de formation et d'enseignement professionnels. La déclaration donnait mandat pour développer des actions concrètes dans les domaines de la transparence, de la reconnaissance et de la qualité de la FEP. La déclaration a fait suite à une résolution du Conseil de l'Education, *Un Projet de Résolution du Conseil sur la Promotion d'une coopération européenne renforcée en matière d'éducation et de formation professionnelle*<sup>59</sup>. Le processus d'une coopération renforcée en matière d'éducation et de formation professionnelle comporte la nécessité de développer une « monnaie commune » de qualification et de compétences. L'intention est de conduire une stratégie intégrée pour réunir en un outil unique et convivial les divers instruments existants pour la transparence des certifications et des diplômes, par exemple le CV européen, les suppléments au certificat et les suppléments au diplôme, Europass Formation et les points nationaux de référence. Cette déclaration a été suivie par le Communiqué de Maastricht en 2004<sup>60</sup> qui définissait les priorités pour la formation et l'enseignement professionnel au niveau national et européen et par le Communiqué d'Helsinki<sup>61</sup> en 2006 qui réévaluait les priorités définies à Copenhague.

Signalons par ailleurs l'élaboration et la mise en œuvre du programme d'action dans le domaine de l'éducation et de la formation tout au long de la vie 2007-2013<sup>62</sup>. Son objectif est de développer et de renforcer les échanges, la coopération et la mobilité afin que les systèmes d'éducation et de formation deviennent une référence de qualité mondiale conformément à la stratégie de Lisbonne. Le programme poursuit des objectifs spécifiques concernant l'éducation et la formation tout au long de la vie dans l'UE qui consistent entre autre à : contribuer au développement d'un enseignement et d'une formation de qualité ainsi qu'à la promotion d'un niveau de performance élevé, de

---

<sup>57</sup> Conseil européen de Barcelone, Conclusions du Conseil (15-16 mars 2002), [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/fr/ec/71026.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/71026.pdf)

<sup>58</sup> Declaration of the European Ministers of Vocational Education and Training, and the European Commission, convened in Copenhagen on 29 and 30 November 2002, on enhanced European cooperation in vocational education and training, [http://ec.europa.eu/education/copenhagen/copenhagen\\_declaration\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/copenhagen/copenhagen_declaration_en.pdf)

<sup>59</sup> Conseil de l'Union européenne, (2002), Projet de résolution du Conseil visant à promouvoir le renforcement de la coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels, [http://ec.europa.eu/education/copenhagen/resolution\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/education/copenhagen/resolution_fr.pdf)

<sup>60</sup> Ministres européens de l'éducation et de la formation professionnelles, partenaires sociaux européens et Commission européenne, (2004), Communiqué de Maastricht sur les priorités futures de la coopération européenne renforcée pour l'enseignement et la formation professionnels, Maastricht, 14 décembre 2004. [http://www.etuice.homestead.com/Developments/Francais/maastricht\\_com\\_fr.pdf](http://www.etuice.homestead.com/Developments/Francais/maastricht_com_fr.pdf)

<sup>61</sup> Ministres européens de l'éducation et de la formation professionnelles, partenaires sociaux européens et Commission européenne, (2006), Communiqué d'Helsinki sur la coopération européenne renforcée pour l'enseignement et la formation professionnels, Helsinki, 5 décembre 2006, [http://www.minedu.fi/export/sites/default/vet2006/pdf/Helsinki\\_Communique\\_fr.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/vet2006/pdf/Helsinki_Communique_fr.pdf)

<sup>62</sup> Décision n°1720/2006/CE du Parlement européen et du Conseil du 15 novembre 2006, établissant un programme d'action dans le domaine de l'éducation et de la formation tout au long de la vie.

l'innovation et de la dimension européenne des systèmes et pratiques en vigueur ; encourager la réalisation d'un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie ; aider à améliorer la qualité, l'attrait et l'accessibilité des possibilités d'éducation et de formation ; contribuer à l'accroissement de la participation des personnes de tous âges, y compris les personnes ayant des besoins particuliers et les groupes défavorisés.

## **4.2. Les instruments d'intervention de l'Union européenne**

### **4.2.1. Les Directives**

Plusieurs directives communautaires sont applicables pour les restructurations d'entreprises. Ces directives ont été introduites à divers moments de la construction de l'espace européen.

Dans le courant des années 70 et début des années 80 des directives visant à introduire des procédures d'information-consultation sont adoptées. Elles s'inscrivent dans une perspective palliative et protectrice face aux restructurations survenues après les chocs économiques du début des années 70 (crise pétrolière). Une première directive de 1975, modifiée en 1998, concerne les employeurs qui envisagent de procéder à des licenciements collectifs. Elle définit ce qu'il faut entendre par licenciement collectif, des obligations pour les employeurs en matière d'information-consultation des représentants des travailleurs et des autorités publiques et la mise sur pied de plans d'accompagnement sociaux. Une seconde directive en 1977, révisée en 2001, a trait aux transferts d'entreprises que ce soit sur leur définition, les modalités de consultation et d'information préalables des représentants des travailleurs, et le transfert des contrats de travail au nouveau propriétaire. Elles sont complétées par une troisième directive de 1980, modifiée en 2002, relative à la protection des travailleurs en cas d'insolvabilité des employeurs par la mise en œuvre de fonds de garantie sociale.

Depuis les années 1990, l'adoption des directives répond essentiellement à deux objectifs. Il s'agit de donner une dimension transnationale aux dispositifs créés précédemment mais aussi de renforcer les mécanismes d'anticipation des restructurations dans le cadre de la promotion du dialogue social. Rappelons que c'est au début des années 90 que se met en place le dialogue social européen. C'est ainsi que les directives sur le licenciement collectif ou celle sur l'insolvabilité des employeurs sont révisées par l'ajout d'éléments transnationaux, et que des nouvelles directives sur l'information-consultation sont également produites (directives sur l'information-consultation, sur les Comités d'entreprise européens, sur l'implication des travailleurs dans la Société européenne). Nous passerons brièvement en revue l'ensemble de ces directives dans la suite de ce document.

**Directive 80/987/CEE concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives à la protection des travailleurs salariés en cas d'insolvabilité des employeurs, modifiée par la Directive 2002/74/CE du 23 septembre 2002<sup>63</sup>**

Cette directive oblige les Etats membres à mettre en place des institutions de garantie assurant aux travailleurs salariés le paiement des créances impayées résultant de contrats de travail ou de relations de travail et existant à l'égard d'employeurs qui se trouvent en état d'insolvabilité. Un employeur est considéré comme se trouvant en état d'insolvabilité: a) lorsqu' a été demandée l'ouverture d'une procédure prévue par les dispositions législatives, réglementaires et administratives de l'État membre concerné qui porte sur le patrimoine de l'employeur et vise à désintéresser collectivement ses créanciers et qui permet la prise en considération des créances, et b) que l'autorité qui est compétente en vertu desdites dispositions législatives, réglementaires et administratives a soit décidé l'ouverture de la procédure, soit constaté la fermeture définitive de l'entreprise ou de l'établissement de l'employeur, ainsi que l'insuffisance de l'actif disponible pour justifier l'ouverture de la procédure.

Le paiement des créances ne peut pas être inférieur à 3 mois de salaires (huit semaines dans certains cas). Dans les situations transnationales, les administrations et institutions nationales doivent coopérer pour assurer les droits des salariés.

**Directive 94/45/CE du 22 septembre 1994 concernant l'institution d'un Comité d'entreprise européen ou d'une procédure en vue d'informer et de consulter les travailleurs<sup>64</sup>**

Cette directive vise à améliorer le droit à l'information et à la consultation des travailleurs dans les entreprises de dimension communautaire (employant au moins 1000 travailleurs dans les Etats membres et, au moins 150 travailleurs dans au moins deux Etats membres différents) et les groupes d'entreprises de dimension communautaire (moins 1000 travailleurs dans les Etats membres, qui comportent au moins deux entreprises du groupe dans des Etats membres différents et au moins une entreprise membre du groupe qui emploie au moins 150 travailleurs dans un Etat membre et au moins une autre entreprise membre du groupe qui emploie au moins 150 travailleurs dans un autre Etat membre). Pour ce faire, un comité d'entreprise ou une procédure d'information et de consultation des travailleurs est institué. La directive prévoit que la direction centrale entame la négociation pour l'institution du CEE ou d'une procédure d'information et de consultation, de sa propre initiative ou à la demande écrite d'au moins cent travailleurs ou de leurs représentants, relevant d'au moins deux entreprises ou établissements situés dans au moins deux Etats différents. Il n'existe donc pas d'obligation de créer un CEE. Cette mise en place se fait sur une base volontaire entre les employeurs et les syndicats.

Ce groupe de négociation doit fixer par accord écrit le champ d'action, la composition, les attributions et la durée du mandat du CEE ou les modalités de mise en œuvre d'une procédure d'information ou de consultation des travailleurs. Pour les besoins des

---

<sup>63</sup> Directive 80/987/CEE du Conseil du 20 octobre 1980, concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives à la protection des travailleurs salariés en cas d'insolvabilité de l'employeur, JO L 283 du 28 octobre 1980.

<sup>64</sup> Directive 94/45/CE du Conseil du 22 septembre 1994 concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs, JO L 254 du 30 septembre 1994.

négociations, le groupe de négociation peut être assisté par des experts. L'accord doit en outre prévoir selon quelles modalités les représentants des travailleurs ont le droit de se réunir pour procéder à un échange de vues au sujet des informations portant sur des questions transnationales qui affectent considérablement les intérêts des travailleurs et qui leur sont communiquées.

Sous certaines conditions, des prescriptions subsidiaires peuvent fixer ces règles. Dans ce cas, la compétence du comité est limitée aux questions qui portent sur au moins deux entreprises relevant de deux pays différents. Il se réunit une fois par an ou plus en cas de situation exceptionnelle (fusion, licenciements collectifs, délocalisations...).

Il existe à l'heure actuelle près de 800 CEE couvrant près de 2.200 entreprises de dimension communautaire. Cette directive sera très prochainement révisée.

### **Directive 98/59/CE du 20 juillet 1998 concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives aux licenciements collectifs<sup>65</sup>**

Cette directive prévoit qu'un employeur qui envisage d'effectuer des licenciements collectifs doit procéder en temps utile à des consultations avec les représentants des travailleurs en vue d'aboutir à un accord. Ces consultations doivent au moins porter sur :

- les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements collectifs ;
- et sur les possibilités d'en atténuer les conséquences par le recours à des mesures sociales d'accompagnement visant l'aide au reclassement ou à la reconversion des travailleurs licenciés.

Les Etats membres peuvent en outre prévoir que les représentants des travailleurs pourront faire appel à des experts. Pour permettre aux représentants des travailleurs de formuler des propositions constructives, l'employeur doit en temps utile au cours de la consultation leur fournir tous les renseignements utiles et leur communiquer à tout le moins par écrit les motifs du projet de licenciement, le nombre et les catégories des travailleurs à licencier, ainsi que la période au cours de laquelle il est envisagé d'effectuer les licenciements.

En outre, la directive prévoit que l'employeur est tenu de notifier par écrit tout projet de licenciement collectif à l'autorité publique, avec copie aux représentants des travailleurs, au plus tôt trente jours avant les licenciements. L'autorité publique compétente est amenée à jouer un rôle actif dans la mesure où la directive prévoit qu'elle doit mettre à profit le délai pour chercher des solutions aux problèmes posés par les licenciements collectifs envisagés (sauf dispositions particulières de fermeture par décision de justice). Les représentants des travailleurs pourront adresser leurs observations éventuelles à l'autorité publique.

---

<sup>65</sup> Directive 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998 concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives aux licenciements collectifs, JO L 225 du 12 août 1998.

**Directive 2001/23/CE du 12 mars 2001 concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements<sup>66</sup>**

Cette directive s'applique à tout transfert d'entreprise, d'établissement ou de partie d'entreprise ou d'établissement à un autre employeur résultant d'une cession conventionnelle ou d'une fusion. Elle prévoit que les droits et les obligations qui résultent pour le cédant d'un contrat de travail ou d'une relation de travail existant à la date du transfert sont, du fait de ce transfert, transférés au cessionnaire (sauf dérogation en cas de procédure de faillite ou d'insolvabilité de l'employeur cédant l'entreprise ou l'établissement).

L'article 4 de la directive dispose que le transfert d'une entreprise, d'un établissement ou d'une partie d'entreprise ou d'établissement ne constitue pas en lui-même un motif de licenciement pour le cédant ou le cessionnaire. Cette disposition ne fait pas obstacle à des licenciements pouvant intervenir pour des raisons économiques, techniques ou d'organisation impliquant des changements sur le plan de l'emploi.

Le cédant et le cessionnaire sont tenus d'informer les représentants de leurs travailleurs respectifs concernés par le transfert sur:

- la date fixée ou proposée pour le transfert ;
- le motif du transfert ;
- les conséquences juridiques, économiques et sociales du transfert pour les travailleurs ;
- les mesures envisagées à l'égard des travailleurs.

Le cédant est tenu de communiquer ces informations aux représentants des travailleurs en temps utile avant la réalisation du transfert. Le cessionnaire est tenu de communiquer ces informations aux représentants de ses travailleurs en temps utile, et en tout cas avant que ses travailleurs ne soient affectés directement dans leurs conditions d'emploi et de travail par le transfert.

Lorsque le cédant ou le cessionnaire envisagent des mesures à l'égard de leurs travailleurs respectifs, ils sont tenus de procéder, en temps utile, à des consultations sur ces mesures avec les représentants de leurs travailleurs respectifs en vue d'aboutir à un accord.

A défaut de représentants des travailleurs au sein de l'entreprise ou de l'établissement, les travailleurs doivent être informés préalablement de la date fixée pour le transfert, du motif du transfert, des conséquences juridiques, économiques et sociales du transfert pour les travailleurs et des mesures envisagées à l'égard des travailleurs.

La directive fixe également les conditions permettant aux salariés d'être continuellement représentés durant le processus de transfert.

---

<sup>66</sup>Directive 2001/23/CE du 12 mars 2001 concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements, JO L 82 du 22 mars 2001

## **Directive 2001/86/CE du 8 octobre 2001 complétant le statut de la SE sur l'implication des travailleurs<sup>67</sup>**

Le statut de la Société européenne est régi par le règlement 2157/2001. Celui-ci dispose qu'une Société Européenne est constituée d'au moins deux sociétés situées dans au moins deux Etats membres différents. Elle peut provenir, dans un groupe de dimension transnationale de la fusion de deux sociétés anonymes ou plus, de la création d'une société holding à l'initiative de deux sociétés anonymes ou à responsabilité limitée de la constitution sous forme de filiale commune ou de la transformation d'une société anonyme possédant une filiale dans un autre Etat membre depuis au moins deux ans<sup>68</sup>.

L'implication des salariés dans la SE, qui constitue le volet social, est organisée par la directive 2001/86 qui reconnaît leur place et leur rôle dans l'entreprise. Elle prévoit que des modalités relatives à l'implication des travailleurs doivent en principe être arrêtées dans toute Société Européenne, dans le cadre d'une négociation avec les salariés ou leurs représentants préalablement à son immatriculation. La Directive désigne par l'implication des travailleurs « tout mécanisme, en ce compris l'information, la consultation et la participation, par lequel les représentants des travailleurs peuvent exercer une influence sur les décisions à prendre au sein de l'entreprise ». Elle définit les trois concepts.

L'information désigne l'information des représentants du personnel de la Société Européenne, par le biais de l'organe compétent de la SE, au sujet de toutes les affaires qui concernent la SE dans son ensemble et toute filiale ou tout établissement situé dans un autre Etat membre ou sur les questions qui excèdent les pouvoirs des instances de décision d'un Etat membre.

Cette information doit se faire à un moment, d'une façon et avec un contenu qui permettent aux représentants des travailleurs, sur la base des informations fournies, d'exprimer un avis sur les mesures envisagées par l'organe compétent. Cet avis sera pris en considération dans le cadre du processus décisionnel au sein de la SE.

La consultation est décrite dans la Directive comme l'instauration d'un dialogue et d'un échange de vues entre les représentants des travailleurs et l'organe compétent de la SE, à un moment, d'une façon et avec un contenu qui permettent aux représentants des travailleurs, sur la base des informations fournies, d'exprimer un avis sur les mesures envisagées par l'organe compétent. Cet avis sera pris en considération dans le processus de décision de la SE.

On entend par participation la possibilité pour les représentants des travailleurs d'une SE d'exercer une influence sur l'évolution de l'entreprise à travers l'élection ou la désignation d'un nombre déterminé de membres de l'organe de surveillance ou d'administration, ou à travers le droit de recommander l'élection d'une partie ou de la totalité des membres de l'organe de surveillance ou d'administration.

## **Directive 2002/14/CE du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et à la consultation des travailleurs<sup>69</sup>**

---

<sup>67</sup> Directive 2001/86/CE du Conseil, du 08.10.2001, complétant le statut de la Société Européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs, JO L294 du 10 novembre 2001.

<sup>68</sup> Règlement européen n°2157/2001 du 8 octobre 2001 relatif au statut de la Société Européenne, JO L 294 du 10 novembre 2001.

<sup>69</sup> Directive 2002/14/CE du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne, JO L 80 du 23 mars 2002.

La directive 2002/14 a pour objet la mise en place d'un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans les entreprises situées dans la Communauté européenne. Elle s'applique selon le choix fait par les Etats membres aux entreprises employant au moins 50 travailleurs ou au moins 20 travailleurs.

L'information et la consultation des travailleurs concernent trois domaines touchant à l'entreprise :

- l'évolution récente et l'évolution probable des activités de l'entreprise ou de l'établissement et de sa situation économique ;
- la situation, la structure et l'évolution probable de l'emploi au sein de l'entreprise ou de l'établissement, ainsi que sur les éventuelles mesures d'anticipation envisagées, notamment en cas de menace sur l'emploi ;
- les décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou dans les contrats de travail.

La consultation s'effectue :

- à un moment, par des moyens et avec un contenu appropriés;
- au niveau pertinent de direction et de représentation, en fonction du sujet traité;
- sur la base des informations fournies par l'employeur, et de l'avis que les représentants des travailleurs ont le droit de formuler;
- de façon à permettre aux représentants des travailleurs de se réunir avec l'employeur ;
- d'obtenir une réponse motivée à tout avis qu'ils pourraient émettre;

Un régime de confidentialité est prévu :

- d'une part, les experts et les représentants des travailleurs ont l'obligation de ne pas révéler à des tiers certaines informations confidentielles, lorsque cela leur est expressément demandé, même après l'expiration de leur mandat ;
- d'autre part, sous certaines conditions fixées par la législation nationale, l'employeur peut être exempté de son obligation d'information et de consultation, dans le cas où cela entraverait gravement le fonctionnement de l'entreprise ou lui porterait préjudice.

Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, les représentants des travailleurs jouissent d'une protection et d'une garantie suffisante leur permettant d'accomplir leurs tâches.

La directive devait être transposée au plus tard le 23 mai 2005 par tous les Etats membres. En juin 2006, la Commission européenne a saisi la Cour de justice de procédures en manquement d'état pour non transposition de la directive contre l'Italie, la Belgique, le Luxembourg, l'Estonie, la Grèce et l'Espagne. La Cour de Justice a d'ores et déjà condamné la Belgique, l'Italie, le Luxembourg et l'Espagne<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> CJCE, Commission c/ Belgique, C-320/06, 29 mars 2007 ; CJCE, Commission c/ Italie, C-327/06, 1<sup>er</sup> mars 2007 ; CJCE, Commission c/ Luxembourg, C-321/06, 14 juin 2007 ;

## **Directive 2005/56/CE sur les fusions transfrontalières des sociétés de capitaux<sup>71</sup>**

La directive vise à identifier la loi applicable en cas de fusion à chacune des sociétés qui fusionnent. Une fois la nouvelle entité issue de la fusion créée, une seule législation nationale s'applique : celle de l'État membre où elle a établi son siège.

La directive s'applique aux fusions de sociétés de capitaux constituées en conformité avec la législation d'un État membre, ayant leur siège statutaire, leur administration centrale ou leur principal établissement à l'intérieur de la Communauté, si deux d'entre elles au moins relèvent de la législation d'États membres différents.

Les États membres peuvent décider de ne pas appliquer la directive aux fusions transfrontalières auxquelles participe une société coopérative, même lorsque celle-ci entre dans la notion de société de capitaux. Enfin, les sociétés dont l'objet est le placement collectif de valeurs mobilières sont exclues de son champ d'application.

En ce qui concerne les droits de participation des travailleurs, le principe général veut que la législation nationale régissant la société issue de la fusion transfrontalière soit d'application.

À titre d'exception, les principes et les modalités relatifs à la participation des travailleurs, fixés par le règlement et la directive sur la société européenne, sont d'application dans les conditions suivantes :

- si au moins une des sociétés qui participent à la fusion emploie pendant la période de six mois précédant la publication du projet de fusion transfrontalière un nombre moyen de travailleurs supérieur à 500 et est gérée selon un régime de participation des travailleurs ;
- si la législation nationale applicable à la société issue de la fusion transfrontalière ne prévoit pas au moins le même niveau de participation que celui qui s'applique aux sociétés concernées qui fusionnent, mesuré en fonction du nombre de membres des organes de direction qui gèrent les unités chargées d'atteindre des objectifs en termes de profit dans ces sociétés, à condition qu'il y ait une représentation des travailleurs ;
- si la législation nationale applicable à la société issue de la fusion transfrontalière ne prévoit pas que les travailleurs des établissements de la société issue de la fusion transfrontalière situés dans d'autres États membres puissent exercer les mêmes droits de participation que ceux dont bénéficient les travailleurs employés dans l'État membre où le siège statutaire de la société issue de la fusion transfrontalière est établi.

Dans le cadre de la « directive complétant le statut de la Société européenne en ce qui concerne l'implication des travailleurs », le seuil pour l'application des dispositions de référence prévues pour la société européenne est porté à 1/3 du nombre total de travailleurs dans toutes les sociétés participant à la fusion qui ont dû être gérées selon un régime quelconque de participation des travailleurs. Pour une période de trois ans après que la fusion transfrontalière a pris effet, les droits des travailleurs sont protégés en cas de fusions nationales ultérieures.

Les dispositions relatives à la participation des travailleurs sont d'application en ce qui concerne toute fusion nationale subséquente à une fusion transfrontalière pour une période de trois ans après la prise d'effet de la fusion transfrontalière.

---

<sup>71</sup> Directive 2005/56/CE du Parlement européen et du Conseil du 26 octobre 2005 sur les fusions transfrontalières des sociétés de capitaux, JO L 310 du 25 novembre 2005.

#### 4.2.2. Les Fonds Structurels

Nous nous focaliserons principalement ici sur deux Fonds qui concernent le soutien à l'adaptabilité et l'employabilité des individus dans le contexte de la compensation des effets des restructurations d'entreprises. Toutefois, il convient aussi de mentionner pour mémoire dans ce contexte le rôle joué au niveau territorial par le Fonds européen de développement régional (FEDER). Celui-ci est destiné à contribuer à la correction des principaux déséquilibres régionaux dans la Communauté par une participation au développement et à l'ajustement structurel des régions en retard de développement et à la reconversion des régions industrielles en déclin (article 160 du Traité Union Européenne). Signalons aussi le Fonds européen d'orientation et de garantie agricole (FEOGA) qui permet notamment de soutenir le financement commun de projets ou institutions dans les domaines de la formation professionnelle, de la recherche et de la vulgarisation agronomique (article 35 du Traité Union Européenne).

##### 4.2.2.1. Le Fonds Social européen

Créé en 1957 dans le cadre du Traité de Rome, le Fonds social européen (FSE) a été institué afin d'améliorer les possibilités d'emploi des travailleurs dans le marché intérieur et de contribuer ainsi au relèvement du niveau de vie. Selon les termes du Traité européen il vise à promouvoir à l'intérieur de l'Union les facilités d'emploi et la mobilité géographique et professionnelle des travailleurs, ainsi qu'à faciliter l'adaptation aux mutations industrielles et à l'évolution des systèmes de production, notamment par la formation et la reconversion professionnelles (article 146). Ce Fonds est donc en partie explicitement dédié à l'adaptabilité et l'amélioration de l'employabilité dans le contexte des restructurations d'entreprises résultant des mutations industrielles et de l'évolution des systèmes de production. Le FSE est aussi le principal levier d'action financier de la SEE dans la mesure où les objectifs et préoccupations de celle-ci sont répercutés dans le cadre des orientations du FSE. Ce sont les Etats membres qui redistribuent en fonction de leurs priorités propres les subsides du FSE aux divers niveaux nationaux et sub-nationaux sur base d'un co-financement.

La prise en compte de la problématique des mutations économiques et par conséquent des restructurations est donc intégrée dès l'origine du FSE. Jusque récemment les périodes de programmation du FSE étaient articulées autour de trois objectifs majeurs. Les objectifs 1 et 2 s'appliquaient à des zones géographiques pour promouvoir le développement et l'ajustement structurel des régions en retard de développement (objectif 1) et soutenir la reconversion économique et sociale des zones touchées par des difficultés structurelles (objectif 2). A ces deux objectifs auxquels contribuaient aussi les autres Fonds structurels était accolé un troisième objectif concernant les individus et sur lequel seul le FSE intervenait. Il s'agissait ici de soutenir l'adaptation et la modernisation des politiques et des systèmes d'éducation, de formation et d'emploi (objectif 3). Au sein de cet objectif trois types d'actions étaient éligibles selon qu'elles concernaient l'assistance aux personnes (éducation et formation professionnelle, aide à l'emploi et à l'auto emploi, formation supérieure en matière de sciences et de recherche, nouveau gisement d'emploi), l'assistance aux structures (amélioration des système d'éducation et de formation, modernisation des services pour l'emploi, système d'anticipation des besoins de qualification) ou des mesures d'accompagnement (sensibilisation, information, publicité,

fourniture de services). Les questions de l'adaptabilité et de l'employabilité des travailleurs étaient donc déjà clairement inscrites dans les domaines d'intervention principaux du FSE. Soulignons aussi le rôle joué au cours de la période 2000-2006 par le Programme d'initiative communautaire EQUAL, qui a financé et mis en place de nombreuses initiatives liées aux questions de l'anticipation et de l'adaptabilité de travailleurs ou de secteurs concernés par les restructurations (voir European Commission 2005 ; Peña-Casas, 2006). Cette orientation a été renouvelée dans la nouvelle programmation du FSE.

La programmation 2007-2013 des Fonds structurels inclut ainsi clairement le soutien à l'anticipation et à la gestion du changement parmi les objectifs<sup>72</sup> de convergence et de compétitivité régionale et emploi (notamment par l'amélioration de la qualité des investissements dans le capital humain, l'adaptabilité aux changements économiques et sociaux et l'adaptabilité des travailleurs et des entreprises). Plus spécifiquement, le règlement relatif au FSE identifie l'anticipation et la gestion du changement comme une priorité<sup>73</sup>. Ainsi le FSE soutient entre autres les actions des Etats membres visant à :

a) augmenter la capacité d'adaptation des travailleurs, des entreprises et des chefs d'entreprise, afin d'améliorer l'anticipation et la gestion positive des changements économiques, en particulier en encourageant:

i) l'éducation et la formation tout au long de la vie et l'augmentation de l'investissement dans les ressources humaines par les entreprises, en particulier les PME, et les travailleurs, par l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes et de stratégies, y compris l'apprentissage, qui assurent un accès amélioré à la formation notamment des travailleurs faiblement qualifiés et des travailleurs âgés, par le développement des qualifications et des compétences, par la diffusion des technologies de l'information et de la communication, de l'apprentissage en ligne, des technologies respectueuses de l'environnement et des aptitudes en matière de gestion, par la promotion de l'esprit d'entreprise, de l'innovation et des jeunes entreprises;

ii) la conception et la diffusion de formes d'organisation du travail novatrices et plus productives, notamment des améliorations en matière de santé et de sécurité au travail, l'identification des besoins futurs en matière d'exigences professionnelles et de compétences, et le développement de services spécifiques d'emploi, de formation et de soutien, y compris le reclassement externe, destinés aux travailleurs dans le contexte de restructurations sectorielles et d'entreprise;

b) augmenter et améliorer l'investissement dans le capital humain, en particulier en encourageant:

i) la mise en œuvre de réformes des systèmes d'éducation et de formation, en vue notamment d'accroître la capacité des personnes à répondre aux besoins d'une société fondée sur la connaissance et l'éducation et la formation tout au long de la vie;

ii) la participation accrue à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, y compris par des actions visant à réduire l'abandon scolaire précoce et la ségrégation des personnes fondée sur le sexe ainsi que par l'amélioration

---

<sup>72</sup> Règlement (CE) N° 1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 portant dispositions générales sur le Fonds social européen de développement régional, le Fonds social européen et le Fonds de cohésion, et abrogeant le règlement (CE) n° 1260/1999, JO L 210 du 31 juillet 2006.

<sup>73</sup> Règlement (CE) N° 1081/2006 du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relatif au Fonds social européen et abrogeant le règlement (CE) n° 1784/1999, JO L 210 du 31 juillet 2006.

de l'accès à l'éducation et à la formation initiales, professionnelles et supérieures et de leur qualité;

iii) le développement du potentiel humain dans le domaine de la recherche et de l'innovation, en particulier au moyen des études postuniversitaires et de la formation des chercheurs.

Selon un document récent de la Commission Européenne, trois principaux axes d'intervention du FSE dans le cadre de l'anticipation et de la gestion du changement peuvent être identifiés. Ils ont trait au financement de systèmes d'anticipation du changement, au soutien à la restructuration des entreprises et des secteurs et au soutien aux personnes (European Commission, 2006).

Parmi les *systèmes d'anticipation du changement* figurent les projets destinés à créer ou soutenir des observatoires de l'emploi et/ou des qualifications. Ceux-ci ont été évoqués plus en détail dans un autre chapitre de ce rapport, mais il convient de souligner ici le rôle important que joue le FSE dans le financement de tels dispositifs aux niveaux national, régional, sectoriel et de l'entreprise. Le FSE finance également des systèmes de partenariat qui associent employeurs, syndicats, travailleurs et partenaires sociaux dans un effort d'anticipation et de gestion de la restructuration. Sont aussi financés des projets de recherche destinés au développement de méthodes et de systèmes de prévisions.

Le *soutien à la restructuration des entreprises et des secteurs* passe par le financement des projets de développement de systèmes d'alerte précoce dans les entreprises, qui sont une pré condition essentielle pour une planification efficace et stratégique du processus de restructuration par tous les acteurs concernés, permettant ainsi aux travailleurs de préparer leur transition professionnelle par un usage intelligent du temps. Un autre type de soutien concerne le développement de réseaux sectoriels entre les entreprises, les syndicats et autres, qui permettent de prévoir et de conduire le changement de manière intégrée, en particulier dans les secteurs qui sont le plus affectés par la mondialisation. Les réseaux sectoriels associent tous les acteurs pour améliorer par exemple la pertinence et la qualité de la formation dans différents domaines. Ils permettent aussi l'échange de bonnes pratiques, le partage de l'information. L'anticipation permet ici de sauvegarder l'emploi des travailleurs affectés par les restructurations. Enfin, le FSE soutient aussi le développement de réseaux professionnels et de conseil en gestion du changement. Ces associations peuvent jouer un rôle important dans l'adaptation et le développement d'outils appropriés adaptés aux besoins des PME, notamment quand les services publics ou les services offerts par l'administration publique peuvent contribuer à améliorer la formation et la gestion des ressources humaines, aider les petites entreprises en difficulté à trouver des solutions viables pour rester dans le circuit et à faire un diagnostic détaillé des conditions de travail existantes.

Enfin en ce qui concerne le *soutien aux personnes* les actions financées par le FSE permettent d'assister les travailleurs dans le développement de leur employabilité ou leur réintégration sur le marché de l'emploi par la formation, l'outplacement et la mobilité. En matière de formation professionnelle le FSE finance un certain nombre de projets concernant les systèmes de bilans de compétences (notamment le dispositif français de « bilan de compétences »), des dispositifs de développement de carrière et guidance individuelle (éducation à la carrière, conseil à la carrière, conseils emploi dans les services publics pour l'emploi). Les dispositifs financés peuvent aussi porter sur la requalification professionnelle de travailleurs d'entreprises confrontées à des réorganisations majeures du marché et des modes de production. Enfin le FSE peut aussi servir à financer des mesures

préventives offrant des solutions individuelles aux travailleurs licenciés, dans le cadre d'une période de transition professionnelle pour éviter le chômage. La création d'unités d'outplacement et la coordination entre les secteurs, les régions ou les Etats membres permettent de faciliter les mobilités professionnelles et géographiques des travailleurs.

#### 4.2.2.2. Le Fonds Européen d'ajustement à la mondialisation

Fin 2006 un Fonds spécifique dédié à l'accompagnement des restructurations dans le contexte de la mondialisation a été créé. Reconnaissant que si la mondialisation offre certes des opportunités à moyen et long termes elle s'accompagne aussi bien souvent d'effets néfastes à court terme : régions sinistrées, licenciements en masse, fermetures d'entreprises. Conformément au principe de solidarité qui les lie et sur la base de la Communication de la Commission sur les valeurs européennes à l'heure de la mondialisation (Commission européenne, 2005), les Etats membres ont décidé, lors du Conseil européen des 15 et 16 décembre 2005<sup>74</sup>, de créer un Fonds d'ajustement à la mondialisation (FEM). Cette décision s'est concrétisée par le dépôt d'une proposition de règlement en date du 1<sup>er</sup> mars 2006 adoptée le 20 décembre 2006<sup>75</sup>. Le fonds est opérationnel depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Selon le Conseil, ce fonds trouve sa place dans la réflexion globale sur le concept de "flexicurité", qui cherche à concilier la flexibilité économique, nécessaire dans un cadre économique de plus en plus compétitif, et la sécurité des travailleurs. Politiquement, le FEM est en soi une petite révolution puisque pour la première fois les institutions européennes s'accordent à reconnaître des effets négatifs à la globalisation et la nécessité d'en tenir compte.

En juin 2005, la Commission européenne avait proposé, dans le contexte tendu des négociations budgétaires du Conseil européen d'Hampton Court, d'alimenter le budget du FEM à concurrence de 7 milliards € pour la période 2007-2013. Mais la plupart des Etats membres de l'UE ont refusé de le financer au-delà de 3,5 milliards € d'ici 2013, ce qui représente 500 millions € par an. A noter que le fonds est placé en dehors des perspectives financières et ne bénéficie par conséquent d'aucune dotation annuelle préétablie inscrite dans le budget. Son financement repose sur la mobilisation de crédits non utilisés. Il s'agit en priorité de la marge restant disponible sous le plafond global des crédits d'engagement, voire en cas de besoin, des crédits annulés au cours des deux exercices précédents.

Ce fonds vise à aider des salariés ayant perdu leur emploi suite à un choc économique lié à un changement dans la structure du commerce international. *Il n'y a aucune forme d'aide prévue via ce fonds pour aider des entreprises en difficultés, seules des personnes physiques en sont destinataires.* Bien que le Règlement fasse allusion à la situation des travailleurs âgés et aux difficultés à se reconvertir lors de l'effondrement d'un secteur économique le fonds ne s'adresse pas à une catégorie de travailleurs en particulier, que ce soit en fonction de leur âge ou d'autres critères.

Le fonds n'a pas vocation à intervenir dans toutes les restructurations, ni même dans toutes celles de grande ampleur. La réponse aux restructurations relève, en premier lieu,

---

<sup>74</sup> Conclusions du Conseil des 15 et 16 décembre 2005.

<sup>75</sup> Règlement (CE) no 1927/2006 du Parlement européen et du Conseil du 20 décembre 2006 portant création du Fonds européen d'ajustement à la mondialisation.

de la compétence des Etats. Le fonds n'interviendra qu'en complément de ceux-ci et sera concentré sur les seuls licenciements qui revêtent par leur ampleur et leurs répercussions une réelle dimension européenne. L'intervention du fonds est donc soumise à une double condition.

Conformément à l'article 2 du Règlement, le FEM fournit une contribution financière lorsque des modifications majeures de la structure du commerce mondial conduisent à une perturbation économique grave, notamment une hausse substantielle des importations dans l'Union européenne, ou un recul rapide de la part de marché de l'Union européenne dans un secteur donné ou une délocalisation vers des pays tiers, ayant pour conséquence:

a) le licenciement d'au moins 1000 salariés d'une entreprise d'un État membre, sur une période de 4 mois, y compris des travailleurs perdant leur emploi chez les fournisseurs ou producteurs en aval de ladite entreprise. Certains Etats faiblement peuplés, emmenés par la Finlande, ont critiqué le seuil jugé trop élevé (voir c));

b) le licenciement, pendant une période de 9 mois, d'au moins 1000 salariés, en particulier de petites et moyennes entreprises, d'un secteur NACE 2 dans une région ou deux régions contiguës de niveau NUTS II (soit au total pouvant aller jusqu'à 6 millions d'habitants). Ce raisonnement par secteurs et par zone géographique traduit l'idée d'un choc ayant un impact économique et social lourd. C'est le cas des zones géographiques fortement spécialisées sur le textile ou l'automobile et donc menacées par les restructurations en cours et sous pression de la nouvelle concurrence mondiale ;

c) dans le cas de marchés du travail de taille réduite ou dans des circonstances exceptionnelles, dûment justifiées par le(s) État(s) membre(s) concerné(s), une demande de contribution du FEM peut être jugée recevable même si les conditions prévues aux points a) ou b) ne sont pas entièrement satisfaites, lorsque des licenciements ont une incidence grave sur l'emploi et l'économie locale. Le montant cumulé des contributions au titre de ces circonstances exceptionnelles ne peut excéder chaque année 15 % du FEM. Cette disposition est une clause de sauvegarde imposée par le Parlement européen. Elle vise particulièrement les petits marchés du travail qui pourraient être décimés par la disparition d'une entreprise ou d'un secteur. Cette clause ne comporte pas de seuil pour le nombre de salariés licenciés.

Deux principes caractérisent les actions éligibles du FEM. D'une part, l'objectif est de fournir des services personnalisés adaptés aux besoins spécifiques de chaque travailleur licencié. D'autre part, l'objectif doit être la réintégration des travailleurs licenciés dans l'emploi le plus rapidement possible. Reprenant le discours prévalant dans la SEE le Règlement souligne que l'expérience montre que la combinaison des mesures personnalisées d'activation adaptées aux travailleurs et des incitations financières temporaires, destinées à rendre le travail financièrement attrayant, est la meilleure façon de promouvoir une insertion effective dans le marché du travail. A cette fin, l'intervention du fonds soutient trois types d'actions :

a) l'aide à la recherche d'un emploi, l'orientation professionnelle, la formation et le recyclage sur mesure, y compris les compétences dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la certification de l'expérience acquise,

l'aide au reclassement externe et la valorisation de l'entrepreneuriat ou l'aide à l'emploi indépendant;

b) des mesures spéciales d'une durée limitée, comme les allocations de recherche d'emploi, les allocations de mobilité ou les allocations destinées aux personnes participant à des activités d'apprentissage tout au long de la vie et de formation;

c) des mesures visant à inciter en particulier les travailleurs défavorisés ou âgés à demeurer ou à revenir sur le marché du travail.

Le FEM ne finance pas de mesures passives de protection sociale telles les allocations de chômage. De la même manière, le FEM ne finance pas les actions de prévention et d'anticipation des restructurations. C'est le rôle des fonds structurels et du FSE en particulier. Le fonds d'ajustement à la mondialisation intervient en aval. Il ne peut se substituer aux financements existants reposant sur l'entreprise, l'Etat, les collectivités locales ou les partenaires sociaux. Cependant, à l'initiative de l'État membre, le FEM peut financer les activités de préparation, de gestion, d'information et de publicité, ainsi que de contrôle, pour la mise en œuvre du Fonds.

La mise en œuvre du FEM est réactive, il n'intervient qu'à la demande d'un Etat. L'État membre présente une demande de contribution à la Commission dans un délai de 10 semaines à compter de la date à laquelle les licenciements sont notifiés. La demande peut être complétée ultérieurement par l'État membre/les États membres. Pour des raisons de subsidiarité, d'efficacité et d'amélioration de la réglementation, c'est à l'Etat membre demandeur qu'il incombera de prouver au regard de critères clairs et transparents que les conditions d'intervention sont remplies. Cette demande doit comporter les informations suivantes:

1. une analyse motivée du lien entre les licenciements planifiés et les modifications majeures de la structure du commerce mondial ainsi qu'une indication du nombre de licenciements accompagnée de justifications; et une explication de la nature imprévue de ces licenciements;
2. l'identification des entreprises qui licencient (nationales ou multinationales), des fournisseurs ou producteurs en aval, des secteurs, ainsi que les catégories de travailleurs concernées;
3. une description du territoire concerné et de ses autorités ainsi que des autres parties prenantes et des effets attendus des licenciements sur l'emploi local, régional ou national;
4. l'ensemble coordonné de services personnalisés à financer et une estimation détaillée de son coût, y compris sa complémentarité avec les actions financées par les Fonds structurels ainsi que des informations sur les actions revêtant un caractère obligatoire en vertu de la législation nationale ou de conventions collectives;
5. la date à laquelle/les dates auxquelles des services personnalisés aux travailleurs concernés ont commencé ou doivent commencer;
6. les procédures suivies pour la consultation des partenaires sociaux; et
7. l'autorité responsable en matière de gestion et de contrôle financier.

Après instruction, la Commission européenne peut alors proposer à l'autorité budgétaire, le Conseil et le Parlement européen, d'autoriser l'aide et d'en fixer le montant. L'aide est alors versée à l'Etat en une seule fois, et peut être utilisée dans les dix-huit mois.

Pour répondre à l'urgence liée aux restructurations et dans la mesure où l'efficacité d'un reclassement exige une intervention rapide, chaque Etat membre procèdera à des avances et se fera rembourser une fois acquise la décision de l'autorité budgétaire. Mais, rien ne garantit que les avances consenties par l'Etat seront considérées comme éligibles au fonds par l'autorité budgétaire. Des échanges très en amont entre l'Etat et la Commission permettront d'avoir une certaine visibilité, mais aucune garantie définitive. L'hypothèse d'une absence de remboursement n'est donc pas à exclure, ce qui pourrait poser une réelle difficulté budgétaire pour l'Etat membre.

Le caractère récent de la mesure ainsi que la complexité de la procédure de soumission, combinés au risque financier encouru, expliquent que le FEM n'ait guère été sollicité jusqu'ici. Les deux premières demandes d'aide au titre du Fonds européen d'ajustement à la mondialisation ont été approuvées le 25 juin 2007 par la Commission et présentées à la décision du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne. Ces deux premières demandes d'intervention du FEM concernent le secteur de l'industrie automobile française et, plus précisément, les sous-traitants de Peugeot-Citroën et de Renault. Les sommes demandées au FEM sont respectivement de l'ordre de 2.558.250 euros pour le premier dossier, et de 1.258.030 euros pour le deuxième. Les deux demandes ont pour but d'aider des travailleurs devenus excédentaires à la suite de faillites d'entreprises dans un contexte mondial de relations commerciales en mutation dans le secteur de l'industrie automobile<sup>76</sup>.

#### *4.2.3. Le dialogue social européen*

La question des restructurations est débattue par les partenaires sociaux dans le cadre d'une part du dialogue social européen interprofessionnel et d'autre part dans celui du dialogue social européen sectoriel.

##### *4.2.3.1. Le dialogue social interprofessionnel*

Dès les années 1960, des procédures de consultation des partenaires sociaux ont été mises en place au sein des institutions européennes au travers de « comités consultatifs interprofessionnels ». Le degré d'implication des partenaires sociaux y demeurerait très limité ; ceux-ci n'étaient appelés qu'à donner leur avis sur les politiques communautaires. Durant les années 70, à la faveur du premier programme d'action sociale adopté par la CEE, se développera une forme de dialogue plus « engagé » entre partenaires sociaux et institutions européennes : la concertation. Les années 1990 ont été décisives dans ce domaine. Le 31 octobre 1991, l'UNICE, le CEEP et la CES parviennent à un accord sur le développement du dialogue social européen. Cet accord fixe les règles du jeu à la fois pour la consultation des partenaires sociaux sur les initiatives de la Commission, pour le rôle que les partenaires sociaux pourraient jouer, et pour la façon dont un éventuel accord entre partenaires sociaux pourrait être mis en œuvre au niveau communautaire. La contribution des partenaires sociaux prendra la forme d'articles à intégrer dans le traité de Maastricht, mais face au refus de la Grande-Bretagne d'entériner cette contribution, seuls onze des douze États membres de la Communauté s'engageront dans un « Accord sur la politique sociale » annexé au traité de Maastricht. Selon les termes de ce texte, les

---

<sup>76</sup> Commission Européenne, Communiqué de presse du 25 juin 2007, IP/07/880

interlocuteurs sociaux peuvent, dans le domaine social, conclure des accords entre eux que le Conseil de l'Union européenne n'a plus qu'à approuver (ou à rejeter) sous forme de directive. Lors de la rédaction du traité d'Amsterdam, en 1997, le gouvernement de Londres se ralliera finalement à l'Accord social, ce qui permettra d'intégrer cette annexe dans le cœur même du traité d'Amsterdam. Depuis, de nombreux accords – cadre ont été conclus entre l'Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe (UNICE) (devenue récemment BUSINESS EUROPE), la Confédération Européenne des Syndicats (CES), et le Centre Européen des Entreprises à Participation publique (CEEP).

Dans le cadre de ce dialogue social, la Commission européenne a lancé en janvier 2002 la première phase de consultation des partenaires sociaux, sur base d'un document intitulé « anticiper et gérer le changement : une approche dynamique des aspects sociaux des restructurations d'entreprises »<sup>77</sup> qui identifiait quatre domaines principaux à prendre en considération :

- la promotion de l'employabilité et de l'adaptabilité en cas de restructuration ;
- l'efficacité et la simplification : rationaliser les cadres juridiques et réglementaires et identifier les obstacles existants aux restructurations socialement responsables ;
- les responsabilités extérieures : responsabilité territoriale (actions des autorités locales,...) et responsabilité en aval (sous traitants, personnel,...) ;
- les modalités de mise en œuvre : implication des travailleurs, juste compensation, prévention et résolution des conflits, attention aux PME.

Fin mars 2002, la consultation des partenaires sociaux aboutissait à une impasse. L'UNICE continuait de nier la pertinence d'un cadre communautaire alors que pour la CES l'échange de bonnes pratiques ne suffisait pas pour sauvegarder les intérêts des salariés (Robert, 2003). Le 12 juin 2003, les partenaires sociaux sont néanmoins parvenus à un accord sur des recommandations à observer en cas de restructurations ayant des conséquences sur l'emploi « Orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales »<sup>78</sup>. Ce texte est le résultat de trois séminaires conjoints portant sur l'examen de 10 études de cas particuliers de restructurations<sup>79</sup>. Cet accord n'a pas un caractère aussi contraignant qu'une directive et forme un cadre d'actions pour les partenaires sociaux autour de deux principes essentiels permettant d'assurer aux procédures d'information et de consultation un effet d'utilité : l'information en temps utile, donc en amont du processus de restructuration et la mise en œuvre d'un réel dialogue social permettant aux représentants des salariés de faire valoir leur point de vue, ce qui suppose la possibilité pour les représentants des salariés de soumettre toutes propositions à caractère industriel ou social. L'accord souligne par ailleurs la nécessité de développer l'employabilité en amont afin de préparer l'évolution des emplois et des compétences, voire de les anticiper. Pour l'entreprise, le développement des compétences des salariés qu'elle emploie est un enjeu de sa performance et pour le salarié le développement de ses compétences est un enjeu de la conduite de son parcours professionnel.

---

<sup>77</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2002/jan/corporate\\_restructuring\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/jan/corporate_restructuring_fr.pdf)

<sup>78</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/dsw/public/actRetrieveText.do?id=10406](http://ec.europa.eu/employment_social/dsw/public/actRetrieveText.do?id=10406)

<sup>79</sup> Norsk Hydro, Danone, Marzotto, Deutsche Telekom, Barclays Bank, Siemens, Metso, Auwera (PME), Abeil (PME), et les Asturies.

En mars 2005, la Commission européenne a lancé sa seconde phase de consultation dans le cadre de sa communication sur les restructurations et l'emploi « Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne » (Commission européenne, 2005). Dans sa Communication, la Commission européenne aborde les questions de la restructuration et de l'emploi, et lance dans le même temps la seconde phase de consultation des partenaires sociaux européens sur les restructurations des entreprises et sur les Comités d'entreprise européens. La Communication prône pour une implication plus intense des partenaires sociaux quant aux voies et aux moyens d'anticiper et de gérer les changements. Il leur était demandé en particulier d'intensifier les travaux en cours et d'engager une négociation en vue d'atteindre un accord entre eux sur les voies et les moyens nécessaires :

- pour mettre en œuvre des mécanismes d'application et de suivi des orientations déjà définis en matière de restructurations, ainsi qu'une discussion sur leur développement ;
- pour encourager l'adoption des meilleures pratiques qui sont présentées dans les orientations en matière de restructurations déjà arrêtées, le cas échéant ;
- pour promouvoir les meilleures pratiques dans le fonctionnement des comités d'entreprise européens, afin d'améliorer leur efficacité et, notamment en ce qui concerne leur rôle en tant que moteur du changement ;
- pour développer une approche commune sur les autres points de la Communication les concernant, notamment la formation, la mobilité, la dimension sectorielle et l'anticipation.

Les partenaires sociaux ont répondu individuellement et aucune réponse commune n'a été présentée à la Commission sur le suivi que les partenaires sociaux entendaient faire suite à la consultation. Néanmoins, dans leur programme de travail conjoint pour 2006-2008<sup>80</sup> adopté en mars 2006, ils se sont mis d'accord pour réaliser des études nationales sur les changements économiques et sociaux dans les dix nouveaux Etats membres, de les élargir pour couvrir les Quinze et de promouvoir et d'évaluer les orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales.

Dans ce contexte de changements rapides, les partenaires sociaux au niveau européen ont inscrit le développement des compétences et l'acquisition des qualifications comme des enjeux majeurs de l'apprentissage tout au long de la vie. Le 14 mars 2002, les partenaires sociaux (CES, UNICE et CEEP) ont donc adopté un cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie en tant que contribution à la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne. Cette initiative est concentrée sur plusieurs éléments :

- apporter une contribution effective et spécifique à la réalisation de l'apprentissage tout au long de la vie dans le cadre des objectifs stratégiques arrêtés lors des conseils européen de Lisbonne et de Feira<sup>81</sup> sur l'emploi, la cohésion sociale et la compétitivité ;
- donner une impulsion pour que dans chaque Etats membres, le développement des compétences et l'acquisition de qualifications soient perçus par l'entreprise et les salariés comme un intérêt partagé ;

---

<sup>80</sup> [http://www.etuc.org/IMG/pdf/Depliant\\_FR\\_HD2006-2008.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/Depliant_FR_HD2006-2008.pdf)

<sup>81</sup> Conclusions du Conseil européen de Lisbonne, 23-24 mars 2000 ; Conclusions du Conseil européen de Feira 19-20 juin 2000.

- affirmer la responsabilité conjointe des partenaires sociaux à tous les niveaux en ce qui concerne le développement des compétences et promouvoir leur coopération ;
- souligner la nécessaire concertation avec les pouvoirs publics et les institutions d'éducation et de formation à tous les niveaux.

Les partenaires sociaux ont affirmé le principe de co-responsabilité des acteurs sur quatre priorités :

- identification et anticipation des besoins en compétences et en qualifications. Pour mettre en oeuvre cette identification et cette anticipation, il convient de travailler en partenariats avec les institutions d'éducation et de formation à tous les niveaux et de développer des réseaux pour la collecte d'informations et l'échange d'expériences ;
- la reconnaissance et la validation des compétences et des qualifications: le développement de modalités de reconnaissance et de validation des compétences et l'établissement d'un système de qualifications transférables faciliteront la mobilité géographique et professionnelle et amélioreront l'efficacité des marchés du travail ;
- l'information l'accompagnement et le conseil: il faut que le salarié et l'entreprise accèdent à l'information et le conseil nécessaire et donnent aux PME une information adaptée et d'accompagner leurs dirigeants par la création de dispositifs d'appui ciblés;
- la mobilisation des ressources pour développer les compétences professionnelles tout au long de la vie est une question centrale qui ne peut pas être considérée comme dépendant exclusivement des partenaires sociaux.

#### 4.2.3.2. Le dialogue social sectoriel

Le dialogue social interprofessionnel européen se voit depuis quelques années complété par un dialogue social sectoriel dont, parfois, le dynamisme contraste avec l'intersectoriel. Depuis le 1er janvier 1999, des « comités de dialogue social sectoriels » (CDSS) ont été mis en place dans les secteurs qui en ont fait la demande. Établis sur une base volontaire, ces comités ont pour fonction de développer le dialogue social dans toutes ses dimensions au niveau des secteurs. Les CDSS comptent en nombre égal des représentants patronaux et syndicaux (maximum de 40 membres). Ils se réunissent au moins une fois par an et sont consultés, chacun dans leurs secteurs, sur les évolutions au niveau communautaire ayant une incidence sociale. Par ailleurs, ils ont pour mission de développer et favoriser le dialogue social au niveau sectoriel. Les comités du dialogue social sectoriel s'intéressent de plus en plus au problème des restructurations.

Dans le secteur du sucre, les partenaires sectoriels ont signé le 7 février 2003 un code de conduite commun qui fixe des normes minimales en matière de responsabilité sociale des entreprises dans huit domaines, dont les restructurations. Ils ont travaillé à la préparation de leurs membres et des régions concernées face aux conséquences économiques et sociales des restructurations avant que des changements n'interviennent dans le secteur. En 2006, suite à l'entrée en vigueur de la réforme du secteur, un fonds de restructuration financé par les producteurs de sucre a été établi. Il est destiné à contribuer au processus de restructuration nécessaire pour renforcer la compétitivité du secteur (voir plus loin).

En septembre 2002, les partenaires sociaux de l'électricité ont organisé une conférence sur les implications sociales de la restructuration du secteur dans les pays candidats et ont adopté une déclaration conjointe à ce sujet. En 2003, ils ont organisé trois colloques dans les pays candidats sur les conséquences sociales du marché intérieur de l'électricité. Ils ont aussi adopté une déclaration sur les besoins futurs de compétences en 2004.

En avril 2004, les partenaires sociaux des industries extractives ont organisé une conférence sur "L'information et la consultation sur l'avenir des mines en Europe: un défi social". Parmi les sujets abordés figuraient les bonnes pratiques en période de restructuration.

En mai 2003, les partenaires sociaux des télécommunications ont organisé à Chypre une conférence sur le thème: "Dialogue social: un facteur essentiel de réussite dans le cadre des restructurations de sociétés européennes de télécommunications".

Dans le secteur du textile, les partenaires sociaux européens prennent des mesures pour améliorer l'anticipation des restructurations. En juin 2006, ils ont adopté un programme de travail, soutenu par la Commission européenne, dans le cadre du comité de dialogue social sectoriel. Ce projet est né dans le contexte de l'abolition des quotas existants dans le commerce international du textile et de l'habillement le 1er janvier 2005. Les partenaires sociaux souhaitent développer une "réflexion spécifique" sur une "meilleure anticipation des restructurations" qui résultent de l'abolition des quotas et entendent "mobiliser les partenaires et acteurs du secteur à tous les niveaux". Cette action prolonge les travaux menés au sein du "groupe de haut niveau pour le textile et l'habillement" qui a été constitué par le Conseil en novembre 2004 et se compose de 44 décideurs du secteur, dont les partenaires sociaux européens. Le 30 juin 2005, ce groupe a présenté ses recommandations dont une insiste sur la nécessité d'étudier la meilleure manière d'anticiper les restructurations et d'améliorer la gestion prospective de l'emploi, au niveau sectoriel, dans le cadre du dialogue social<sup>82</sup>.

#### *4.2.4. Illustrations sectorielles européennes*

Nous terminons ce tour d'horizon des instruments communautaires en matière de restructurations par deux illustrations de développements aux niveaux sectoriels européens. La première concerne la réforme drastique qu'a connu le secteur sucrier ces dernières années. La libéralisation sous pression internationale d'un secteur traditionnellement protégé par la régulation européenne a généré un exemple particulièrement novateur de coopération entre partenaires sociaux au travers du dialogue social sectoriel européen afin d'assurer la reconversion du secteur et la minimisation des conséquences sociales des restructurations annoncées. La seconde a trait à la façon dont le secteur de la grande distribution gère et anticipe le changement annoncé par l'introduction de nouvelles technologies en matière de « self-scanning » qui vont induire une redéfinition des métiers et la nécessité d'une reconversion professionnelle de certaines catégories de travailleurs au sein de ce secteur.

---

<sup>82</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/restructuring/docs/social\\_dialogue\\_and\\_restructuring\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/docs/social_dialogue_and_restructuring_en.pdf)

#### 4.2.4.1. *Le secteur sucrier*

Le secteur sucrier est un exemple récent de restructuration massive à l'échelle européenne d'un secteur dans son ensemble sous pression des règles internationales<sup>83</sup>. Nous l'aborderons ici sous l'angle du rôle joué par le dialogue social européen pour anticiper et gérer le changement dans ce secteur. Nous nous intéresserons particulièrement ici au rôle joué par dialogue social sectoriel européen pour anticiper et gérer le changement et aux stratégies des acteurs face à un processus de restructuration imposé par le changement des règles de financement du secteur et le passage d'un marché encadré à un marché partiellement sous contraintes internationales. Nous montrerons les apports et les limites du dialogue social dans son aspect production de textes conjoints mais aussi en tant que stratégie commune pour influencer la Commission et les politiques européennes. Les cas du sucre est également particulièrement intéressant car il existe des possibilités de développement dans la production de bioéthanol qui impliquent une reconversion des savoir-faire et des métiers. La question de l'innovation y joue également un rôle important. Pour le sucre, la reconversion risque d'être plus radicale car c'est un changement de métier. La production de bioéthanol en liaison avec la réduction de la pollution et maintenant de la dépendance énergétique paraît comme la seule voie possible de redéveloppement. Toutefois, il n'est pas sûr que la betterave soit la matière première la plus performante.

Le secteur du sucre a été protégé de la concurrence mondiale par la création d'une organisation commune de marché qui définissait les prix européens (bien au dessus des prix mondiaux). C'est la remise en cause de celle-ci qui va conduire aux changements importants que nous examinerons ici. L'industrie du sucre de l'UE élargie emploie environ 60.000 personnes dans 234 usines. Les emplois indirects sont estimés à environ 500.000 personnes (planteurs et sous-traitance). Ces chiffres, établis en juillet 2004, sont cependant déjà dépassés du fait du processus de restructuration, déjà fortement engagé dans les pays de l'Europe de l'Est et Orientale. Les restructurations s'accroissent avec la réduction drastique des prix de soutien au sucre dans l'UE décidée en 2005.

En effet, le 23 décembre 2003, à la demande du Brésil, de l'Australie et de la Thaïlande, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a créé un panel visant le régime communautaire du sucre. Ces pays contestaient en particulier :

- Le droit de l'UE de réexporter avec subvention l'équivalent du sucre raffiné produit à partir du sucre brut provenant des pays ACP (1.6 millions de tonnes). Selon eux, ces réexportations vont au-delà de l'engagement de réduction des subventions à l'exportation pris par l'UE au titre de l'accord agricole de l'Uruguay Round ;
- le droit d'exporter le sucre C (sucre hors quota) au prix du marché mondial, puisque les fabricants reçoivent déjà une subvention avec les recettes tirées du sucre du quota ("subventions croisées").

Le rapport du panel de l'OMC, rendu public le 15 octobre 2004, a confirmé ces charges. L'Union européenne a immédiatement fait appel de cette décision, qui a cependant été confirmée en 2005 par l'OMC. Dès lors, la Commission a décidé de réformer en

---

<sup>83</sup> Les contacts avec le secteur sucrier se sont faits au travers d'une convention avec l'Observatoire social européen portant sur l'accès aux fonds structurels dans le cadre de la réforme du sucre (Degryse et Pochet, 2005). Dans ce cas, nous avons eu l'occasion de présenter nos résultats au sein d'instances internes à chacun des partenaires sociaux ainsi qu'à des réunions conjointes. Les informations ont été mises à jour en 2007 par l'interview des responsables du dialogue social sectoriel du secteur.

profondeur le marché du sucre et de réduire drastiquement le soutien aux prix (de l'ordre des - 38 %). Cette proposition a été approuvée sous une forme quelque peu adoucie par le Conseil Agriculture de novembre 2005. Pour accompagner les restructurations, un fonds spécial au secteur a été adopté.

### *Évolution du dialogue social européen : quelques points de repère*

Du côté syndical, la représentation des intérêts des travailleurs du sucre se fait au travers de la Fédération européenne des syndicats des secteurs de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme et des branches connexes (EFFAT). Celle-ci est née le 11 décembre 2000, de la fusion de SETA-UITA et EFA et comprend 128 syndicats nationaux installés dans 37 pays européens représentant quelque 2 600 000 membres. Cette fédération couvre les travailleurs de l'agriculture, de l'industrie agroalimentaire, de l'hôtellerie et du tourisme.

Du côté employeur, le Comité européen des fabricants de sucre (CEFS) (1954) représente les intérêts de l'ensemble des industriels producteurs de sucre de l'Union Européenne (sauf Chypre, l'Estonie, le Luxembourg et Malte, non producteurs). Les usines sont concentrées dans quelques pays gros producteurs comme la France, l'Allemagne ou la Pologne. D'autres pays ne comptent que quelques sites de production.

Le comité du dialogue social sectoriel a été créé en 1997. Le sucre est, avec le commerce, le secteur où au moins un texte conjoint a été signé chaque année entre 1997 et 2004. Par contre en 2005 aucun texte n'a été signé ; deux ont été signés en 2006. Il s'agit d'un des plus petits secteurs du dialogue social sectoriel et le nombre de travailleurs ne cesse d'y décroître. Le nombre de raffineries dans l'UE-15 est passé de 360 à 150 en 30 ans (1968-1998). En 2002-2003, à la veille de l'élargissement européen, ce nombre était tombé à 134 dans l'Europe des Quinze. Ce dernier a rajouté une centaine de sucreries<sup>84</sup>. L'élargissement a aussi des conséquences importantes en termes de restructuration de la production dans les nouveaux Etats membres, en particulier en Pologne. Plus qu'un secteur, il s'agit d'un ensemble d'entreprises dont une partie sont des PME et une autre des filiales de groupes multinationaux.

Les enjeux principaux pour la régulation du secteur se trouvent à l'échelle mondiale du fait de la concurrence de la canne à sucre (nettement moins chère que la betterave). Le Brésil serait le principal bénéficiaire de l'ouverture du commerce. Dès lors, l'on peut dire de façon quelque peu sommaire que l'enjeu principal est de gérer au mieux les mutations profondes du secteur dans une période de temps la plus longue possible afin d'en atténuer les conséquences économiques et sociales. Selon les informations du CEFS, une réduction de 100.000 tonnes des quotas entraîne la fermeture d'une usine dans l'ancienne UE à 15 et de 2 à 3 usines dans les nouveaux Etats membres. Avec la réforme du secteur, la fermeture d'environ 40 % des usines est attendue. Ceci entraînerait la perte probable de 25.000 emplois directs, et 125.000 emplois indirects (selon le calcul qu'un emploi direct induit 5 emplois indirects), soit en tout 150.000 emplois directs et indirects dans l'Union Européenne.

---

<sup>84</sup> En 2005, la répartition des sucreries en Europe était la suivante : 42 sucreries en France et Pologne ; 26 en Allemagne ; 19 en Italie ; 12 en Espagne et en République Tchèque ; 6 en Belgique aux Royaume-Uni et Pays-Bas ; 5 en Grèce et Hongrie ; 4 en Lituanie, Portugal et République Slovaque ; 3 au Danemark, Finlande, Suède ; 2 en Irlande et Lettonie, et enfin une seule sucrerie en Slovénie.

Dans ce contexte de restructuration massive, l'accès aux décideurs européens et, en particulier la DG Commerce, est essentiel. Le dialogue social permet aussi d'adopter des positions communes -qui sont censées apporter un plus par rapport au lobbying classique des organisations de employeurs - destinées à influencer les institutions européennes.

Selon le règlement intérieur du comité sectoriel<sup>85</sup>, le dialogue social au sein du secteur sucrier porte sur :

- l'information et l'échange de vues sur l'ensemble des questions liées à la législation communautaire et à la politique communautaire, ayant une répercussion économique ou sociale pour le secteur sucrier (organisation commune de marché, accords internationaux, droit alimentaire, environnement, questions sociales, etc.) ;
- la réalisation de travaux communs, par exemple en matière de formation professionnelle portant sur la santé et à la sécurité, dans le cadre des grands programmes communautaires de formation professionnelle ;
- la possibilité de rédiger en commun des déclarations communes sur des sujets d'intérêt commun ;
- la possibilité d'intervenir conjointement, si nécessaire, dans le cadre du Protocole social.

#### *Les résultats du dialogue social sectoriel*

Le nombre de documents conjoints est particulièrement important dans ce CDSS (voir tableau A en annexe). Il s'agit d'une construction progressive d'un agenda commun dont l'une des particularités est l'intérêt constant des employeurs du secteur pour construire le dialogue social et des relations de confiance avec les syndicats. Sur les 14 documents conjoints, la moitié d'entre eux sont des positions communes. En effet, le secteur sucre est de plus en plus menacé par les évolutions des négociations commerciales. La question des règles d'origines est également un aspect très important car elles définissent les conditions d'entrée sur le marché européen. Selon le représentant des employeurs, le texte le plus important du dialogue social est celui sur « *Everything but arms* » (de 2001). Ce dernier a permis de limiter l'ouverture du marché européen aux pays les moins avancés (au travers des règles d'origine) telle qu'elle avait été initialement voulue par l'ancien Commissaire européen au commerce extérieur M. Lamy (voir Lamy, 2003). L'activité du comité sectoriel ne consiste pas uniquement l'adoption de positions communes, il organise également des conférences conjointes pour influencer la politique communautaire comme par exemple celle qui a réuni les partenaires sociaux mais aussi les betteraviers et les acteurs clés de la Commission et du Parlement européen sur la réforme du règlement sucre en juin 2005.

Il s'agit donc d'une palette large d'instruments qui complètent les actions communes menées par les partenaires sociaux afin de défendre les sucreries et l'emploi en Europe. Dit autrement, ils sont le résultat d'échanges entre syndicats et employeurs qui permettent d'avoir un front commun face aux institutions européennes. Néanmoins les activités dépassent le simple lobbying et par exemple des instruments de formation ont été adoptés. Parmi les instruments, le code de conduite sur la responsabilité sociale adopté en 2003 est certainement l'un des plus intéressants (voir annexe). Il s'agit en effet d'un des codes de conduite sectoriel les plus innovateurs, dont les procédures de suivi sont parmi les plus

---

<sup>85</sup> Convention entre le CEFS et le SETA, Bruxelles, 12 novembre 1997, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social\\_dialogue/docs/120\\_19971112\\_sugar\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social_dialogue/docs/120_19971112_sugar_fr.pdf)

strictes des textes analysés (voir notamment Nordestgaard et Kirton-Darling, 2004). Le code de conduite est articulé autour de huit points principaux : droits de l'homme, éducation, formation et apprentissage tout au long de la vie, santé et sécurité, relations entre les partenaires sociaux, rémunération équitable, conditions de travail, restructurations, relations d'affaires et choix des fournisseurs. L'originalité de ce document est qu'il couvre un large spectre de thèmes et notamment qu'il s'intéresse aux sous-traitants (point 8). Par ailleurs il fait l'objet d'un suivi annuel. Le rapport de suivi comporte trois parties : un résumé des enjeux de l'année et des positions des partenaires sociaux, les actions de suivi proprement dites et des nouveaux exemples de bonnes pratiques. Ici aussi il est difficile de mesurer l'impact d'un tel code. Sa diffusion semble bonne et une traduction en polonais est par exemple maintenant disponible. Tant les syndicats que les employeurs sont satisfaits. L'importance du code consiste aussi en la plate-forme stabilisée qu'il offre aux deux parties pour continuer leurs discussions et le cas échéant résoudre l'un ou l'autre problème dans une entreprise. Ceci donne aussi l'occasion de mettre en avant des bonnes pratiques des anciens mais aussi des nouveaux Etats membres.

### *Quels leviers d'action sur la nouvelle réglementation sucrière ?*

Suite au résultat négatif pour l'Union Européenne du panel de l'OMC, la Commissaire en charge de l'Agriculture a été très ferme sur la réduction rapide et importante des prix sucriers. Invitée par les partenaires sociaux à leur conférence conjointe en juin 2005, elle a soutenu que cette réforme plutôt radicale était indispensable. Les États membres étaient aussi divisés car la réforme épargne en partie les pays les plus productifs (France, Belgique, Allemagne) au détriment des industries/cultures plus périphériques qui sont également les moins productives. De nombreuses sucreries sont également des PME familiales ou des coopératives appartenant aux producteurs de betteraves. Elles n'ont pas la taille critique pour survivre ni de possibilités de se développer internationalement (en investissant dans la canne à sucre). Leur choix est donc limité à trois options : se regrouper, se lancer dans le bioéthanol ou fermer. Par contre, il existe aussi de grands groupes qui peuvent se redéployer. Ainsi l'un d'entre eux est devenu le deuxième producteur brésilien.

La réforme a été décidée politiquement L'enjeu pour la Commission était de montrer sa bonne volonté aux pays exportateurs de canne à sucre dans le contexte du bras de fer plus global et particulièrement complexe de la libéralisation des échanges agricoles. Le cadre général n'étant pas négociable, l'accompagnement économique (création d'un fonds spécifique pour faciliter les fermetures) et social (reconversion et licenciement, accès aux fonds structurels de manière complémentaire au fonds spécifique) sont devenus centraux.

Face à cela, les partenaires sociaux sectoriels ont développé une triple stratégie :

- a) d'influence par des alliances avec les betteraviers, certains États membres, le Parlement européen pour tenter d'adoucir la réforme ;
- b) par l'accès à l'information de manière anticipative sur les sources communautaires de financement ;
- c) par la demande d'être reconnu comme secteur nécessitant un « suivi appuyé » de la part de la Commission.

Le partenariat développé précédemment a servi à renforcer la stratégie en développant un front uni. Les trois objectifs ont été remplis.

Ainsi, la réforme a été en partie un peu moins radicale que les propositions initiales<sup>86</sup>. Le règlement n° 320/2006 du Conseil du 20 février 2006 institue un régime temporaire de restructuration de l'industrie sucrière<sup>87</sup>. Ses modalités d'application sont précisées par le règlement 318/2006 du Conseil régissant les nouvelles règles de l'OCM sucre, applicables à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2006<sup>88</sup>. Il fixe notamment de nouveaux prix de référence pour le sucre blanc, qui passe graduellement de 631,9 euros/tonne pour les campagnes 2006-2007 et 2007-2008 à 404,4 euros/tonne à partir de la campagne 2009/2010. Par rapport à la production actuelle de 17,4 millions de tonnes de sucre par an, 6 millions de tonnes doivent être progressivement abandonnées avant la campagne 2009/2010, faute de quoi la Commission procédera elle-même à la réduction des quotas de façon contraignante et linéaire. Le Règlement 968/2006 du 27.6.2006<sup>89</sup> prévoit qu'en cas d'abandon de ses quotas, une entreprise peut bénéficier d'une aide dégressive à la restructuration moyennant le respect d'un certain nombre de conditions, parmi lesquelles la présentation d'un plan de restructuration comprenant entre autres un plan social. Cette aide est de 730 euros/tonne pour les campagnes 2006/2007 et 2007/2008. Elle est de 625 euros/tonne pour la campagne suivante et de 520 euros/tonne pour la dernière campagne (2009-2010).

Concernant le second point, les partenaires sociaux ont aussi commandé un guide interactif des accès aux fonds structurels pour les entreprises affectées par la réforme qui a été réalisé par l'observatoire social européen.<sup>90</sup> Selon leur évaluation, l'accès aux fonds demeure très compliqué.

Mais sans doute plus important pour le futur, des démarches communes ont été entreprises pour que le sucre soit considéré comme un secteur à surveillance étroite et puisse bénéficier d'une attention soutenue de la part de la Commission. Si cela avait été accordé directement au secteur textile/habillement, pour le sucre les partenaires sociaux ont dû se faire entendre de la Commission. Cette demande fut acquise relativement aisément et s'est traduite par la création du groupe de suivi qui est composé de représentant des DG Agriculture, Région, Emploi et Industrie.

### *Les premiers résultats de la réforme*

Alors que la Commission attendait un volume d'abandon des quotas d'environ 4.5 millions de tonnes pour les deux premières campagnes, seuls 1,5 millions de tonnes ont été abandonnés pour la campagne 2006/2007 et les intentions pour la campagne suivante s'élèvent actuellement à 0,8 million de tonnes. Rappelons que les restructurations se réalisent selon deux logiques : d'une part une restructuration pour renforcer la compétitivité (fermeture de certaines usines moins productives) et d'autre part une sortie du secteur en remettant son quota de production. Il apparaît que le schéma volontariste envisagé par la Commission ne fonctionne pas correctement et ce pour deux raisons distinctes. D'une part, les planteurs, à ce stade, ne sont pas prêts à réduire les surfaces

---

<sup>86</sup> Les informations des paragraphes suivant sont tirées du document conjoint de partenaires sociaux sur la mise en œuvre du code de conduite (2006).

<sup>87</sup> Règlement n° 320/2006 du 20.2.2006 – JO L 58/42 du 20.2.2006.

<sup>88</sup> Règlement du Conseil n° 318/2006 du 20.2.2006 portant organisation commune des marchés dans le secteur du sucre – JO L 58/1 du 28.2.2006

<sup>89</sup> Règlement 968/2006 de la Commission du 27.6.2006 - JO L 176/32 du 30 juin 2006

<sup>90</sup> Ce dernier a été réalisé par Christophe Degryse et Philippe Pochet, Observatoire social européen, asbl.

emblavées de façon substantielle. D'autre part, un certain nombre d'Etats membres hésitent à encourager la restructuration, notamment dans les zones peu industrialisées avec un taux de chômage élevé où il sera difficile de retrouver un emploi.

Aux contraintes de diminution des quotas de 6 millions de tonnes (soit 35 % de la production), avant 2010, dans le cadre de la réforme du régime sucrier, s'ajoute le risque d'importations ne pouvant plus être compensées par des exportations, puisque ces dernières sont à présent plafonnées à la suite de la perte du panel sucre à l'OMC. Des niveaux d'importations allant de 3,6 à 5,5 millions de tonnes pourraient donc entraîner une réduction complémentaire des quotas de production pouvant provoquer de nouvelles restructurations.

Selon les données syndicales les fermetures de sucreries en Europe se sont passées de manière très diverses mais dans l'ensemble (à l'exception de la Finlande et surtout de l'Irlande) de manière plus avantageuse que des restructurations classiques (voir tableau C en annexe). Deux éléments jouent en cette matière. Tout d'abord les sommes importantes qui ont été débloquées par l'Union européenne pour accompagner financièrement les restructurations. Ensuite la possibilité de reconverter certaines usines en producteurs de bioéthanol. Ce développement correspond avec les enjeux globaux du réchauffement climatique. Toutefois, il s'agit aussi d'un nouveau métier avec d'autres spécificités que celui de la production de sucre. C'est aussi une autre organisation patronale au niveau européen qui représente les producteurs de bioéthanol.

En conclusion, bien qu'il soit constitué d'éléments mixtes (documents conjoints et actions communes) le dialogue social européen du secteur sucrier a permis aux partenaires sociaux et particulièrement aux syndicats d'avoir un impact sur les processus de restructuration du secteur qui se sont décidés au niveau mondial et européen. L'existence d'un dialogue social structuré a permis d'accéder plus facilement aux décideurs politiques et de mener des actions en commun. Il ne faut cependant pas surévaluer les résultats obtenus à ce jour et ignorer les intérêts différents voire parfois divergents entre pays et entre acteurs.

Les intérêts des acteurs sont en effet différents. Pour les employeurs, l'appui des syndicats renforce leur lobby et le justifie au nom d'un intérêt commun sectoriel. Fondamentalement, l'ampleur du dialogue social européen dépend en premier lieu de la volonté des employeurs. Les employeurs du sucre ont pu soutenir une stratégie de partenariat européen car à l'exception d'une poignée de multinationales leurs intérêts étaient européens et ils n'avaient pas de stratégie de sortie. Pour les syndicats, le dialogue social sectoriel offre des possibilités d'influence dans des directions générales de la Commission peu ouvertes aux problématiques sociales et aux syndicats. Cela leur permet de mettre l'accent sur les conséquences sociales des décisions. Les pays sont quant à eux surtout préoccupés par le maintien de l'activité économique et des emplois au niveau national et tendent donc à se positionner différemment tant par rapport à la Commission que par rapport aux autres pays en fonction de l'importance relative de l'industrie sucrière dans leurs économies nationales.

L'exemple du sucre présente une façon de faire qui est celle de la gestion commune des restructurations. Celle-ci pourrait éventuellement être généralisée à d'autres secteurs, si elle s'avère être une réussite. A ce jour, les restructurations ont été plutôt réussies dans le

secteur sucrier, sauf dans le cas de l'Irlande qui constitue presque une caricature de stratégie patronale dure.

4.2.4.2.            Changement technologique : l'introduction des systèmes de self-scanning comme étape initiale à un changement radical ? Le cas des entreprises de la distribution en Belgique

### *Contexte général*

Les magasins du secteur de la grande distribution connaissent au cours de ces dernières années un double changement important. Le premier fait suite à la concurrence des magasins « discount », aux pratiques sociales parfois suspectes (voir Walmart en général, ou Lidl pour le cas européen) (Hamann, 2006). Ceci a été un catalyseur, parmi d'autres, pour favoriser le dialogue social dans ce secteur au niveau européen. Les employeurs de la grande distribution, représentés dans Eurocommerce, veulent en effet montrer combien leurs pratiques sociales se distinguent des 'hard discounters' et recevoir ainsi le soutien des syndicats, représentés par Uni-europa (Pochet et al, 2004).

Le second changement est d'ordre technologique et découle d'un nouveau procédé, dit RFID. Un RFID (Radio Frequency IDentification), ou Identificateur Radio Fréquence, se présente généralement sous la forme d'une petite étiquette apposée sur les produits. Il s'agit d'une minuscule puce électronique disposant d'une mémoire propre et capable de transmettre les informations récoltées. Ces informations sont recueillies par un récepteur via des "communications radio fréquence" de courte portée. L'autonomie d'une puce RFID est quasiment illimitée et son coût de fabrication oscille entre 0,20 et 0,40 euro. On estime généralement que si son coût diminue à 5 cents d'euro sa généralisation comme remplaçant des code-barres dans les grands magasins pourrait devenir rapidement une réalité<sup>91</sup>. Les changements introduits dans la vie quotidienne des citoyens-consommateurs sont d'une telle importance que la Commission européenne vient de publier une Communication sur ce sujet spécifique (European Commission, 2007). Elle y souligne l'impact de l'introduction d'une telle technologie non seulement sur le commerce et l'organisation du travail (organisation et gestion des stocks, réduction des délais) mais aussi sur les individus (traçabilité alimentaire, localisation de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer,...). En bref il s'agirait d'une nouvelle (r) évolution technologique dont les perspectives sont encore à évaluer mais pour laquelle il apparaît d'ores et déjà nécessaire d'esquisser un cadre politique. L'acceptation par le public de l'usage d'une telle technologie et des questions qu'elle soulève en termes de confidentialité et de vie privée sera aussi un élément-clé dans le succès de cette technologie.

Selon une étude commanditée par la Commission européenne, les effets sur l'emploi pourraient être plus que significatifs, bien qu'il n'y ait pas encore eu d'évaluation à l'échelle européenne : « *The **impact on employment** is not clear and should be monitored. Pessimistic forecasts say that deployment of RFID technology may result in about 4 million job losses (over a 10 year period in the US). However, no major disruption of the*

---

<sup>91</sup> Voir aussi sur ce sujet le dossier Infopôle, [www.infopole.be](http://www.infopole.be)

*labour market is expected, apart from the forecasted shortage of skilled professionals which will impact rapid deployment. Moreover, RFID will create new jobs, related to data processing and service-related jobs and the overall resulting economic growth may also contribute to the creation of additional workplaces. It is clear that training activities will be needed as new kinds of skills will be required both for professional workers (development) and end-users (customisation).” (Van Lieshout and ali, 2007)*

Cela couvre bien évidemment tous les secteurs et non la seule grande distribution, mais cette dernière aura à faire face à des changements significatifs tant dans la chaîne d’approvisionnement que dans les structures de grands magasins eux-mêmes. Les métiers et qualifications en œuvre dans la grande distribution sont eux aussi concernés par cette mutation technologique annoncée.

Un magasin dit du futur a déjà été développé par la chaîne Metro en Allemagne. Voici comment Intel, le fabricant de puces électroniques et de processeurs, présente avec emphase ce magasin du futur :« *En communiquant les informations appropriées aux clients (à l’aide des assistants personnels de shopping, des écrans multimédias et des bornes d’information), le personnel se libère pour d’autres activités et l’accueil des clients. Les PDA et PC portables rationalisent les tâches effectuées en magasin, aident les vendeurs à répondre aux demandes des clients et permettent au personnel de passer plus de temps dans la surface de vente. L’étiquetage électronique des linéaires réduit les effectifs nécessaires à la mise à jour manuelle des prix. Le système de gestion des stocks en temps réel améliore la veille stratégique et permet de prendre des décisions plus rapides et astucieuses (planification de la surface de vente et affectation de linéaires) en donnant accès en temps réel à l’état des stocks et aux données commerciales* »<sup>92</sup>.

Ces changements prospectifs sont reconnus par les syndicats européens qui pensent qu’il devrait être possible de négocier la réduction d’emploi globale (en terme absolu, il existe un flux important des travailleuses/eurs qui ne restent que temporairement) en échange d’une formation et d’une qualification supérieures.

Par rapport à la problématique du RFID, l’introduction de plus en plus fréquente dans les grandes surfaces du ‘self-scanning’ apparaît comme une étape de transition entre l’organisation traditionnelle et l’organisation futuriste annoncée par le RFID. Le self-scanning permet au client de directement saisir le code-barres des produits, et donc comptabiliser le montant de ses achats par l’intermédiaire de caisses ou de bornes dédiées à cet usage. Il annonce donc à terme la (quasi) disparition d’un métier intermédiaire, celui de caissier, ou de caissière pour être plus exact, tant cette fonction est féminisée. Il est aussi présenté comme annonciateur d’une évolution de cette fonction vers des tâches plus gratifiantes et qualifiées d’encadrement et de conseil du client.

Nous présentons ci-dessous le cas belge qui dans le cadre limité de notre enquête présente des caractéristiques intéressantes. D’une part, il existe de nombreuses chaînes concurrentes et d’autre part les organisations syndicales sont relativement bien représentées. Depuis une dizaine d’années, le self-scanning a été introduit dans quelques magasins puis depuis peu de plus en plus généralisé dans les deux grands distributeurs (GB et Delhaize). Toutefois nous avons centré notre attention sur la façon dont les acteurs voyaient les principaux enjeux et nous n’avons pas essayé de les focaliser à tout prix vers cette question d’introduction de nouvelles pratiques (self-scanning) comme une étape vers

---

<sup>92</sup> [www.intel.com/cd/business/entreprise/emea/fra/212233.htm](http://www.intel.com/cd/business/entreprise/emea/fra/212233.htm)

la diffusion du RFID. Comme nous le verrons dans les paragraphes qui suivent, les enjeux actuels semblent bien déconnectés dans les scénarii futuristes esquissés ci-avant.

### *Le contexte belge*

Selon la Fédération belge de la Distribution (FEDIS)<sup>93</sup>, « la distribution est l'activité qui consiste à acheter des produits pour les vendre ensuite à des revendeurs, des transformateurs, des utilisateurs professionnels, des collectivités (hôpitaux, écoles, etc.) ou des consommateurs finaux ». La distribution englobe aussi bien le commerce de détail que le commerce de gros. La distribution belge représente 11 % du produit national brut, toujours selon la fédération sectorielle.

En Belgique, le secteur de la grande distribution se caractérise par la présence de quelques leaders dans la grande distribution et de firmes plus spécialisées par exemple dans la librairie, dans l'ameublement ou dans le textile et l'habillement. C'est le groupe CARREFOUR qui, en 2006, a enregistré le chiffre d'affaires le plus important dans la grande distribution, toutes catégories confondues (hypermarchés, grandes surfaces et commerces de proximité). Il est suivi par les enseignes COLRUYT et DELHAIZE et, plus loin, par les discounts LIDL et ALDI.

En ce qui concerne les emplois, la FEDIS affiche le chiffre de 400.000 travailleurs et indépendants, mêlant ainsi les deux types d'activités dans la comptabilisation. Ce chiffre reprend également les salariés et indépendants de la distribution plus spécialisée (vêtements, articles de sport, articles d'ameublement, etc). D'après des indications plus précises, la répartition serait de 300.000 pour les travailleurs salariés et de 100.000 environ pour les travailleurs indépendants.

Les contrats et conditions de travail sont régis actuellement par les textes et conventions des commissions paritaires n°312 et 302 pour les employés, 119 pour les ouvriers. Un glissement est cependant en train de s'opérer. La grande distribution est en effet définie comme une activité de distribution regroupant au moins trois branches de commerce et des entreprises de plus de cinquante travailleurs. « Le patronat exerce des pressions importantes pour que la commission paritaire 312 soit supprimée. A certains endroits, des accords sont signés avec une seule des organisations syndicales, accords qui reconnaîtraient l'appartenance à la commission paritaire n°300, nettement moins intéressante », nous explique Irène Pêtre, de la Centrale nationale des Employés (CNE). Dans certaines grandes surfaces, le nouveau personnel est embauché selon les règles de la commission paritaire n°300. La CNE a demandé au ministère de l'Emploi et du Travail de répondre à une question sur la pertinence de la commission paritaire invoquée par les employeurs (312 pour la CNE, 311 ou 300, selon les employeurs). Fin septembre 2007, dans ce contexte, le ministère convoquait les partenaires sociaux en vue de définir les critères de ce qui fait une « branche de commerce », élément essentiel de la détermination de la commission paritaire ad hoc. A ce jour, le dossier est toujours pendant.

On observe depuis plusieurs années des stratégies de concentration, mais aussi de dépeçage des magasins et d'externalisation en interne de certains emplois (sur un même lieu de travail, le personnel de l'enseigne passe sous une autre enseigne). Ces stratégies se traduisent par une détérioration des conditions de travail des travailleurs « externalisés », une baisse quantitative nette des emplois non qualifiés dans le secteur, et des écarts de

---

<sup>93</sup> <http://www.fedis.be>

salaires et de conditions de travail importants entre les salariés de la grande surface qui « externalise » et ceux qui se retrouvent sous une autre enseigne à l'intérieur même du magasin. Ces baisses ne semblent cependant pas liées à l'introduction du self-scanning.

« A Herstal, en région liégeoise, CARREFOUR a dégagé des travailleurs qui ont été repris par l'enseigne PHONE HOUSE, qui distribue les GSM dans le magasin ». Ce type d'opération se traduit par un passage du salarié à une autre commission paritaire présentant des conditions moins intéressantes et par une économie nette en termes de masse salariale pour l'employeur. « Il y a une mise en concurrence du personnel de la même surface de vente », explique Irène Pètre.

On distingue schématiquement deux types de grandes surfaces :

- (a) les grandes surfaces classiques, répondant à la définition de la commission paritaire 312. C'est ce que la FEDIS nomme « Les entreprises de commerce de détail à départements multiples et commerce assimilé, communément appelées *Grands magasins* (entreprises occupant au moins 20 personnes et dont un ou plusieurs établissements ont comme activité principale l'offre en vente d'une grande série d'articles répartis sur des rayons distincts, mais groupés sous un même toit. (Exemples : Carrefour, Cora, Inno, Hema, Makro). Cette catégorie reprend également *les entreprises de supermarchés*, soit les entreprises dont un ou plusieurs établissements fonctionnent principalement en libre-service et qui ont une surface de vente d'au moins 400 m<sup>2</sup> et vendent des produits alimentaires et, éventuellement, des articles non alimentaires. (Exemples : AD Delhaize, Intermarché, GB Partner) ; mais également *les entreprises de commerce de détail à succursales* (toutes entreprises non comprises dans les catégories précédentes et possédant au moins cinq établissements de commerce de détail. Exemples : Delhaize, Colruyt, Aldi, Lidl).
- (b) les grands magasins spécialisés. Ces grands magasins font parfois partie d'une chaîne de grande surface (Exemple : BRICO), mais sont parfois des enseignes à part entière (Exemples : IKEA, C&A)

Les grandes surfaces classiques comptent un personnel très peu qualifié, statutairement employé, mais avec un important vécu ouvrier. Il s'agit majoritairement de femmes occupées aux caisses et au réassortiment. Une majorité d'entre elles (près de 80% selon la FEDIS) occupent des emplois à temps partiel. Peu réceptives aux changements, elles semblent, au vu de l'expérience syndicale, souvent redouter les mutations techniques et ne sont pas demandeuses de formations. La rotation d'emplois est généralement faible et les fonctions de caissières et réassortisseurs sont occupées par une majorité de travailleurs vieillissants. Les emplois exigeant un minimum de qualification sont souvent externalisés.

Les discounts comptent eux aussi un personnel non qualifié nombreux, mais la polyvalence et une moyenne d'âge généralement plus basse des salariés, les rendrait plus aisés à reclasser sur le marché de l'emploi.

Quant aux grands magasins spécialisés, ils occupent du personnel non qualifié mais qui a tendance à acquérir des spécialisations qui peuvent constituer une plus-value sur le marché de l'emploi, en particulier dans la librairie, dans l'ameublement et dans l'électroménager.

La franchise est un phénomène qui se généralise dans le secteur et qui inquiète les organisations syndicales. Ces dernières en ont fait leur cheval de bataille, plus encore que l'anticipation des évolutions technologiques. Le mécanisme même évolue : ainsi, il y a quelques années, la franchise reposait sur l'acquisition d'une surface commerciale où était implantée une nouvelle activité franchisée. Aujourd'hui, il s'agit de plus en plus d'une fermeture d'un supermarché existant, avec licenciement du personnel, et réouverture d'une surface franchisée et embauche d'un nouveau personnel à des conditions inférieures. L'appréhension de l'impact du self-scanning doit donc être perçue dans ce contexte.

### *Problématique*

L'apparition du self-scanning en Belgique remonte en réalité à une vingtaine d'années. Si on définit le self-scanning comme la saisie du code-barres par le client afin de rendre plus fluides les files aux caisses, c'est la chaîne COLRUYT qui a inauguré ce système à la fin des années 70, en introduisant pour chacun de ses produits des cartes perforées que le client devait ensuite remettre à la caisse pour être traitées. En 1997, la chaîne DELHAIZE lançait le système que l'on connaît aujourd'hui où le client dispose d'un appareil de scanning et effectue lui-même l'opération de lecture des données. DELHAIZE est resté cependant prudente en limitant notamment l'implantation du dispositif à certains magasins situés dans des zones où les revenus sont relativement supérieurs à la moyenne. Aujourd'hui, une cinquantaine de magasins sur les 130 que compte la chaîne, met ce système à la disposition du client.

Le système DELHAIZE repose sur la mise à disposition de caisses spécifiques sensées permettre des économies de temps et d'espace. CARREFOUR et BRICO ont introduit un système légèrement différent, la caissière (ou le caissier) devenant une « hôtesse » ou un « steward » en charge de quatre ou six caisses automatiques, le client scannant lui-même ses articles à la caisse. CORA est en passe d'implanter le même type de système.

L'apparition de ce système dans un contexte de très forte restructuration et de mutation du secteur, n'a pas suscité une attention immédiate et importante de la part des organisations syndicales. Il semble en effet lié à des stratégies plus larges et s'intègre donc à une démarche d'ensemble. Il correspond aussi à une baisse quantitative de l'emploi non qualifié dans le secteur et à un nivellement par le bas des salaires et des conditions de travail qui peut s'apparenter, estime Irène Pètre, aux phénomènes que l'on observe dans des secteurs présentant des caractéristiques d'emploi similaires et en forte délocalisation vers les pays à bas salaires. Cependant, selon les organisations syndicales, l'impact du self-scanning ne serait pas le plus important.

Néanmoins, il existe un problème et son traitement a été lié à des demandes de formations en général. Comme on le lira plus loin, ces demandes, formulées par les organisations syndicales, n'ont pas souvent été relayées et entendues par les salarié(e)s eux-mêmes, notamment par les travailleurs non qualifiés, craintifs face au changement et donc face aux mesures à prendre pour développer leur employabilité.

### ***Implémentation du self-scanning en Belgique***

Bien qu'elle ne soit pas encore généralisée, la pratique du self-scanning se répand, en particulier dans le réseau de la grande distribution non discount, mais sa progression n'est pas aussi spectaculaire que les organisations syndicales et les organisations de consommateurs semblaient le redouter dans les années 90. Le patronat reste discret sur sa stratégie de long terme à cet égard. A l'instar de l'expérience allemande de METRO, mise en exergue comme un modèle d'organisation par les grands groupes présents en Belgique auprès de leurs travailleurs, DELHAIZE a ouvert une grande surface pilote, dit « magasin de l'avenir », en région bruxelloise. Diverses innovations y sont testées dont l'automatisation à l'extrême. Ainsi non seulement, le self-scanning est implanté et pratiqué depuis longtemps, mais en outre, certaines fonctions particulières, comme celles de « conseillers en vin » font l'objet d'indications automatisées.

La FEDIS s'exprime peu sur les perspectives offertes par le self-scanning. Les lectures des rapports annuels des grandes entreprises qui ont développé des pratiques, n'indiquent pas non plus que le self-scanning soit un axe majeur du développement stratégique des grandes chaînes. Ces dernières misent davantage sur l'élargissement de la gamme des services, de tailles et d'implantations pour augmenter leurs chiffres d'affaires et réaliser des économies sur les coûts.

Le self-scanning est réservé aux consommateurs qui ont peu d'achats et est souvent présenté comme un élément de l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, par l'image de « modernité » qu'il véhicule. Il pose le problème des contrôles des fraudes éventuelles, mais celles-ci ne semblent pas plus nombreuses que dans le système dit « classique ». L'évolution du self-scanning vers des services plus « sophistiqués » que la caisse traditionnelle n'est pas d'actualité même si elle est testée. Il s'agit par exemple, comme on l'a vu plus haut, des fonctions de « conseillers vin ». Le consommateur pourrait ainsi, dans l'avenir, pointer sur un tableau ad hoc, le type de vin, d'accompagnement et de gammes de prix qu'il recherche, un rayon laser l'amenant ensuite vers les produits recherchés.

Le numéro un de la grande distribution en Belgique n'a implanté le système du self-scanning aux caisses qu'en 2004, soit assez longtemps après son principal concurrent, et la progression n'y est pas spectaculaire.

### ***Impact qualitatif et quantitatif sur l'emploi***

Quand DELHAIZE a introduit le self-scanning, les organisations syndicales ont redouté que cette mesure ne se traduise par des pertes sèches d'emplois. A ce jour, cet impact n'est pas évident et de l'aveu des principales organisations syndicales, il n'y aurait eu ni pertes sèches d'emplois, ni créations nettes d'emplois plus qualifiés.

L'hypothèse d'un impact qualitatif, posée par certains sociologues, semble cependant indissociable du recours à la formation et l'expérience de la CNE n'est pas positive à cet égard. Lorsqu'il en a été question, de nombreux salariés ont exprimé des craintes de voir ces formations devenir des mécanismes de sélection, où les meilleurs bénéficieraient des formations qualifiantes. « Le constat est qu'en fait de formation, il y a eu surtout de

nouvelles consignes comportementales, la fonction de caissière évoluant vers celle d'hôtesse ».

Les organisations syndicales estiment que l'introduction du self-scanning correspond principalement à une stratégie de réduction des coûts et d'augmentation de la flexibilité des emplois.

La CNE a obtenu des crédits formation, mais ceux-ci n'ont pas rencontré le succès espéré. « On peut se demander si le personnel a été correctement informé », relève Irène Pètre. On pense généralement que l'évolution technologique dans le secteur de la distribution se traduira par la création de quelques emplois qualifiés, mais pas par un nombre significatif d'emplois de cette nature.

Pour le SETCA, « la distribution ne crée plus les emplois que sa progression justifierait. Dans le même temps, la charge de travail et le stress du personnel affecté à ces nouvelles caisses augmentent. Il faut encore insister sur le fait que ces caisses fonctionnent toute la journée, ce qui en pratique, réduit les heures de travail à octroyer aux travailleurs à temps partiel »<sup>94</sup>.

### ***Formation et développement de l'employabilité***

La formation a tendance à être considérée comme « l'affaire du patronat » dans le secteur de la distribution, ce qui ne facilite pas l'approche des salariés et de leurs représentants sur ce thème. De fait, les formations organisées par les directions des entreprises sont essentiellement réservées aux cadres et sont focalisées sur le projet de l'entreprise. Du fait de l'externalisation des emplois exigeant plus de qualifications, la question de la formation ne se pose pas dans les mêmes termes que dans d'autres secteurs qui connaissent de fortes mutations technologiques et où des formations aux nouvelles technologies sont indispensables.

Irène Pètre, de la CNE, pense que l'introduction du self-scanning n'aura pas d'impact sur l'accès pour le personnel à des formations réellement qualifiantes, et donc sur le développement de l'employabilité d'un personnel extrêmement peu qualifié mais en revanche très spécialisé.

La stratégie syndicale dans le secteur de la distribution est centrée sur les conséquences du dépeçage de l'activité des entreprises et l'introduction des technologies en est un des éléments. « Il est donc important d'anticiper les conséquences de l'évolution observée et, notamment, de se mettre d'accord sur des critères objectifs en vue de définir ce qui appartient à la grande distribution et ce qui est dans le champ du petit commerce » (Irène Pètre, CNE). En matière de formation, la CNE a choisi de se concentrer sur le droit individuel à la formation et sur des approches volontaires, via des incitants, pour toutes les mesures extra légales prises dans des contextes de restructuration, comme les prépensions. Cette stratégie sera sans doute menée avec la LBC, équivalent néerlandophone de la CNE.

---

<sup>94</sup> SETCA, 2006, <http://www.setca.be>

On notera que l'observation des fonctions critiques en région bruxelloise, indique des pénuries dans le domaine de la vente spécialisée. L'externalisation en interne vers des enseignes spécialisées en est une des causes. Elle doit nécessairement s'accompagner d'une formation minimale et certains employeurs, notamment dans l'électronique, s'y attèlent. Ces formations ne compensent cependant pas les besoins de qualification aux postes actuellement peu qualifiés du secteur de la distribution.

Sources :

Entretien avec Irène Pètre, Centrale nationale des Employés, Nivelles, 4 octobre 2007.

Entretien avec Ilaria Savoini, représentante d'Eurocommerce, septembre 2007

Entretien avec Gérard Valenduc, directeur de la FTU-Namur, octobre 2007

### **4.3. Mise en perspective de cinq pays européens**

Dans cette section nous examinerons en détail la pratique en matière de dispositifs d'employabilité, notamment en cas de restructurations, dans cinq pays européens afin que la situation française puisse ultérieurement être mise en perspective avec ceux-ci. Les cinq pays retenus sont la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Finlande et la Suède.

Nous avons focalisé l'objet de notre comparaison sur la question de la formation professionnelle car celle-ci est le vecteur principal qui permet aux travailleurs d'assurer leur reconversion en cas de restructuration, que ce soit par des dispositifs de mobilité interne ou externe. En nous concentrant sur le niveau de l'individu travailleur comme « restructuré potentiel » nous avons aussi choisi de mettre de côté les questions connexes mais néanmoins importantes de l'éducation continue et de la formation initiale, qui interviennent à d'autres moments de la vie du travailleur. Même en ne considérant que la formation professionnelle la diversité des dispositifs existant dans les divers Etats membres reste élevée, d'autant plus qu'elle ne relève pas toujours d'une même logique institutionnelle. Une manière de réduire cette diversité européenne est de la ramener au niveau des possibilités offertes par les systèmes nationaux aux deux principaux acteurs de la formation professionnelle : les individus et les entreprises. Au sein des dispositifs existant dans les cinq pays de notre panel nous établirons donc une distinction entre les dispositifs à destination des individus et ceux à destination des entreprises.

Si l'on considère sous l'angle de la formation professionnelle quelles peuvent être les trajectoires que peuvent suivre des travailleurs en cas de restructuration nous sommes amenés à distinguer essentiellement trois types de parcours qui correspondent à autant de publics et de dispositifs institutionnels spécifiques :

1. Le premier parcours, le plus optimiste, présuppose que le travailleur accède pleinement à la formation professionnelle dans le cadre de son travail, ce qui lui permet soit d'acquérir les compétences nécessaires pour progresser dans son emploi (mobilité professionnelle ascendante) soit d'acquérir de nouvelles compétences lui permettant de facilement se reclasser professionnellement en interne ou en externe à l'entreprise ;
2. la seconde trajectoire concerne des travailleurs qui dans le cadre d'une restructuration se retrouvent licenciés tout simplement et ne bénéficient plus que

- de l'accès à la formation et la reconversion professionnelle assuré par les dispositifs institutionnels à destination des chômeurs ;
3. enfin la troisième trajectoire, propre aux travailleurs restructurés, est hybride et concerne l'accès à des dispositifs prévus dans les mesures d'accompagnement des restructurations, qui peuvent impliquer le recours exclusif ou partagé à des mesures spécifiques ou des arrangements et/ou accès privilégiés aux dispositifs universels concernant les travailleurs et les chômeurs.

Ces trajectoires, et l'organisation des dispositifs nationaux, doivent elles-mêmes être mises en perspective par rapport aux diverses compréhensions que l'on peut avoir de la question de l'anticipation :

1. Une première compréhension, étroite, de l'anticipation renvoie aux pratiques prospectives visant à estimer à moyen et long termes les évolutions des besoins des entreprises en personnel et compétences afin d'adapter en conséquent les ressources disponibles ; c'est ce que l'on retrouve souvent sous les vocables de « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences » ou de « GRH prospective ». Cette approche concerne essentiellement le niveau de l'entreprise mais elle peut aussi mobiliser d'autres acteurs, notamment pour la création d'observatoires (voir chapitre 1) ;
2. Une seconde compréhension de l'anticipation, assez répandue dans la littérature relative aux restructurations, entend celle-ci au sens d'annonce précoce de la décision de restructurer et de la mise en place de dispositifs de reclassement professionnel dans le cadre de mesures d'accompagnement destinées à minimiser les conséquences sociales négatives des restructurations. Cette approche essentiellement curative mobilise les autorités publiques (services publics de l'emploi, financement des prépensions,...) et à plus court terme le niveau de l'entreprise (négociations internes sur les modalités du plan social et indemnités, financement de l'accompagnement) ;
3. Enfin, une troisième compréhension plus globale de l'anticipation est celle de l'adaptabilité permanente par l'entretien permanent du « capital » employabilité des travailleurs sur l'ensemble de leurs carrières professionnelles et la mise en œuvre de dispositifs publics permettant de sécuriser les trajectoires et les transitions au cours du cycle de vie. Ici l'essentiel de l'effort est porté par la collectivité qui est en charge de tout ce qui concerne une approche holistique de l'éducation des adultes au sens large, quels que soient leurs statuts, ainsi que de la protection sociale sécurisant les trajectoires. L'entreprise intervient surtout au niveau de la formation professionnelle continue par rapport à ses besoins immédiats. C'est cette approche qui est mise en exergue dans le discours européen comme nous l'avons montré précédemment.

La première approche concerne essentiellement le niveau de l'entreprise et nous l'évoquerons donc peu dans le cadre de cette section, si ce n'est sous l'angle des incitants à destination des entreprises ou l'analyse empirique des pratiques de formation (sur ce sujet voir aussi le chapitre 2 sur les études de cas). Les deux autres approches de l'anticipation impliquent plus le niveau de la collectivité et sont donc plus en relation avec les dispositifs institutionnels existant dans les cinq pays que nous considérerons ici.

Nous commencerons par brièvement exposer les modes d'organisation de l'administration de la formation professionnelle dans les divers pays pour les trois publics privilégiés mentionnés précédemment. Ensuite nous analyserons plus en détail les dispositifs à

destination des individus et des entreprises. Enfin, dans une dernière section nous procéderons à une analyse empirique comparative de la France et des cinq pays de notre panel sur les questions de l'apprentissage continu au cours de la vie, de la pratique de formation des entreprises et des caractéristiques individuelles et professionnelles des travailleurs ayant suivi une formation.

#### 4.3.1. Principales caractéristiques nationales

##### 4.3.1.1. Cadres institutionnels<sup>95</sup>

###### **Belgique**

Les compétences en matière de politiques de formation des salariés et des demandeurs d'emploi s'organisent en Belgique entre les communautés et les régions (Cotton, 2001).

La Région wallonne est compétente en matière de formation et de programmes de mise au travail, sauf en ce qui concerne le territoire germanophone où elle ne dispose pas des compétences de formation. Elle exerce cette compétence par l'intermédiaire de l'Office Régional de l'emploi et de la formation, le FOREM qui a pour vocation d'accueillir des personnes, travailleurs et demandeurs d'emploi, se destinant au travail salarié.

La Communauté flamande est compétente en matière de formation et de mise au travail sur le territoire de la Région flamande et en matière de formation à Bruxelles pour ce qui est des institutions néerlandophones. La Région exerce ces compétences par l'intermédiaire du VDAB, *Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding*. Tout comme le FOREM, le VDAB a vocation à accueillir des personnes, travailleurs et demandeurs d'emploi, se destinant au travail salarié.

La Commission communautaire française est compétente en matière de formation sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale pour ce qui est des institutions francophones tandis que la Région est compétente pour les programmes de mise au travail. La compétence en matière de formation est exercée par l'Institut Bruxellois Francophone pour la Formation Professionnelle, aussi appelé Bruxelles Formation. Les publics visés ne sont pas seulement les demandeurs d'emploi mais aussi les travailleurs et les entreprises.

La Communauté germanophone exerce ses compétences en matière d'emploi et de formation professionnelle par l'intermédiaire de l'ADG (*Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft*).

En ce qui concerne la formation professionnelle, le rôle des partenaires sociaux est primordial. Le FOREM, le VDAB et Bruxelles-Formation sont gérés paritairement par les représentants des travailleurs et des employeurs. Dans les principales branches de l'économie, les partenaires sociaux ont mis en place des fonds sectoriels pour la formation, afin de stimuler et soutenir la formation continue. En général, ces fonds sont

---

<sup>95</sup> Les fiches détaillées reprenant l'organisation des systèmes de formation professionnelle dans les cinq pays de notre panel sont disponibles dans l'annexe 2.

gérés paritairement par les partenaires sociaux et coopèrent étroitement avec les établissements de formation du service public de l'emploi pour la mise en oeuvre des actions de formation. Les partenaires sociaux jouent également un rôle essentiel dans la conclusion des accords interprofessionnels liés à la formation (Monville, 2007). Depuis 1989, ces accords prévoient des dispositions pour que les entreprises consacrent une partie de la masse salariale (0,10%) à la formation des groupes à risques : les travailleurs et les chômeurs peu qualifiés, les handicapés et également les travailleurs dont l'emploi est menacé par les évolutions technologiques du secteur ou par une fermeture d'entreprise, autrement dit les restructurations<sup>96</sup>.

La formation professionnelle continue est dispensée par trois types d'opérateurs :

- les opérateurs publics autrement les centres de formation professionnelle régionaux, les universités et les hautes écoles et des instituts régionaux de formation spécifiques aux PME ;
- les opérateurs sectoriels au travers des centres de compétences et des centres de formation sectoriels ;
- les entreprises elles-mêmes : soit elles disposent de services de formation internes, soit elles font appel à des opérateurs privés.

En Belgique, le financement de la formation professionnelle des travailleurs provient d'un quota de souscription obligatoire de la masse salariale (1,6%) reversé dans les fonds sectoriels. Ce financement couvre les coûts directs des cours de formation continue et les coûts du travail des travailleurs en formation. Par ailleurs, chaque entreprise doit verser une cotisation de minimum 0,1% de sa masse salariale pour la promotion de l'emploi et de la formation des groupes à risque. Les pouvoirs publics consacrent également une partie de leurs moyens à la formation continue des travailleurs dans le cadre de mesures spécialement mises en place pour stimuler les efforts de formation des entreprises en faveur de leurs salariés. Il s'agit au niveau fédéral du fonds éducation payé et au niveau régional des différents types de chèques formation pour les travailleurs et les entreprises. Le fonds est alimenté par une cotisation des entreprises de 0,08% de la masse salariale et d'une contribution équivalente de l'Etat (Monville, 2007).

Le financement de la formation professionnelle des chômeurs est assuré par les pouvoirs publics.

### *Allemagne*

Le système allemand de formation professionnelle est caractérisé par une dualité : l'Etat fédéral est compétent pour la formation professionnelle en entreprise mais la Loi fondamentale confère aux Ministères de l'éducation et des affaires culturelles des Länder la responsabilité de la mise en oeuvre de la formation professionnelle scolaire. C'est par référence à cette dissociation constitutionnelle des compétences que le système est qualifié de dual.

La formation professionnelle s'organise au niveau fédéral, au niveau des Länder et au niveau régional.

---

<sup>96</sup> Conseil National du Travail, Avis N°1.397, OCDE - Questionnaire sur l'aide publique à la formation professionnelle continue, Séance du 26 avril 2002.

Au niveau fédéral, l'Etat fédéral est compétent pour la formation professionnelle extrascolaire, pour la législation cadre l'enseignement supérieur, la promotion de la recherche et de la formation et le développement et la création des écoles supérieures (conjointement avec les Länder).

La loi fédérale sur la formation professionnelle occupe une place centrale en matière de formation professionnelle. Elle concerne essentiellement la formation professionnelle réalisée au sein des entreprises, mais elle comporte aussi des dispositions relatives à l'éducation et à la formation professionnelle continue. La loi distingue deux types de formation continue : le perfectionnement professionnel et la reconversion.

Le perfectionnement professionnel suppose que la personne possède déjà une formation professionnelle et/ou une expérience professionnelle appropriée. Elle se subdivise en une formation continue de promotion et une formation continue d'adaptation.

Au niveau des Länder, chaque Land définit les principes de base en matière d'éducation et de formation professionnelle scolaire par voie législative ou constitutionnelle. Pour garantir l'unité et la comparabilité, les Länder ont développé des procédures de coopération à travers une Conférence permanente des ministres de l'Education et des Affaires culturelles des Länder (KMK). Il existe au niveau des Länder, des commissions de la formation professionnelle rassemblant sur le mode paritaire des délégués des employeurs, des travailleurs et des administrations supérieures et conseillant les gouvernements des Länder sur les questions de formation professionnelle scolaire. Les commissions assurent d'importantes fonctions dans le cadre de la mise en œuvre et de la surveillance des mesures dédiées à la formation professionnelle, de la formation professionnelle initiale, ainsi que du perfectionnement professionnel et de la reconversion.

Au niveau régional, les « Chambres » (Chambres de commerce et d'industrie pour le secteur industriel et commercial, chambres des métiers pour l'artisanat et pour les différentes professions libérales les chambres professionnelles) ont pour fonction de constater que les lieux de formation remplissent les conditions requises, de contrôler la mise en œuvre des mesures de formation dans les entreprises formatrices, d'encourager les activités de formation en conseillant les entreprises formatrices, les formateurs et les apprentis, d'établir et de tenir le registre des contrats de formation, et d'assurer l'organisation et le déroulement des examens de fin de formation.

Les partenaires sociaux de l'industrie, du commerce, de l'artisanat, de l'agriculture, des professions libérales, des administrations publiques, des services de santé interviennent dans le domaine de la formation professionnelle. Le partenariat entre les employeurs et les syndicats se reflète à divers niveaux :

- au niveau fédéral : ils coopèrent au sein du comité principal du **BIBB**. Ils participent à la mise au point de formations/normes et font des recommandations dans tous les domaines et sur tous les aspects de la formation professionnelle ;
- au niveau des Länder : ils siègent au sein de la commission de la formation professionnelle du ministère compétent, et font des recommandations dans tous les domaines de la formation professionnelle en ce qui concerne la coordination école – entreprise ;
- au niveau régional : ils siègent au sein des commissions de formation professionnelle et des commissions d'examen des chambres et délivrent les certificats et les qualifications ;
- au niveau sectoriel : ils négocient les offres de places de formation et les conventions tarifaires relatives à la rémunération des apprentis;

- au niveau des entreprises: ils assurent la programmation et la mise en oeuvre de la formation dans les entreprises.

Les conventions collectives qui sont conclues au niveau des branches abordent rarement la formation professionnelle continue sauf pour la mise en place de congés-formation dans certains secteurs. Néanmoins, ces dernières années, on constate que de plus en plus d'accords prévoient des mesures de «formation - adaptation» ou reconversion en cas de restructuration, notamment pour les salariés les plus menacés. La formation tend à être introduite dans les «pactes pour l'emploi» négociés au niveau des branches à la fois comme alternative au chômage partiel en période creuse et comme mesure préventive pour maintenir à niveau les salariés en place.

La formation professionnelle des travailleurs est dispensée par :

- les universités populaires ou centres de formation pour adultes sont des centres de formation ouverts dans toute l'Allemagne (plus de 1000 sites). Ils offrent une formation générale et professionnelle à tout public souhaitant progresser dans sa vie professionnelle. Généralement, ces centres sont gérés par les communes et le coût de formation reste minime ;
- les écoles de perfectionnement professionnel offrent des formations dans les domaines suivants: agronomie, design, technique, économie et sciences sociales, avec plus de 160 orientations différentes. L'enseignement dispensé par ces écoles est sanctionné par un examen final du Land.;
- les entreprises disposent souvent de centres de formation internes (dans le cas des grandes entreprises). Les éléments de la formation qui ne peuvent pas être assurés par une entreprise individuelle sont dispensés dans des centres inter-entreprises de formation. Ces centres sont gérés par les chambres de commerce et d'industrie (ou les chambres de métiers) ou par des organisations professionnelles relevant du monde des entreprises ;
- des instituts privés, des églises, des établissements supérieurs coopérant avec les fédérations professionnelles, des chambres de commerce, d'agriculture, des métiers, des organisations syndicales, des institutions d'apprentissage par correspondance, des bibliothèques, des écoles de la seconde chance peuvent également dispenser des formations.

La formation professionnelle des chômeurs est assurée au sein des universités populaires ou centres de formation pour adultes (Hippach-Schneider, Krause et Wole, 2007).

Les entreprises financent volontairement toute la formation donnée en leur sein, y compris la formation continue. Les éléments de la formation qui ne peuvent pas être assurés par une entreprise individuelle sont dispensés dans des centres interentreprises de formation (cf supra). La formation dans ces «ateliers» est financée grâce à des contributions versées aux chambres ainsi qu'au moyen de taxes spéciales assises sur les profits des entreprises. Toutes les entreprises membres des chambres sont assujetties à ces taxes, dont une partie est reversée aux entreprises qui assurent leur propre formation. Ces centres interentreprises bénéficient également de subsides publics.

Il n'y a donc pas de fonds sectoriels dédiés à la formation en Allemagne. Seul le secteur de la construction fait office d'exception : un accord sectoriel passé entre les partenaires sociaux du secteur en 1976 a créé un fonds d'égalisation de vacances et de salaires qui

couvre également certaines dépenses de formation. Chaque employeur couvert par cet accord collectif à verser une contribution égale à un total de 2,8 % de la masse salariale.

Lorsque l'individu prend l'initiative de suivre une formation professionnelle, il utilise ses propres ressources pour financer la formation. Le financement individuel de la formation continue peut être combiné avec d'autres sources, par exemple dans le cas où des entreprises publiques ou privées ou encore le Fonds social européen peuvent également contribuer financièrement à ces actions de formation.

Les ministères compétents des Länder (les ministères du Travail, des Affaires économiques ou, plus rarement, les ministères de l'Education et des Affaires culturelles) peuvent apporter une aide financière aux actions de formation en entreprises. Les ministères de l'Education et des Affaires culturelles sont responsables pour le financement pour la formation continue dans les établissements d'enseignement. Ce soutien financier inclut les bourses pour les adultes engagés dans des actions de formation professionnelle avancée. Les collectivités territoriales assurent le financement des établissements de formation professionnelle ainsi que leur équipement et le personnel non enseignant. Par ailleurs, ces mêmes collectivités financent totalement les centres de formation pour les adultes.

Le financement de la formation professionnelle des chômeurs est quant à lui assuré intégralement par l'Office fédéral du travail (Kirchberger, 2005).

### ***Pays-Bas***

La formation professionnelle continue est organisée à trois niveaux aux Pays-Bas.

La responsabilité de l'organisation de la formation professionnelle continue des travailleurs est essentiellement assurée par les entreprises aux Pays-Bas, les pouvoirs publics intervenant faiblement.

Au niveau sectoriel, les centres nationaux d'expertise pour la formation et l'enseignement professionnels et le marché du travail sont des organismes intermédiaires structurés au niveau des branches ou des secteurs. Chaque centre d'expertise a pour mission d'améliorer la qualité et le professionnalisme dans sa branche en fournissant des services de conseil, d'information et de formation.

Au niveau national, divers ministères jouent un rôle dans l'éducation et la formation au niveau central (le ministère de l'éducation, de la culture et des sciences est responsable de l'ensemble du système éducatif, y compris de l'enseignement professionnel et de l'éducation des adultes, le ministère des affaires économiques et le ministère des affaires sociales et de l'emploi).

Au niveau local/régional, les centres pour le travail et les revenus (CWI) ont pour mission de mettre la formation des demandeurs d'emploi en correspondance avec les besoins du marché du travail régional.

Les partenaires sociaux jouent un rôle important de conseil et de moteur en matière d'éducation et de formation via leur participation à de nombreux réseaux, organismes et

conseils, ainsi que de leur représentation au sein des comités d'entreprises. Ils sont associés à d'importantes initiatives :

- au niveau national, ils participent au Conseil économique et social qui est le principal organe consultatif du gouvernement néerlandais, auquel il fournit des conseils, sollicités ou de sa propre initiative, sur toutes les questions économiques et sociales importantes. Lors du conseil du printemps 2000, les partenaires sociaux ont donné un élan majeur à la formation et de l'enseignement professionnels. Un «Comité de dynamisation de la formation et de l'Enseignement Professionnels» a été mis en place afin de renforcer l'enseignement professionnel, de définir des responsabilités conjointes entre les acteurs de l'éducation et les partenaires sociaux en matière d'éducation et de formation et de prendre des initiatives pour la formation des actifs, tant occupés qu'au chômage ;
- au niveau sectoriel, les partenaires sociaux sont représentés au conseil de direction de l'Association des Centres d'Expertise pour la formation et l'enseignement professionnels et le marché du travail (COLO). Chaque branche possède une commission paritaire qui réunit des représentants des partenaires sociaux et des acteurs de l'éducation. Ces commissions définissent les profils professionnels qui servent de base aux établissements éducatifs pour élaborer les référentiels de formation ;
- au niveau régional, la plupart des centres régionaux de formation (ROC) comptent des représentants des partenaires sociaux (régionaux) au sein de leur conseil d'établissement ;
- au niveau des entreprises ou des branches, les partenaires sociaux participent aux négociations collectives. De plus en plus souvent, les conventions collectives comportent des clauses relatives aux actions de formation, dans le cadre de la gestion des ressources humaines et de l'éducation et formation tout au long de la vie des salariés

La formation professionnelle des travailleurs est principalement dispensée en interne dans l'entreprise. La plupart des grandes entreprises disposent de centres de formation internes.

Les formations en externe sont dispensées par divers types de fournisseurs :

- les organismes propres au secteur, qui font l'objet d'une procédure de certification ;
- les établissements de formation en apprentissage financés par des fonds publics proposent également des formations de premier niveau pour les salariés à faible qualification ;
- les ROC (centres régionaux de formation) et les instituts d'enseignement professionnel supérieur, financés par les fonds publics, dispensent des formations à temps partiel essentiellement suivies par les salariés;
- les opérateurs privés : principalement des instituts de formation privés.

La formation professionnelle des chômeurs est dispensée par :

- les établissements de formation en apprentissage financés par les fonds publics proposent des formations de premier niveau à des chômeurs ;
- les centres de formation professionnelle et les écoles professionnelles féminines s'adressent exclusivement aux demandeurs d'emploi ;
- les ROC (centres régionaux de formation) et les instituts d'enseignement professionnel supérieur, financés par les fonds publics (Maes, 2004).

Au niveau national, il n'y a pas d'obligation légale pour les entreprises de financer la formation des salariés.

Les modalités de financement de la formation en entreprise sont souvent définies par le biais des conventions collectives. Une part importante du financement de la formation des salariés provient des fonds sectoriels pour la formation et le développement. Les plus importants sont les fonds pour la formation et le développement (*O&O*), qui sont alimentés par une contribution obligatoire des entreprises du secteur concerné. Le montant de cette contribution varie entre 0,1 % et 0,64 % de la masse salariale brute (CEDEFOP, 2001).

Les pouvoirs publics participent partiellement au financement de la formation des salariés, par le biais d'incitations à la formation dans les entreprises tels que les dégrèvements d'impôts. Il existe également un certain nombre d'accords mixtes privé – public comme les réseaux de formation ou des fonds spéciaux dotés de mécanismes permettant de suivre l'évolution de l'offre et de la demande de formation.

### ***Finlande***

La formation professionnelle continue peut être de trois types en Finlande :

- l'auto-apprentissage, à savoir une formation que les adultes entreprennent de leur propre initiative et qui répond à leurs objectifs, leur situation et leur niveau d'éducation personnels. Ce type de formation est intégralement ou partiellement financé par l'administration de l'éducation. Ceci constitue une spécificité du système finlandais qui laisse un grand degré de liberté individuelle à ses citoyens pour choisir le contenu le mieux adapté aux aspirations individuelles de chacun ;
- la formation axée sur le marché du travail, organisée par le Ministère du travail à l'intention des demandeurs d'emploi. Elle s'inscrit dans le cadre d'une politique active de promotion de l'emploi, et comprend deux grands volets: la formation professionnelle d'une part qui vise à développer les compétences professionnelles des participants, et l'orientation professionnelle et la formation préparatoire, d'autre part qui visent à trouver l'emploi ou le parcours éducatif le mieux adapté à chaque situation personnelle ;
- la formation en entreprise, financée par l'employeur et généralement suivie pendant les heures de travail. Cette formation répond aux besoins de l'employeur en termes de productivité, de rentabilité et de motivation du personnel. Elle est organisée sur le lieu de travail ou chez des prestataires de formation.

La formation professionnelle continue est organisée sur trois niveaux.

Au niveau national, la gestion de la formation des adultes est assurée par le Parlement et le Ministère de l'Éducation, assisté par le Conseil pour l'Éducation des adultes. Le Ministère du travail est responsable pour sa part de l'organisation et du financement de la formation à l'emploi. Cette tâche est confiée au département chargé de la mise en oeuvre de la politique du marché du travail, assisté des centres régionaux pour l'emploi et le développement économique.

Au niveau régional, les Conseils régionaux définissent les plans de développement régional en coopération avec les autorités locales. Les centres régionaux de développement économique et de l'emploi sont également impliqués.

Au niveau local, les municipalités ne sont pas tenues d'organiser la formation et l'enseignement professionnel mais elles doivent participer à son financement (Refernet, 2005).

La loi 630/1998 sur la formation professionnelle prévoit l'organisation de la formation et de l'enseignement professionnels en concertation avec des représentants des milieux professionnels. Plusieurs voies permettent dès lors aux partenaires sociaux de participer à la planification des objectifs et des priorités de la formation et de l'enseignement professionnels. Les principales instances instaurées à cette fin par le ministère de l'éducation sont :

- les comités de formation professionnelle et le comité consultatif pour la coopération en matière d'éducation : ils ont pour mission de programmer et de promouvoir la formation et l'enseignement professionnels, et de favoriser l'interaction entre l'éducation et le monde du travail ;
- le conseil de l'éducation des adultes rédige des rapports et prend position sur des questions touchant aux axes prioritaires et aux politiques futures de l'éducation des adultes.

Le gouvernement a nommé en 2004 un conseil tripartite pour les questions de travail et de formation, chargé d'étudier les politiques du travail et de l'éducation, leurs grands enjeux et leurs stratégies.

La formation professionnelle des travailleurs est dispensée par :

- les instituts populaires (ou instituts pour les adultes) ou centres d'éducation pour adultes financés et gérés essentiellement par les municipalités ;
- les établissements d'enseignement professionnel spécialisés liés aux organisations professionnelles (industrie et commerce), et dispensant des formations continues en fonction des besoins des entreprises ;
- les centres régionaux;
- les organismes privés pour les salariés de l'agriculture, de la forêt, de l'artisanat et de l'économie sociale.

La formation professionnelle des chômeurs est dispensée par :

- les instituts populaires (ou instituts pour les adultes) ou centres d'éducation pour adultes (voir plus haut) ;
- les établissements d'enseignement professionnel spécialisés liés aux organisations professionnelles (industrie et commerce) ;
- les centres de formation professionnelle pour adultes : ils relèvent principalement des pouvoirs locaux et leur financement est assuré par la vente de services. Ils dispensent généralement des formations axées sur le marché du travail.

La formation professionnelle des travailleurs est à la charge financière des pouvoirs publics et/ou des clients du système. Un système de financement de la formation professionnelle continue est en place depuis début 2001. L'organisme gestionnaire est subventionné par l'État, et les institutions dispensant une formation à caractère général

aux adultes (centres d'éducation des adultes,...), les instituts polytechniques et les universités reçoivent leur dotation des offices nationaux provinciaux.

En outre, les instituts sectoriels de formation spécialisés bénéficient d'une subvention publique. Le financement de ces établissements est assuré en outre par un apport de fonds de leurs organismes gestionnaires, par les recettes de la vente de produits et de services, et par les frais d'inscription des participants.

Si les formations professionnelles des travailleurs sont demandées à l'initiative de l'employeur, elles sont entièrement financées par l'employeur.

La formation des chômeurs est essentiellement assurée par des établissements placés sous la supervision du Ministère de l'éducation, mais elle est financée par le Ministère du travail. Les administrations régionales et locales du travail, qui dépendent du Ministère du travail, sont chargées d'acheter les cours destinés aux chômeurs auprès de toute une série de prestataires. Le Ministère du travail attribue un budget aux centres pour l'emploi et le développement économique, qui financent directement la formation à l'emploi ou qui allouent des fonds aux agences locales pour l'emploi en vue de l'acquisition de services de formation sur place.

Parallèlement à la structure institutionnelle de financement de la formation des chômeurs, les employeurs peuvent contribuer, conjointement à l'administration du travail, au financement de la formation à l'emploi. Cette procédure est notamment appliquée lorsqu'une entreprise restructure sa production et doit embaucher du personnel doté de nouvelles compétences et/ou doit recycler son personnel en place. L'employeur et l'agence locale pour l'emploi négocient le financement mixte des cours de formation requis. L'achat en commun d'une formation à l'emploi par l'administration du travail et les employeurs ne représente toutefois qu'une part mineure de l'activité dans ce domaine.

Les prestations allouées aux participants à une formation à l'emploi peuvent être rapprochées d'allocations de chômage ordinaires. Elles comprennent une bourse, plus une indemnité de subsistance et de logement (Kyro, 2006).

### *Suède*

En Suède, une grande part de la formation professionnelle destinée aux adultes relève de la compétence des autorités publiques.

Les municipalités jouent un rôle essentiel et sont responsables de l'enseignement municipal pour adultes, l'enseignement secondaire destiné aux adultes handicapés mentaux et les cours de suédois pour les immigrants.

L'Etat n'est compétent en matière de formation continue que pour la mise en oeuvre de programmes destinés aux chômeurs (via l'Agence nationale du travail). L'essentiel des règles régissant ce secteur résulte des négociations menées par les partenaires sociaux.

L'enseignement formel a été développé sur la base de décisions prises par le Parlement et le gouvernement, mais la formation et l'enseignement professionnel ont également été influencés par les partenaires sociaux. Une grande partie de la formation professionnelle continue n'est pas réglementée par le gouvernement ou le Parlement, mais fait l'objet de

négociations et de solutions locales impulsées par les partenaires sociaux. C'est particulièrement le cas pour la formation en entreprise et pour divers types de formation sur le poste de travail. Les partenaires sociaux suédois jouent également un rôle central dans le système de gestion du chômage (Refernet, 2005).

La formation des travailleurs est organisée en partie par les entreprises et les autorités administratives. Cela a généré un véritable « marché de la formation » où l'on retrouve divers types d'opérateurs :

- les municipalités, à travers leurs écoles ;
- les universités et les écoles supérieures ;
- les consultants privés en formation ;
- différentes fédérations d'employeurs, ainsi que diverses fédérations et organisations de salariés, ont créé en commun ou individuellement, des instituts de formation initiale ou continue.

La Suède possède un grand nombre d'entreprises de formation. Nombre d'entre elles proposent non seulement des formations, mais également des services de consultants ou d'assistance technologique.

La formation des chômeurs est assurée selon les mêmes principes du recours au « marché » de la formation. Les commissions du travail de Comté et les agences pour l'emploi sont tenues de se procurer des cours de formation d'insertion professionnelle, conformément à la loi sur les marchés publics auprès du Groupe de formation d'insertion professionnelle (AMU, organisme de formation appartenant à l'État), qui dispense de la formation au niveau local par le biais de ses centres locaux.

D'autres entreprises prestataires, des services municipaux d'enseignement, des établissements d'enseignement supérieur et d'autres organisations peuvent également intervenir sur ce marché.

La formation professionnelle des travailleurs est :

- par définition financée par les employeurs par le biais de prélèvements sur la masse salariale reversés aux fonds sectoriels, comme c'est le cas en Belgique et en France ;
- les agences pour l'emploi peuvent également utiliser leurs fonds pour promouvoir les formations nécessaires aux salariés en place, en particulier dans les petites et moyennes entreprises. Ce type de formation peut avoir pour but de prévenir les licenciements ou les suppressions de personnel, (anticipation des restructurations) ou bien d'aider à ajuster les compétences des salariés aux évolutions techniques ou aux changements dans l'organisation du travail.

La formation des chômeurs est financée par le budget national dans le cadre des fonds alloués par le gouvernement aux programmes en faveur de l'emploi. Près d'un tiers de ces fonds est attribué à la formation d'insertion professionnelle. La Direction nationale du travail répartit ces fonds entre les 24 commissions du travail des comtés, en fonction de la situation du marché de l'emploi dans les différents comtés (Abrahamson, 1999).

#### 4.3.1.2. Actions des partenaires sociaux

Nous avons mentionné à maintes reprises le rôle important joué par les partenaires sociaux dans le cadre des dispositifs nationaux de formation professionnelle. Ceux-ci sont en effet généralement impliqués tant dans la définition des systèmes que dans leur gestion. Nous avons aussi rappelé dans la section consacrée au dialogue social européen que les partenaires sociaux européens se sont engagés dans le cadre de leur programme de travail commun à traiter des questions liées à l'anticipation et l'adaptation au changement. Ils ont ainsi défini en 2002 un « cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie ». Dans ce contexte ils établissent annuellement un rapport conjoint sur les initiatives en la matière qui sont mises en œuvre dans les Etats membres de l'Union européenne et dans lesquelles sont impliqués les partenaires sociaux (European Social Partners, 2007). Ce rapport reprend les initiatives aux niveaux national et sectoriel et s'articule autour de quatre priorités principales : l'identification et l'anticipation des besoins de compétences et de qualifications, les dispositifs de reconnaissance et de validation de celles-ci, l'information, support et conseil, et la mobilisation des ressources. Nous résumons ici certaines de ces initiatives dans les pays de notre panel telles qu'elles sont mises en avant par les partenaires sociaux eux-mêmes.

##### *Identification et anticipation des besoins de compétences et de qualification*

En **Belgique**, la question de la formation professionnelle est traitée dans le cadre des accords interprofessionnels nationaux. Les accords conclus entre les partenaires sociaux et le gouvernement fédéral à la Conférence Nationale pour l'emploi en Octobre 2003 se réfèrent à l'afflux dans les professions caractérisées par une pénurie de main d'œuvre. Une disposition se référait spécifiquement au renforcement des efforts de formation, à raison de 10.000 personnes formées en plus en 2004. Ces efforts associent les fonds et/ou sur les centres de formation et les opérateurs publics de formation pour s'assurer d'un lien entre l'offre de formation et les besoins des secteurs. Les centres de formation professionnelle jouent aussi un rôle important dans ce domaine.

En ce qui concerne les secteurs, lors de la Conférence sur l'emploi de 2003, il a été demandé aux secteurs d'augmenter les efforts de formation pour les fonctions critiques. L'anticipation des besoins requiert la collaboration des centres de formation sectoriels et les opérateurs publics de formation pour assurer le lien entre l'offre de formation et les besoins des secteurs. Les centres de compétences auxquels sont associés les partenaires sociaux jouent ici un rôle important. Certains secteurs développent des initiatives directement destinées à identifier et à anticiper les besoins de compétences et de qualifications :

- les partenaires sociaux du secteur bancaire ont lancé en 2003 l'initiative COMPAS (centrée sur les compétences dans le domaine des assurances). Il s'agit d'un instrument d'orientation que les travailleurs du secteur peuvent utiliser pour identifier les compétences à développer en priorité ;
- dans le secteur textile, CEFRET, le centre paritaire sectoriel a mené une étude et visité les entreprises du secteur pour mieux orienter le contenu des cours de formation organisés dans le secteur ;
- CEFORA (le centre de formation de la commission paritaire auxiliaire pour les employés) a examiné en 2003 la structure des professions dans le secteur de la vente en gros, ce qui a permis aux entreprises de mieux décrire les emplois vacants et de redéfinir leur politique interne de formation.

En **Allemagne**, les partenaires sociaux sont étroitement impliqués dans le réseau national pour l'identification et l'anticipation des besoins de qualifications et de formations (FreQuenz), et collaborent étroitement aux réseaux européens et aux projets tels SkillsNet. De plus, l'Institut Fédéral pour l'Education et la Formation Professionnelle (BiBB) accorde annuellement des bourses pour l'innovation de l'enseignement et de la formation pour encourager les entreprises à établir des systèmes de formation orientés vers les besoins de qualifications pointues. Le Pacte national sur la formation professionnelle et l'apprentissage des jeunes a été signé par le Gouvernement fédéral et les principales organisations représentatives des entreprises le 16 juin 2004 pour une période de trois ans. Ce pacte reflète l'engagement du monde des affaires dans la formation des plus jeunes. L'engagement volontaire et la coopération de tous les acteurs sont perçus comme efficaces que les instruments obligatoires et permettent d'améliorer sensiblement la formation professionnelle. Ce pacte fédéral s'accompagne par ailleurs de pactes régionaux. L'objectif principal de ce pacte est d'offrir à chaque jeune la possibilité de se former. Les jeunes ayant des perspectives limitées bénéficient de mesures spécifiques de formation préliminaire pour pouvoir s'intégrer dans une formation professionnelle standard, en signant un contrat d'apprentissage avec une entreprise.

De nombreuses initiatives sont également présentes au niveau sectoriel. Entre 2002 et 2005, les partenaires sociaux allemands ont conjointement élaboré 107 règlements de formation (dont 26 au niveau fédéral) et de nombreux autres règlements de formation continue pour le développement de l'emploi, impliquant de nombreux experts de la formation professionnelle issus des organisations sectorielles de branche et des entreprises. Ils ont créé 23 nouveaux profils d'emploi, nécessitant aussi de la formation, tels que le secteur du fitness et du bien-être, et les « call center ». L'objectif est d'adapter les professions au développement technologique et à l'évolution des affaires. Au cours de la même période, de nombreux accords collectifs ont été négociés par les partenaires sociaux, incluant des questions comme la formation initiale. L'accord « Zukunft durch Ausbildung » du secteur chimique en Allemagne de l'Ouest est un bon exemple. En 2003, les partenaires sociaux se sont mis d'accord sur l'amélioration de la situation de la formation initiale. Si les entreprises chimiques offrent 1,7% de places d'apprentis supplémentaires en 2004 comparé à 2003, les partenaires sociaux sont obligés de discuter du gel des indemnités de formation. C'est ce qu'ils ont fait en 2004 pour un an. Entre 2003 et 2007, le nombre de places d'apprentis doit augmenter de 7 %. Dans l'accord de juin 2005, les partenaires sociaux se sont engagés à augmenter le nombre de places d'apprentis de 1,6% en 2006 et de 1,7% en 2007. Le projet KomNetz (mise en place de réseaux syndicaux pour les travailleurs et les représentants du personnel dans les comités d'entreprises sur le thème de l'enseignement professionnel et la formation continue) est mené par les syndicats des services, les syndicats de la métallurgie, et les syndicats des secteurs minier, chimique et énergétique. Dans ce projet, les syndicats conseillent et soutiennent les comités d'entreprises pour structurer l'apprentissage tout au long de la vie dans les entreprises. Le projet devrait permettre aux travailleurs et à leurs représentants au sein des comités d'entreprises de susciter l'intérêt des employeurs pour leurs qualifications et leur parcours de développement et de promotion professionnels. Il permettra de mieux gérer les connaissances des travailleurs en mettant l'accent sur la formation professionnelle dans le sens d'un développement, d'un recyclage, d'échanges et de création de connaissances. Il est financé par le Fonds Social européen.

Aux **Pays-Bas**, les partenaires sociaux, réunis au sein d'un organe consultatif (la Fondation du Travail), soutiennent le développement d'une politique d'employabilité au

niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise pour renforcer les compétences et les qualifications des employés. Cette politique doit tenir compte des besoins futurs des entreprises et des secteurs en termes de qualifications, d'éducation et de formation. Les fonds de formation au niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise peuvent jouer un rôle important dans ce cadre. Cette politique doit accorder une attention suffisante au niveau d'éducation de l'ensemble de la main d'œuvre lorsqu'il s'agit de l'économie de la connaissance et ne pas se focaliser sur les sciences uniquement. Cela concerne particulièrement l'apprentissage tout au long de la vie. En novembre 2004, le gouvernement a annoncé un plan d'action pour l'éducation tout au long de la vie. Le projet *Working and Learning* a été lancé début 2005. Y participent les représentants des ministères des affaires sociales et de l'emploi et de l'éducation. L'idée de base de créer une task force associant les partenaires sociaux a été abandonnée. Selon les partenaires sociaux la décision de mener un projet montrait la volonté du gouvernement d'assurer davantage la responsabilité de l'apprentissage tout au long de la vie. Les partenaires sociaux veulent néanmoins toujours être impliqués dans cette matière, ce qui pourrait être fait dans le cadre d'un organe tripartite sur l'apprentissage tout au long de la vie représentant le projet et les partenaires sociaux.

Dans de nombreux secteurs, les fonds de formation (O&O-fondsen) ont été créés conjointement par les partenaires sociaux. Ils offrent des possibilités de formation et d'éducation pour les salariés des entreprises du secteur. Ils sont financés par ces entreprises. Les fonds de formation développent aussi, les projets sectoriels liés au marché de l'emploi qui depuis décembre 2004 sont co-financés par le fonds social européen. Il ressort de diverses enquêtes que d'une part, les fonds sectoriels financent aussi le développement d'instruments spécifiques visant à soutenir la politique d'apprentissage continu au cours de la vie, et d'autre part que les fonds actuels ne sont pas assez équipés pour faire de l'éducation et de la formation. Pour encourager les employés à s'impliquer davantage et développer leurs responsabilités, certaines expériences ont été menées ces dernières années dans le cadre de comptes individuels de formation. Ces expériences ont eu un impact positif. Les confédérations syndicales FNV et CNV ont appelé à intégrer le concept dans des accords collectifs, permettant aux fonds sectoriels de développer d'autres activités. Aujourd'hui, chaque accord collectif comporte des dispositions sur l'éducation et la formation, couvrant ainsi près de 97% des salariés. Près de 40% des fonds de formation financent aussi des formes d'enseignement extrascolaire. Environ un tiers des accords collectifs prévoit un système de remboursement des frais d'éducation et de formation, et plus de la moitié un système de compensation pour ces mêmes frais.

En **Finlande**, dans le cadre des trois derniers « accords nationaux sur le revenu » (2000, 2002, 2004), qui couvrent près de 90% des salariés et qui sont négociés avec les partenaires sociaux, une section est spécifiquement consacrée à l'éducation et à la formation. Sous l'impulsion des partenaires sociaux, le gouvernement a mis en place en novembre 2004 un Conseil tripartite de haut niveau pour les connaissances, les qualifications et les compétences, le Conseil National pour l'Emploi et l'Education (TANKO). Il a pour mission d'anticiper et d'identifier les besoins professionnels futurs, sur base des changements structurels en cours. Il est présidé par les ministres de l'éducation et de la formation et de l'emploi. Tous les membres sont issus des partenaires sociaux. La Confédération des industries finlandaises (EK) conduit les projets « Services 2020 » et « Education Intelligence » pour identifier les besoins futurs des entreprises en connaissances, aptitudes et compétences. Des représentants de tous les acteurs participent à ces projets. Rappelons aussi les programmes nationaux VETO pour promouvoir l'attrait du travail et de la vie professionnelle et TYKES pour le développement des lieux de

travail, que nous avons mentionné précédemment. L'un des sous projet de TYKES est un projet régional mené dans la zone métropolitaine d'Helsinki dont l'objet est d'identifier les besoins futurs d'éducation et de formation permettant d'adapter l'éducation à la demande de main d'œuvre.

Les partenaires sociaux sont impliqués dans 32 comités sectoriels de l'éducation désignés par le ministère de l'éducation. Ces comités anticipent les besoins sectoriels de compétences et de qualifications et participent au développement de l'éducation et de la formation et la législation concernant l'éducation et la formation. Par exemple, tous les partenaires sociaux du secteur des Télécoms ont lancé ensemble le projet « EDUTELE » visant à organiser la formation et l'enseignement professionnels continus pour les travailleurs de plus de 40 ans du secteur. Pour faire face aux changements structurels du secteur, le projet comprend de nombreux programmes de formation (NetMaster, BcrMaster, IctMaster) mais ces programmes peuvent aussi être adaptés aux besoins de l'individu et de l'entreprise. Il est principalement financé par les employeurs, et en partie par le FSE et les autorités finlandaises.

En **Suède**, des études nationales visant à identifier les besoins futurs de compétences ont été menées par toutes les organisations patronales et syndicales. Les résultats ont pu être utilisés dans le cadre du dialogue avec le gouvernement et les autres pouvoirs organisateurs compétents dans le domaine de l'enseignement et de la formation dans le but d'influer sur la dimension, la qualité et le contenu des enseignements et des formations. L'importance de ce genre d'informations sur le développement futur des entreprises du secteur public et privé a été largement reconnue.

Les organisations sectorielles des partenaires sociaux considèrent essentiel de mettre en lumière les besoins en compétences des entreprises et les difficultés auxquelles elles font face en termes de recrutement. De nombreuses initiatives ont déjà été prises pour renforcer le dialogue et développer la coopération entre les entreprises, les régions, les universités, les organismes de formation et les organisations de travailleurs. Les fédérations d'employeurs du secteur privé ont lancé une étude sur les futurs besoins des entreprises en aptitudes et compétences. La fédération des entreprises privées a réalisé une étude et un plan d'action pour promouvoir la coopération entre les petites entreprises, les collèges régionaux et les universités. Le syndicat des travailleurs des municipalités a lancé un projet « Un modèle durable pour le développement des compétences » visant à identifier les besoins en termes d'apprentissage.

#### *Reconnaissance et validation des compétences*

En **Belgique**, l'accord de coopération du 24 juillet 2003 sur la validation des compétences dans le domaine de la formation professionnelle continue, conclu entre la Communauté française, la Commission communautaire française et la Région wallonne, et le décret flamand du 30 avril 2004, ont établi le cadre légal nécessaire pour la mise en œuvre du processus de validation. Les partenaires sociaux aux niveaux sectoriel et intersectoriel ont été impliqués dans le travail réalisé tant dans le Nord que le Sud du pays, pour établir les premières listes de métiers prioritaires. Les secteurs sont encouragés à valider la formation proposée à travers les systèmes de certification sectorielle ou les « passeports de formation professionnelle ».

En **Allemagne**, les partenaires sociaux sont impliqués dans le développement d'un cadre européen de qualifications et dans la mise au point d'un cadre allemand. Cela inclut l'identification des mesures de validation de l'apprentissage initial, formel et informel.

Dans un communiqué adressé aux ministres européens réunis à Maastricht le 13 décembre 2004, les partenaires sociaux allemands ont souligné leur demande d'une part d'un système européen de qualification et de validation des compétences pour plus de transparence et d'autre part de pouvoir participer aux discussions au niveau européen. Les partenaires sociaux allemands, en collaboration avec les ministères fédéraux, ont fait une déclaration franco-allemande et austro-allemande sur la reconnaissance mutuelle des diplômes professionnels. Cette déclaration a été signée et fait l'objet d'un suivi dans le cadre de la formation et de l'enseignement professionnels. Signalons aussi le projet LEA (Vivre et travailler), de la Fédération des syndicats allemands (DGB), qui vise la formation et la certification d'accompagnateurs destinés à assister les travailleurs de différentes façons. L'année 2005 est consacrée à la réalisation de cette certification de l'éducation continue. Les cours sont offerts sous la forme d'une formation interne interactive de sept modules. Est également prévu, un programme de consultation et de suivi pour les travailleurs et les représentants du personnel dans les comités d'entreprises. L'objectif est de leur offrir les compétences et méthodes nécessaires pour élever leur niveau de préparation à une éducation continue. En participant, les représentants des employeurs peuvent apporter une contribution importante à la capacité d'insertion professionnelle de leurs collaborateurs et renforcer la compétitivité des entreprises. Le projet est soutenu dans le cadre de l'initiative pour la reconnaissance précoce des besoins en qualification lancée par le ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche. Au niveau sectoriel les organisations de « chambres sectorielles » offrent une validation de l'apprentissage informel et non formel à travers l'accès aux examens officiels.

Aux **Pays-Bas**, en 2004, les partenaires sociaux recommandaient de renouveler l'organisation du centre national d'experts pour l'évaluation de l'apprentissage initial (EAI). Une nouvelle organisation devrait être mise en place pour 3 ou 4 ans, bénéficiant toujours du soutien du gouvernement (Ministères de l'éducation, des affaires économiques, des affaires sociales et de l'agriculture) et disposant de revenus privés plus importants. L'EAI doit devenir un instrument important de la politique d'apprentissage continu au cours de la vie, et les entreprises et les secteurs doivent en user intensément. Le gouvernement a approuvé le « Plan pour le Renforcement de la Combinaison apprendre et Travailler » 2005-2007. Ce plan est centré sur l'EAI et l'accompagnement des carrières. Quatre régions peuvent ainsi bénéficier d'une infrastructure cohérente pour l'accompagnement des carrières, l'EAI et l'éducation. Les partenaires régionaux, les municipalités, les centres pour le travail et le revenu et les centres éducatifs collaborent à la mise en place de ces infrastructures. Soutenues par le centre national d'experts pour l'évaluation de l'apprentissage initial, de nombreuses initiatives ont été lancées dans les secteurs pour mettre en œuvre l'EAI. Néanmoins, encore peu de conventions collectives y font référence. Néanmoins, il existe en général des dispositifs pour participer à l'apprentissage : plans d'éducation individuelle, plan d'éducation de l'entreprise. Certains fonds sectoriels de formation associés à ces conventions collectives subventionnent aussi les plans d'employabilité.

En **Finlande**, suite à la mise en place par les partenaires sociaux d'un groupe de travail pour développer un système de qualification sur base des compétences, le Ministère de l'Education a développé un système de 350 différentes qualifications. Le programme national NOSTE, déjà mentionné, vise à doter les participants de qualifications professionnelles du niveau secondaire supérieur ou à améliorer leurs aptitudes et compétences pour une meilleure capacité d'insertion professionnelle en cas de mutations structurelles. Les organisations professionnelles ont pour objectif de former 800

personnes, qui serviront de conseillers sur le programme NOSTE sur le lieu de travail. En 2005, dans le cadre du projet « Local Jobs 2010 », un dictionnaire sur la gestion des compétences au sein du gouvernement local et un guide de recrutement ont été produits. Ils traitent tous les deux des besoins futurs de compétence et fournissent aux autorités locales un modèle d'évaluation des compétences.

En **Suède**, la validation des qualifications et des compétences est à l'ordre du jour de plusieurs organisations. Elle est perçue comme un instrument nécessaire pour mieux utiliser les compétences disponibles d'une part et pour mieux soutenir le développement individuel et la mobilité des travailleurs d'autre part. L'établissement d'une autorité gouvernementale temporaire (2004-2007), « la Délégation pour la validation », a permis d'attirer davantage l'attention sur la question et le soutien des organisations œuvrant sur le marché de l'emploi. La possibilité de valider les compétences et les qualifications est devenue un point clé au niveau sectoriel. Les fédérations d'employeurs privés ont lancé des projets pour faire connaître les possibilités de valider les compétences liées à la capacité d'insertion professionnelle dans divers secteurs du marché du travail. Au niveau sectoriel, le syndicat des travailleurs non manuels a ainsi développé un outil interactif à destination de ses membres pour identifier les compétences qui auront besoin d'être développées dans des études ultérieures, et le syndicat des travailleurs du secteur alimentaire a lancé un projet sur l'apprentissage tout au long de la vie centré sur la validation et le développement des compétences des employés du secteur alimentaire.

#### *Information, accompagnement et soutien*

En **Belgique**, l'information est assurée au niveau des secteurs par le biais de brochures ou de rapports établis en commun ou non par les divers acteurs (secteurs, centres et fonds de formation, centre de compétences ou services publics de l'emploi).

En **Allemagne**, il existe au niveau fédéral un forum national sur le conseil en formation. Au niveau des secteurs, les chambres sectorielles et les associations professionnelles sectorielles fournissent des services de conseil et de consultance pour le développement des ressources humaines à destination des entreprises, y inclut les PME, mais aussi des individus. Certaines conventions collectives peuvent aussi inclure des clauses relatives à des services de conseil en matière de formation ou de codétermination des besoins de formation assurés par le droit pour les travailleurs à des entretiens avec les employeurs sur les besoins et desideratas en matière de formation

Aux **Pays-Bas**, au niveau national le Centre Service Carrière oriente essentiellement les étudiants en matière d'études et de formation mais il peut aussi orienter des travailleurs. Au niveau sectoriel, certaines conventions collectives, dans le cadre des activités couvertes par les fonds de formation, incorporent des missions de conseils et guidance pour les travailleurs et employeurs. Les fonds de formation peuvent aussi être utilisés pour investir dans des formations dites innovantes.

En **Finlande**, divers groupes de travail ont été mis en place par les partenaires sociaux ces dernières années pour réfléchir à la question de l'orientation professionnelle. Ils ont souligné l'importance d'une information précoce des jeunes et le besoin de dispositifs spécifiques de conseil et d'accompagnement pour les travailleurs âgés. Ils ont également souligné la nécessité d'améliorer la qualité de la guidance et de développer une assurance-qualité. Un autre groupe de travail a émis des recommandations, depuis lors mises

partiellement en œuvre, sur les moyens d'améliorer l'intégration sur le marché du travail des groupes les plus désavantagés, par le biais de l'information sur les possibilités d'éducation et de formation notamment. Signalons aussi que l'année 2005 en Finlande a été « l'année des compétences professionnelles », avec divers événements médiatiques (conférences, campagnes de presse) organisés à cette occasion.

En **Suède**, l'information des travailleurs et employeurs sur les possibilités de formation est assurée au niveau national par les partenaires sociaux. Ce sont les entreprises qui se chargent de l'information et de réfléchir à l'orientation des compétences au niveau des secteurs, elles développent de plus en plus fréquemment des plans de développement des compétences.

### *Mobilisation des ressources*

En **Belgique**, les partenaires sociaux ont confirmé dans l'accord intersectoriel du 17 janvier 2003 et pendant la conférence nationale pour l'emploi d'octobre 2003 leur engagement pour que l'effort de formation consenti par les entreprises atteigne 1,9% des coûts salariaux totaux à la fin 2004, dont 0,10% en faveur des groupes à risque. Ils se sont engagés à ce que d'ici 2010, un travailleur sur deux soit formé et que toutes les parties concernées fassent en sorte que 60.000 travailleurs de plus bénéficient de formation chaque année. Des efforts sont actuellement entrepris pour atteindre ces objectifs. Lors de la Conférence nationale pour l'emploi, un point a particulièrement retenu l'attention : la création d'un outil permettant d'assurer le suivi des actions de formation. Le Conseil national de l'emploi et le Conseil central de l'Economie ont ainsi adopté un accord de principe sur la mise au point d'un tableau de bord pour le suivi des efforts de formation. Les commissions paritaires ont également soumis à la date du 31 mars 2004 un rapport portant d'une part sur la conformité de leurs accords sectoriels avec les mesures adoptés pour atteindre les objectifs convenus et d'autre part sur la répartition des efforts à consentir selon la catégorie, l'âge et le niveau d'études des travailleurs. Dans le cadre de cet exercice de reporting, le Conseil national de l'emploi a émis une recommandation (n°16 du 27 janvier 2004) sur le reportage des efforts de formation au niveau sectoriel. Cette recommandation visant à introduire un certain degré d'harmonisation dans le traitement des données relative à la formation par les secteurs. Une première évaluation a été faite par les partenaires sociaux et le gouvernement sur le suivi de cette recommandation. Pas moins de 6 rapports ont été rédigés, couvrant près de 75% des employés, témoignant ainsi de l'implication des partenaires sociaux dans cette nouvelle dynamique.

Les secteurs jouent un rôle essentiel pour atteindre les objectifs arrêtés dans les différents accords interprofessionnels ou dans le cadre de la Conférence nationale de l'emploi. La politique définie par les partenaires sociaux au niveau intersectoriel est basée sur les structures sectorielles de formation. En raison de l'autonomie laissée aux secteurs, ces structures peuvent varier selon la branche d'activités considérée. Néanmoins, elles prennent le plus souvent la forme de fonds de formation et/ou de centres de formation financés grâce aux cotisations sociales spécifiques prélevées sur les salaires (sur base de conventions collectives de travail conclues par les partenaires sociaux du secteur). Dans certains secteurs, un système de crédit de formation est parfois mis en place et permet aux entreprises de simplifier la gestion de la formation professionnelle des travailleurs. Suite à la Conférence nationale pour l'emploi d'octobre 2003, les secteurs ont présenté un rapport en mars 2004 sur leurs activités en terme de formation des travailleurs. Il en ressort que sur les 60 secteurs concernés, 43 ont développé un service de formation en faveur des

travailleurs, 31 dans le cadre de l'enseignement, 30 pour les demandeurs d'emploi et 27 à l'intention des employeurs.

En **Allemagne**, au niveau sectoriel, l'accord de 1997 couvrant l'industrie du textile et de l'habillement a été étendu en octobre 2004. Il comporte des mesures visant à promouvoir l'éducation et la formation une semaine par an. En 2003 et 2004, l'industrie métallurgique et électrique bavaroise a sponsorisé 1.100 places d'apprentis supplémentaires au sein des entreprises membres, et 50 places de plus en 2005 pour la profession de « chef machines et équipements » qui ont été offertes en priorité aux jeunes aux perspectives limitées. Ces mêmes entreprises offrent par ailleurs des stages pour intégrer ces mêmes jeunes dans le système classique de formation. Bahn AG offre ainsi dans le cadre de « ChancePlus » des stages à 120 jeunes qui ne sont pas encore prêts pour être apprentis. Bahn AG les aide en leur octroyant des cours supplémentaires en Allemand ou en mathématiques, et en les intégrant dans des projets leur permettant de développer leurs aptitudes sociales.

Aux **Pays-Bas**, le gouvernement a supprimé en 2004 deux incitants fiscaux suite à des restrictions budgétaires, au grand dam des partenaires sociaux. La déductibilité des frais de formation par les entreprises ainsi que les mesures particulières pour les plus de 40 ans et les salariés des PME ont ainsi été retirées. Seuls les incitants liés à la formation initiale et l'enseignement professionnel dual sont maintenus. Par contre, la règle de la déductibilité des frais de formation des profits avant impôt est maintenue. De nouvelles mesures pour combattre le chômage ont été adoptées notamment en faveur de ceux qui n'ont pas de qualification professionnelle initiale. En 2004, le gouvernement a introduit une exemption fiscale pour inciter les entreprises à permettre aux jeunes d'acquérir une qualification professionnelle initiale. Cette mesure n'a pas eu le succès escompté.

En **Finlande**, les partenaires sociaux ont demandé au Gouvernement d'allouer plus de moyens à l'éducation et à la formation des adultes dans le budget de l'Etat et d'augmenter certains quotas dans le système des qualifications. Dans le cadre de la formation professionnelle pour jeunes, un nouveau système sera mis en place permettant à un jeune de montrer en situation professionnelle réelle les compétences qu'il a acquises. Ce système exige des moyens et des ressources dont le financement a été demandé auprès du gouvernement. Les partenaires sociaux ont également demandé plus de moyens d'une part pour l'Enseignement supérieur afin d'assurer un enseignement de qualité et d'autre part pour le programme spécial existant en faveur des jeunes risquant l'exclusion.

En **Suède**, les partenaires sociaux insistent sur le fait qu'il existe des ressources autres que financières à mobiliser, comme le E-learning. Ils se sont lancés dans des projets pour affiner l'éducation et l'information via Internet pour diverses raisons : l'information est accessible aux personnes isolées des écoles et des centres de formation, la combinaison des études et du travail est plus faisable. La coopération entre les différents secteurs de la société locale, des organisations présentes sur le marché de l'emploi, des entreprises, des partenaires sociaux, des autorités locales et des pouvoirs organisateurs de l'enseignement est considérée comme l'un des moyens les plus puissants pour allouer les ressources et les concentrer sur les besoins des régions.

#### 4.3.1.3. Dispositifs pour améliorer l'employabilité des travailleurs

Les Etats utilisent une vaste gamme d'incitations essentiellement financières pour accroître la participation des travailleurs aux formations et accroître les investissements des employeurs dans la formation professionnelle. Ces incitations sont destinées soit aux individus soit aux employeurs.

Parmi les incitants visant les travailleurs, le dispositif le plus fréquemment répandu au sein des pays de notre panel est sans nul doute le congé d'éducation ou de formation. Celui-ci donne aux salariés le droit de participer à la formation de leur choix avec l'accord de leur employeur. Les dispositifs en vigueur dans les cinq Etats présentent des différences en termes de durée, de critères d'éligibilité, de types de formations couvertes, de cadres règlementaires, certaines mesures prévoient une rémunération (Belgique, Allemagne), d'autres non (Finlande, Suède). La plupart des mesures s'appliquent aux travailleurs des secteurs tant publics que privés, mais il peut y avoir des mesures destinées à chacune de ces catégories (en Belgique par exemple). Ces mesures s'adressent généralement aux travailleurs sous contrat à durée indéterminée, mais certaines sont aussi destinées aux travailleurs temporaires (Finlande) ou aux travailleurs à temps partiel (Belgique) (CEDEFOP, 2001). Le dispositif finlandais apparaît nettement plus généreux que celui des autres pays. Ouvert aux travailleurs permanents et temporaires occupant le même emploi depuis 3 mois, il est financé sur base de l'assurance formation de l'Etat et peut s'étendre sur deux ans maximum sur une période de sept ans.

D'autres incitants individuels sont également utilisés par les différents Etats pour encourager la participation des travailleurs à la formation. Nous pouvons distinguer le congé rotation emploi-formation qui permet à un travailleur de quitter temporairement son emploi à des fins de formation tout en étant remplacé par un chômeur pendant cette période (Finlande, Suède, Pays-Bas).

Les autres incitants individuels permettent aux travailleurs de financer leur formation soit par le recours à l'épargne sous forme de comptes individuels de formation (Pays-Bas, Suède) soit par des subsides octroyés sous forme de chèques-formation (Belgique), de bourses d'études (Allemagne, Suède) ou de déductions fiscales (Allemagne, Pays-Bas).

Un autre ensemble de dispositifs concerne l'entretien et la capitalisation des compétences acquises par des systèmes d'orientation et de validation des acquis (Belgique, Allemagne, Pays-Bas) ou comme en Finlande par le biais de programmes nationaux globaux sur l'amélioration des perspectives de carrière (NOSTE).

Les incitants à destination des entreprises sont essentiellement des subsides ou des déductions fiscales des frais encourus pour la formation de leurs travailleurs.

#### 4.3.1.3.1. Incitants individuels

##### *Le congé éducation ou formation*

En **Belgique**, le congé-éducation payé est accordé aux travailleurs engagés à temps plein du secteur privé et constitue un droit des travailleurs. L'employeur ne peut refuser mais doit marquer son accord sur la prise du congé. Le nombre d'heures de formation est limité à 120 heures pour chaque année scolaire. Les formations suivies sont tantôt professionnelles, tantôt générales. Le travailleur en congé a droit au paiement de sa rémunération normale, le cas échéant, plafonnée à 2.100 € brut par mois. Pour les formations professionnelles uniquement, un plafond remboursable majoré a été fixé à 2.500 € bruts par mois pour les travailleurs de plus de 45 ans et pour tous les travailleurs concernés par une fermeture d'entreprise quelque soit leur âge pour autant qu'une convention collective contenant le plan social prévoit le recours au congé – éducation payé<sup>97</sup>. Les fonctionnaires bénéficient pour leur part d'un congé-formation dont la durée (entre 60 et 120 heures) est fonction de l'institution à laquelle ils appartiennent (voir fiche détaillée en annexe).

En **Finlande**, les travailleurs permanents ou temporaires, des secteurs public et privé occupant le même emploi depuis trois mois ont le droit de demander un congé d'études limité à deux ans par période de cinq ans. L'employé doit suivre une formation générale ou professionnelle destinée à développer ses compétences. Il ne reçoit pas de salaire pendant toute la durée du congé d'études mais peut prétendre à une bourse. Celle-ci est néanmoins subordonnée à une période de travail d'au moins un an. La bourse d'un montant maximum de 450 € par mois (et est imposable) est accordée au minimum pour huit semaines et au maximum pour deux ans<sup>98</sup>.

En **Suède**, le salarié peut demander un congé lorsqu'il a travaillé pour le même employeur pendant les six mois qui précèdent la demande ou pendant un total de douze mois sur les deux années qui précèdent la demande. Le salarié est habilité à suivre des cours d'enseignement général et de formation professionnelle. Le congé peut être d'une heure par jour, de deux jours par semaine et ce jusqu'à un total de six ans à temps plein. Une fois le congé pour formation accordé, il revient au salarié d'obtenir une compensation pour le manque à gagner, s'il existe un accord particulier avec l'employeur, ou de présenter une demande de soutien financier dans le cadre du programme d'aide à la formation des adultes. La loi ne fixe aucune règle concernant les revenus du travail pendant le congé de formation. En d'autres termes, ni le salaire ni aucune autre allocation ne sont garantis<sup>99</sup>.

Aux **Pays-Bas**, les salariés des secteurs public et privé, et en particulier ceux dont les compétences sont inférieures au niveau requis disposent d'un congé formation payé d'une durée moyenne de 5 jours par an. La durée de ce congé est négociée par les partenaires sociaux. Le financement est assuré par le fonds sectoriel de développement et de

---

<sup>97</sup> SPF Emploi, Travail et Concertation, Direction du congé-éducation payé, *Clés pour le congé-éducation payé*, 2007.

<sup>98</sup> CEDEFOP, <http://www2.trainingvillage.gr/etv/library/educationalleave/country/fi.asp>

<sup>99</sup> CEDEFOP, <http://www2.trainingvillage.gr/etv/library/educationalleave/country/sw.asp>

formation du secteur. Les salariés sont ainsi autorisés à suivre des cours de formation professionnelle de tous les niveaux, de la formation de base au niveau supérieur<sup>100</sup>.

En **Allemagne**, dans la plupart des Länder, des dispositions garantissent aux salariés 4 à 5 jours de congé pour la participation à des stages de formation professionnelle. Pendant la durée du congé de formation, le salaire et les traitements continuent à être versés par l'employeur<sup>101</sup>.

#### *Le congé rotation emploi-formation*

Le congé rotation emploi – formation est une autre forme de congé. En **Finlande**, il permet aux employés travaillant depuis plus de 10 ans de s'absenter de leur poste de travail pendant une période allant de 90 à 359 jours, période durant laquelle ils touchent une compensation représentant 70 à 80% de leur salaire. Cette forme de congé peut être utilisée pour se former mais aussi pour s'occuper de ses enfants ou d'un proche, ou encore pour se consacrer à ses loisirs ou se reposer. Lorsqu'un employé recourt à cette forme de congé, l'employeur est tenu d'embaucher en priorité un chômeur de longue durée, un chômeur de moins de 25 ans ou alors un chômeur récemment diplômé pour le remplacer.

Ce type de congé existe aussi aux **Pays-Bas** où la demande du travailleur est soumise à l'accord de l'employeur. Il peut faire l'objet d'un financement limité à 490 € par mois à condition que le salarié soit remplacé par un chômeur.

En **Suède**, les intérimaires - formation permettent à un employeur d'obtenir une réduction des charges sociales, à la condition qu'il embauche, pour remplacer un salarié permanent en congé de formation, un intérimaire désigné par l'agence pour l'emploi. Ce dispositif a été mis en place dans 12 municipalités<sup>102</sup>.

En **Allemagne**, le remplaçant peut également être mis à disposition par une société de travail temporaire pour autant qu'il ait été préalablement au chômage et a été engagé par la société de travail intérimaire à des fins de suppléance dans le cadre de la rotation d'emplois. Le financement de l'aide octroyée pour le travailleur suppléant - qui occupe un emploi soumis à l'obligation de cotiser à la sécurité sociale - est assuré au titre des mesures d'insertion de l'Office fédéral pour l'emploi. Il prend la forme d'une subvention salariale dont le montant varie entre 50 et 100 %, pour une durée d'un an maximum. S'il est fait appel à une société de travail temporaire, l'entreprise qui utilise du personnel temporaire reçoit une aide équivalant à 50 % de la rémunération due à la société de travail temporaire

#### *Le compte individuel de formation*

Des dispositifs de « constitution de capital » pour financer l'apprentissage tels que des comptes individuels de formation ont été introduits dans certains Etats Membres. Le principe de ces comptes est de permettre aux individus d'épargner sur leurs revenus existants en prévision de leurs besoins futurs de formation. Diverses sources et divers mécanismes de financement (abattement fiscal, subventions étatiques, contributions

---

<sup>100</sup> CEDEFOP, <http://www2.trainingvillage.gr/etv/library/educationalleave/country/am.asp>

<sup>101</sup> CEDEFOP, <http://www2.trainingvillage.gr/etv/library/educationalleave/country/de.asp>

<sup>102</sup> OCDE, Séminaire sur les risques de l'existence, cycle de vie et politique sociale. Les politiques au cours de la vie et le marché du travail, Paris, 31 mai - 1<sup>er</sup> juin 2006.

patronales) peuvent être combinés pour constituer des comptes de formation en fonction des priorités liées à certains groupes cibles et à l'encouragement de types spécifiques d'activités de formation (CEDEFOP, 2001).

En **Suède**, le compte individuel de formation a été mis en place en 2002 et est accessible aux travailleurs et aux indépendants. Les contributions donnent droit à des abattements fiscaux pour les travailleurs et pour les employeurs (près de 4. 275 €). Une prime d'aide aux compétences sous forme de déduction fiscale supplémentaire peut être accordée aux individus qui utilisent des fonds dépassant un certain montant à des fins de formation (à concurrence de 25% de la contribution annuelle). Les montants restant sur le compte lorsque le détenteur atteint l'âge de la retraite sont convertis en épargne retraite. Les subventions visent les individus âgés de 30 à 55 ans jusqu'à un certain niveau de revenu et en fonction de leur propre contribution au compte de formation au cours de la première année (Brummelkamp et al, 2005). Les individus qui satisfont aux conditions d'âge et de ressources reçoivent un financement proportionnel lorsque leur contribution ou celle de leur employeur s'élèvent à 274 €. Pour faire participer les employeurs au programme de compte de formation, une réduction fiscale de 10% des coûts salariaux pour les fonds qu'ils ont versés au compte de leurs employés leur est accordée (Lynel, 2003).

Les **Pays-Bas** expérimentent également ce dispositif. Le compte est ouvert au nom du travailleur ou du demandeur d'emploi pour financer un cours ou une formation, il peut être approvisionné par le travailleur, par l'employeur et par d'autres parties intéressées (Doets et Westerhuis, 2002). Huit projets pilotes de ce type ont été lancés entre 2000 et 2004. Ils ont été menés par les fonds de formation de branches industrielles, par des organisations intermédiaires et par des centres de formation régionaux. Pour chaque compte ouvert, une contribution de l'Etat de près de 445 € a été versée. Les contributions faites par les employeurs ont fait l'objet d'une déduction fiscale. Ces projets ont fait l'objet d'une évaluation positive tant de la part des individus que des entreprises (Renkema, 2006). Suite aux résultats positifs sur la formation des personnes peu qualifiées, de nouvelles expériences de mise en œuvre de compte épargne formation à destination des travailleurs faiblement qualifiés ont débuté en 2005 et se termineront en 2007. Ils sont financés par le même ministère et feront l'objet d'une évaluation à la fin du projet (Observatoire Européen de l'Emploi, 2005).

#### *Le Chèque formation*

En **Belgique**, le chèque-formation a pour objectif d'améliorer la polyvalence du travailleur sur le marché de l'emploi flamand. Ce chèque lui permet de décider de manière individuelle de suivre une formation, sans lien obligatoire avec la fonction qu'il occupe et en dehors de ses heures de travail. Il prend à sa charge la moitié du coût de la formation, l'autre moitié étant supportée par les pouvoirs publics. Il est l'un des éléments résultant des accords sociaux 2003-2004 conclus entre le gouvernement flamand et les partenaires sociaux. Ces chèques sont disponibles depuis septembre 2003 (Monville, 2007).

#### *Les bourses d'études*

En **Allemagne**, le Ministère fédéral de la formation et de la recherche accorde depuis 1991 une bourse de formation continue individuelle aux jeunes professionnels particulièrement performants dans le cadre du programme «Promotion des jeunes doués dans le cadre de la formation professionnelle». L'aide accordée permet de familiariser les

boursiers et boursières dès leur départ dans la vie professionnelle avec l'idée qu'une formation professionnelle terminée avec succès ne marque pas la fin de la qualification professionnelle; et qu'un élargissement des compétences par le biais d'une formation continue et régulière doit faire partie intégrante et indispensable des plans futurs de leur gestion de carrière.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, les artisans et autres travailleurs qualifiés disposent d'un droit individuel à une bourse de formation professionnelle continue au titre de la loi sur la promotion de la formation favorisant l'évolution de carrière. Cette aide, dont le financement est assuré conjointement par l'Etat fédéral et les Länder, couvre les droits d'inscription aux cours menant à la qualification de *Meister* et les droits d'examen correspondants (Brummelkamp et ali, 2005).

En **Suède**, dans le cadre du programme de « formation professionnelle avancée », les individus peuvent recevoir une bourse d'études et un prêt d'études financés par des fonds gouvernementaux. Le programme vise à assurer une forme de formation post-secondaire basée sur une combinaison de cours théoriques et d'applications pratiques. Les cours couvrent tous les domaines professionnels, mais sont censés correspondre aux demandes du marché du travail. Les cours sont accessibles tant aux personnes terminant leurs études secondaires qu'aux personnes exerçant une activité rémunérée et qui désirent développer leurs compétences dans un domaine défini (Boissard, 2005).

#### *Les déductions fiscales*

En **Allemagne**, les salariés peuvent déduire de leurs revenus imposables les dépenses d'éducation et de formation qu'elles ont engagées, pour autant que ces dépenses aient un lien direct avec leur activité professionnelle. En revanche, les dépenses liées aux activités d'éducation et de formation continue qui ne sont pas orientées vers la profession exercée peuvent bénéficier d'une prise en compte, limité à un plafond de 920 € /an (ou de 1 230 €/an dans le cas où la formation reçue a nécessité des dépenses d'hébergement) (Kirchberger, 2005).

Aux **Pays-Bas**, les travailleurs peuvent également déduire fiscalement les frais de participation à des modules de formation professionnelle.

#### *La validation des acquis*

En **Belgique**, un accord de coopération entre la Communauté française, la Région Wallonne et la Commission communautaire française relatif à la validation des compétences dans le champ de la formation professionnelle continue a été conclu le 24 juillet 2003. L'objectif majeur du dispositif de validation des compétences est de permettre aux citoyens de plus de 18 ans de faire reconnaître des compétences acquises par l'expérience de travail, par la formation professionnelle et par l'expérience de vie<sup>103</sup>.

Aux **Pays-Bas**, le Centre de ressources pour la validation des acquis (2001) encourage le recours à la validation des acquis, identifie les nouvelles tendances et diffuse l'information les concernant et de développer un réseau pour faciliter l'introduction à grande échelle de la validation des acquis.

---

<sup>103</sup> <http://www.validationdescompetences.be/desktopdefault.aspx?tabID=94>

Une plate-forme pour la validation des acquis facilite l'échange d'expériences et de stimuler l'évolution dans ce domaine. Des projets pilotes destinés à différents groupes cibles ont été lancés dans divers contextes, sur l'initiative de divers acteurs. Les secteurs participants incluent le commerce et l'industrie, les soins de santé et les services sociaux, les services et les technologies. Sont visés les actifs occupés, les demandeurs d'emploi, les personnes de retour sur le marché du travail, les travailleurs handicapés, les apprenants/ étudiants et les individus dont le néerlandais n'est pas la langue maternelle. La validation des acquis peut aussi être utilisée pour recruter des travailleurs d'une autre branche, pour réduire la durée des programmes de formation en prenant en compte les compétences déjà acquises, pour reconverter les individus dans une autre branche ou pour mettre en oeuvre une stratégie visant à prévenir l'incapacité de travail, ainsi que dans le cadre de la formation continue et du perfectionnement professionnel des salariés (Maes, 2004).

En **Allemagne**, le «ProfilPASS» est entré en vigueur en 2006. Il permet un autodiagnostic, améliore la visibilité des compétences individuelles et permet de dresser un constat de la situation personnelle. L'utilisateur est guidé et accompagné par une liste de questions. Le ProfilPASS tient compte de tous les lieux d'apprentissage où l'apprenant a acquis des compétences. Dans le domaine de la requalification des personnes actives, un passeport de qualification a aussi été développé dans le cadre d'une série d'essais pilotes du BIBB (de 1997 à 2001). Il permet d'enregistrer et de documenter toutes les qualifications et expériences acquises dans le cadre traditionnel de la formation initiale et continue ou en dehors de ce cadre (Hippach-Schneider et alii, 2007).

En **Finlande**, la loi et le décret sur la formation des adultes prévoient des tests de compétences permettant aux individus d'obtenir un certificat de qualifications basées sur les compétences démontrant leurs compétences professionnelles quelque soit le mode ou le lieu d'acquisition (Kyrö, 2007).

#### *Les programmes nationaux particuliers*

En **Finlande**, le programme de formation NOSTE vise à améliorer les perspectives de carrière et la satisfaction au travail des salariés, de réduire les pénuries de main-d'œuvre dues au départ à la retraite des générations de l'après guerre, d'augmenter la productivité et d'élever les taux d'emploi. Il est principalement destiné aux travailleurs âgés de 30 à 59 ans sans qualification ou aux personnes de 25 à 59 ans qui souhaitent compléter leur éducation de base. Noste met en jeu un grand nombre d'acteurs au niveau local à même de connaître les besoins du marché du travail et d'adapter la formation en conséquence. Un plan de formation « sur mesure », c'est-à-dire construit à partir des connaissances et des compétences, est défini par le salarié, l'employeur et un formateur selon les besoins du travailleur tels que cernés au cours d'entretiens préalables. La formation pratique se tient sur le lieu de travail. Elle est financée par l'Etat et est gratuite pour le salarié et son entreprise ; le salarié doit s'acquitter des frais d'examen (environ 50 €) sanctionnant sa formation professionnelle ; l'entreprise continue de verser normalement le salaire du travailleur pendant la formation mais lorsque celui-ci doit prendre un congé formation non rémunéré il peut alors bénéficier d'une aide à la formation<sup>104</sup>.

---

<sup>104</sup> Voir le site : <http://www.noste-ohjelma.fi/fin/bitmap.asp?R=984>

En **Allemagne**, l'Agence Fédérale pour l'Emploi a lancé en 2006 un programme visant à renforcer les instruments d'aide prévus par le troisième livre du code social (SGB III) en faveur des salariés âgés et faiblement qualifiés. L'aide à l'employabilité des salariés âgés par la qualification est également au centre de deux initiatives du gouvernement fédéral: la «*Perspektive 50Plus*» (Perspective pour les plus de 50) ainsi que l'«*Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)*» (Initiative pour une nouvelle qualité du travail) (Hippach-Schneider et ali, 2007).

#### 4.3.1.3.2. Incitants à destination des entreprises

##### *Le chèque formation*

En **Belgique**, la région wallonne accorde des chèques-formation pour stimuler la formation au sein des PME (moins de 250 travailleurs ou dont le CA est inférieur à 40 millions €). Ce chèque correspond à une heure de formation pour un travailleur. Pour l'entreprise, le prix d'achat du chèque est fixé à 15 €; il lui sera remboursé 30 €, montant duquel sera défacturé le prix de la prestation de l'opérateur de formation. Si le coût de la prestation dépasse 30 €, l'entreprise sera tenue d'acquitter le solde à l'opérateur de formation. Il s'agit donc un moyen de paiement. Les formations suivies par les travailleurs se déroulent en principe pendant les heures normales de travail en vigueur dans la petite ou moyenne entreprise. Toutefois, elles peuvent se dérouler en dehors des heures normales de travail en vigueur dans la PME, pour autant que ces heures soient valorisées comme heures de travail et qu'une compensation soit proposée au travailleur. La PME peut acquérir des chèques - formation auprès de l'émetteur à concurrence d'un nombre maximal, par an, de 100 à 800 chèques<sup>105</sup>.

##### *Le crédit adaptation*

En **Belgique**, depuis avril 2003, la Région wallonne accorde des crédits – adaptation aux entreprises pour financer des formations favorisant l'adaptation au poste de travail et la mobilité professionnelle dans l'entreprise. La formation doit être qualifiante, spécifique et collective. La durée des formations organisées à cet effet ne peut excéder 150 heures en moyenne par travailleur formé et par convention. La subvention prend la forme d'une intervention horaire forfaitaire par travailleur. Le forfait horaire du Crédit- adaptation octroyé à l'entreprise est de 9 € par heure de formation et par travailleur s'il s'agit d'une PME (moins de 250 travailleurs) et, de 6 € par heure de formation et par travailleur s'il ne s'agit pas d'une PME. La subvention est plafonnée à 80.000 € par entreprise et par période de 2 ans débutant à la date de la signature de la convention<sup>106</sup>.

##### *Le financement commun de la formation*

La formation en commun permet aux entreprises **finlandaises** de bénéficier de solutions de formation sur mesure lorsqu'elles ont besoin de main-d'oeuvre supplémentaire, veulent réorganiser leur processus de production et remettre à niveau les niveaux de qualification

---

<sup>105</sup> Office Régional Wallon de l'Emploi, FOREM,  
[http://www.leforem.be/wcs/ExtBlobServer/Aides\\_CF\\_ficheAPEF\\_0708\\_1133362439522.pdf](http://www.leforem.be/wcs/ExtBlobServer/Aides_CF_ficheAPEF_0708_1133362439522.pdf)

<sup>106</sup> [http://www.leforem.be/wcs/ExtBlobServer/Aides\\_CA\\_fiche\\_0707\\_1134041992265.pdf](http://www.leforem.be/wcs/ExtBlobServer/Aides_CA_fiche_0707_1134041992265.pdf)

de leur personnel ou veulent former leur personnel au lieu de les mettre à pied ou de les licencier.

Le financement commun est établi en coopération avec un ou plusieurs employeurs. L'employeur paie en général 40 à 70 % des dépenses liées à la formation, l'administration du travail payant le reste. Si l'employeur n'est pas tenu de verser un salaire aux stagiaires pendant la formation, l'administration du travail verse également des prestations sociales aux étudiants au cours de la formation. Il est également possible de réaliser une formation financée en commun sous la forme d'un programme de formation sur mesure pour les salariés qui travaillent. Dans ce cas, la formation vise à assurer le maintien de l'emploi des travailleurs et à éviter le chômage si aucun programme de formation n'est immédiatement disponible. La durée minimale de la formation est de 10 jours par personne et en règle générale la contribution de l'employeur aux frais de la formation est d'au moins 50 %. Des financements communs peuvent être utilisés si la formation permet d'éviter des licenciements ou des mises à pied, par exemple dans le cas de la formation de travailleurs âgés à de nouvelles tâches (Observatoire Européen de l'Emploi, 2003).

### *L'octroi de subventions*

Dans le cadre du programme **suédois** « formation professionnelle au travail », les employeurs peuvent recevoir dans certaines circonstances des bourses d'état pour les inciter à offrir des formations à leurs travailleurs. L'objectif est de stimuler la formation des employés pour une raison de politique du marché du travail et d'offrir à un chômeur la possibilité de remplacer temporairement un employé pendant sa période de formation. Durant la période de formation, l'employeur doit fournir un emploi à un chômeur inscrit, à moins que la formation ne vise le renforcement des compétences des employés en temps de mise au chômage technique. La bourse d'État versée à l'entreprise couvre les frais réels de la formation par employé pour une période de deux ans. La formation professionnelle au travail est financée par le budget de l'Administration du marché du travail et, donc, entièrement par des fonds gouvernementaux. Les paiements des bourses de formation professionnelle sur le tas sont gérés par le service public de l'emploi. L'employeur choisit le fournisseur de la formation de manière indépendante (Boissard, 2005).

Une subvention salariale peut être octroyée à l'employeur **allemand** lorsque le travailleur spécialisé ou non qualifié doit s'absenter de l'entreprise pour suivre une formation continue. Le participant doit avoir rempli les conditions relatives à la période de pré-emploi pendant une durée déterminée, c'est-à-dire avoir - pendant au moins un an - exercé une activité soumise à l'assurance obligatoire, avoir perçu l'allocation de chômage ou, une fois expiré le droit à cette dernière, l'assistance chômage.

### *Les déductions fiscales*

Le système fiscal **allemand** permet aux entreprises de considérer leurs dépenses d'éducation et de formation continue comme des dépenses opérationnelles (de fonctionnement). La prise en compte de ces dépenses permet de diminuer le montant du revenu imposable des entreprises concernées (Kirchberger, 2005).

Il en est de même aux **Pays-Bas** où les entreprises peuvent bénéficier d'un dégrèvement d'impôts sur les frais de formation au titre de dépenses exceptionnelles (Commission européenne, 2003).

### *Les programmes nationaux particuliers*

En **Finlande**, le “*Finnish workplace development programme Tykes 2004-2009*” est un programme destiné à soutenir des projets locaux de développement de méthodes et de pratiques de travail innovantes. Il intègre des projets de mise en place d’équipes de travail, de renforcement des méthodes de management, de la création de polycompétences, d’amélioration du service au client, ou des projets de développement de l’apprentissage, du travail « habile » (privilégiant la capacité de faire par rapport au profil du travailleur), du bien-être au travail, de la capacité de prolonger son activité professionnelle, de l’ouverture de réseaux internes ou externes, etc. Il concerne les entreprises privées, quel que soit leur taille ou le secteur économique, et les entreprises publiques ou les collectivités locales. L’objectif de ce programme est de rehausser simultanément la productivité du travail et le bien-être au travail. Il vise ainsi à augmenter le taux de participation au travail de tous les groupes d’âge. Le programme Tykes associe de nombreux acteurs puisqu’il est coordonné par le Ministère du travail, en association avec les partenaires sociaux, les centres régionaux de l’emploi et du développement économique, le Ministère des affaires sociales et de la santé, le Ministère de l’éducation et le Ministère du commerce et de l’industrie. Le budget annuel du programme s’élève à 12,5 millions d’euros. Au total, il est prévu que 250.000 personnes puissent bénéficier des 1000 projets Tykes (Alasoini et ali, 2005).

Le programme finlandais VETO 2003-2007 vise à promouvoir l’attractivité du monde du travail et de la vie professionnelle afin de maintenir la performance au travail et de reculer l’âge de la cessation d’activité. Les mesures mises en œuvre dans le cadre de VETO visent entre autre à promouvoir la formation des jeunes qui entrent sur le marché du travail, rendre la rémunération salariale plus attractive que les aides sociales, dynamiser la formation tout au long de la vie, renforcer les mesures pour le maintien de l’aptitude au travail et la réhabilitation rapide. Le programme Veto centre ses mesures sur le développement de méthodes opérationnelles, modèles et principes des organisations qui <sup>2</sup>concernent les individus et les collectifs de travail sur leur lieu d’activité. Le budget du programme s’élève à un million d’euros pour la période 2004-2007 alors que 450.000 € ont été alloués pour l’année 2003<sup>107</sup>.

#### 4.3.1.4. Dispositifs pour améliorer l’employabilité des chômeurs

Par définition, l’accès à la formation est l’une des voies privilégiées pour permettre le retour à l’emploi des chômeurs. Elle se fait d’ailleurs de plus en plus sous une forme plus ou moins contrainte dans le cadre des politiques actives du marché du travail (activation). Ici encore, les Etats ont mis en place des dispositifs incitatifs à destination des individus et des entreprises.

Les incitants individuels peuvent prendre la forme d’allocations complémentaires de formation (Finlande, Suède) ou de chèques-formation (Belgique, Allemagne) ou de stages rémunérés en entreprises (Finlande, Suède). La Suède a en outre développé dans

---

<sup>107</sup> Ministère des Affaires Sociales et de la Santé, *The Veto Programme 2003-2007, National action programme on extending working life, well-being at work and rehabilitation*, 2004, <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2003/09/is1121421808962/passthru.pdf>

l'ensemble des municipalités des centres informatiques à destination des demandeurs d'emploi leur permettant de se former et de chercher un emploi.

Les incitants à destination des entreprises sont essentiellement constitués de primes, de subventions, ou de remboursement des frais encourus pour assurer des formations à destination des chômeurs (Allemagne, Belgique).

#### 4.3.1.4.1. Incitants individuels

##### *Le chèque formation*

En **Belgique**, ACTIRIS (Service régional de l'emploi) propose aux demandeurs d'emploi de la région bruxelloise d'acquérir, dans les 6 premiers mois de leur engagement, un complément de formation générale et technique spécialement appropriée aux exigences de leur nouvel emploi afin de se perfectionner pour encore mieux exercer leur métier dans divers domaines (construction et le bois, l'industrie, le gardiennage, l'environnement, hôtels restaurants, le non-marchand, le secrétariat, le transport, le commercial, la biotechnologie, l'informatique),... Les futurs salariés doivent être domiciliés à Bruxelles et inscrits comme chercheur d'emploi. Ils doivent remplir au moins une des conditions suivantes : ne pas être titulaire d'un diplôme supérieur à celui de l'Enseignement Secondaire Supérieur ou être inscrit chez ACTIRIS comme demandeur d'emploi inoccupé depuis 2 ans ou avoir signé un Contrat de Projet Professionnel ou avoir 46 ans et plus ou être reconnu handicapé. Il doit en outre s'agir d'un contrat à durée indéterminée, au moins à mi-temps et signé dans une entreprise ayant son siège d'exploitation à Bruxelles. Le travailleur détermine avec l'employeur la formation souhaitée. Le bon à valoir peut, durant 6 mois après votre engagement, être échangé contre un chèque formation. Le chèque formation est financé à 50% par ACTIRIS et à 50% par l'employeur (montant maximum financé par ACTIRIS, 2.250 €)<sup>108</sup>.

En **Allemagne**, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, des chèques-formation peuvent être délivrés par les agences pour l'emploi à des chômeurs ou à des personnes menacées de chômage afin qu'ils puissent suivre une FPC subventionnée, lorsque la nécessité d'une telle mesure a été constatée au cours d'un entretien d'orientation détaillé. Le chèque - formation précise, entre autres, le but de la formation, sa durée nécessaire pour atteindre le but poursuivi, la région et la durée de validité du chèque (au maximum trois mois). Il peut être dépensé par le bénéficiaire auprès d'un organisme de formation continue homologué de son choix<sup>109</sup> (Fleury, Marie-José, 2005).

##### *Les primes de formation pour les demandeurs d'emploi*

En **Belgique**, les chômeurs bénéficiaires d'allocations de chômage ou d'attente inscrits comme demandeur d'emploi en région wallonne et qui suivent une formation professionnelle (sauf en cas de formation professionnelle individuelle) bénéficient d'une prime dont le montant est fixé à 1 € par heure de formation effectivement suivie. Cette prime est aussi accordée aux autres demandeurs d'emploi inoccupés inscrits à la condition

---

<sup>108</sup> Office Régional Bruxellois de l'Emploi, ACTIRIS,

[http://www.actiris.be/Fr/Employeur/Services/aide\\_formation\\_pdf/Le%20ch%C3%A8que%20formation.pdf](http://www.actiris.be/Fr/Employeur/Services/aide_formation_pdf/Le%20ch%C3%A8que%20formation.pdf)

<sup>109</sup> Federal Institute for Vocational Education and Training, Information Service, n°4, Novembre 2006, [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12voe\\_bibbnews\\_2006\\_04.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12voe_bibbnews_2006_04.pdf).

qu'ils suivent une formation dans un centre créé par le comité de gestion ou bénéficient d'une formation collective dans un établissement d'enseignement ou dans une entreprise et au travailleur admis sur base de sa qualité de chômeur partiel pour cause d'intempérie, inscrit en qualité de stagiaire. Le stagiaire bénéficiant de la prime a aussi droit sous certaines conditions (lorsque le lieu de sa résidence et le lieu où il reçoit sa formation sont distants d'au moins 5 KM) à une indemnité pour frais de déplacement.

Depuis le 1er septembre 2004, la région flamande accorde une prime visant à stimuler le choix d'une formation. Un demandeur d'emploi qui suit une formation conduisant à une profession critique a droit à une prime à trois conditions : l'intéressé suit une formation auprès d'un opérateur de formations agréé; la formation est doublée d'un parcours d'accompagnement; la formation dure au moins cent heures. La prime s'élève à 150 € pour une formation d'une durée de 100 heures à 400 heures et à 250 € pour une formation d'une durée de plus de 400 heures<sup>110</sup>.

### *Les allocations complémentaires de formation*

En **Allemagne**, les chômeurs participant à des programmes de formation à plein temps peuvent bénéficier d'une allocation de subsistance, s'ils ont terminé une formation professionnelle ou s'ils possèdent une expérience professionnelle adéquate. Sous certaines conditions, une allocation de subsistance partielle peut être accordée aux participants qui suivent uniquement un programme de formation à temps partiel. L'allocation de subsistance représente 67 % du salaire (ou de l'allocation de chômage) pour les participants ayant au moins un enfant à charge et 60 % pour les autres. Les chômeurs bénéficiant de l'assistance chômage reçoivent une allocation de subsistance équivalente au dernier montant de l'assistance chômage perçue. La participation à la mesure de formation doit être "indispensable". L'Office fédéral pour l'emploi peut prendre en charge les frais de la formation continue directement liés au programme de formation, notamment les frais liés aux cours et à la détermination des aptitudes, ainsi que les frais de logement et de nourriture lorsque cette participation indispensable nécessite un hébergement à l'extérieur. Les frais de garde des enfants sont également pris en charge, à concurrence de 130 € par mois et par enfant (Observatoire Européen de l'Emploi, 2003).

En **Finlande**, les demandeurs d'emploi au chômage et les travailleurs de plus de 20 ans peuvent bénéficier d'une allocation de formation lorsque celle-ci est axée sur les secteurs et les professions en développement qui souffrent d'un manque de main-d'oeuvre qualifiée et définie sur mesure en fonction des besoins des demandeurs d'emploi et des employeurs. Les prestations versées pendant la formation comprennent une indemnité journalière d'allocation de formation (allocation de formation ou aide au marché du travail), dont le montant est égal à celui de l'allocation de chômage versée avant la formation, ainsi qu'une allocation de subsistance. L'allocation de formation est versée soit comme aide de base soit comme aide assise sur le revenu, selon que le stagiaire est affilié ou non à une caisse de chômage et qu'il remplit la condition de la durée du travail. L'allocation est versée cinq jours par semaine. En outre, les personnes requérant une formation peuvent être remboursées de leurs frais de déplacement ou d'autres frais occasionnés par la demande de formation. La formation du marché du travail est financée par le ministère du Travail.

---

<sup>110</sup> Service Public Fédéral Economie, Classes Moyennes, Energie,  
[http://mineco.fgov.be/entreprises/vademecum/Vade22\\_fr-03.htm#P1889\\_241131](http://mineco.fgov.be/entreprises/vademecum/Vade22_fr-03.htm#P1889_241131)

De plus, les chômeurs qui veulent acquérir une qualification professionnelle de base et qui s'engagent, de leur propre initiative, dans une formation améliorant leurs compétences professionnelles ont aussi droit à une allocation de formation pendant 500 jours. Pendant la période de formation, une allocation leur est accordée dont le montant correspond à l'indemnité journalière de l'allocation de chômage ou de l'aide au marché du travail. Pour en bénéficier, il faut justifier d'une expérience d'au moins 10 ans en tant que salarié ou entrepreneur ou avoir été au chômage pendant 4 mois au cours des 12 mois précédant le début de la formation. La formation doit être à temps plein, durer au moins 20 semaines et se terminer par un examen. Les allocations sont financées comme les indemnités journalières de l'allocation de chômage. L'allocation de chômage de base est financée par l'État et les caisses d'assurance chômage et les caisses de chômage se chargent du reste (Observatoire Européen de l'Emploi, 2002).

En **Suède**, l'aide à l'activité vise à fournir aux chômeurs une aide à la formation à titre de revenu et de prime d'encouragement afin qu'ils participent à certains programmes de « la politique du marché du travail ». Les personnes qui participent à des programmes de la politique du marché du travail, tels que les programmes de formation professionnelle, de réadaptation professionnelle et de formation en tout genre, reçoivent une allocation appelée aide à l'activité. Le montant de cette allocation est équivalent à celui de l'allocation de chômage si la personne a droit à l'allocation de chômage basée sur le revenu. Le montant est de 29 € par jour pour les personnes qui ont droit au montant de base. L'allocation d'aide à l'activité est financée par des fonds gouvernementaux. Les paiements de l'allocation d'aide à l'activité sont gérés par les bureaux d'assurance sociale.

En outre, une allocation spéciale de formation permet aux chômeurs de 25 à 55 ans d'améliorer leurs perspectives d'emploi par l'éducation. Les travailleurs peuvent également en bénéficier à condition que leur employeur accepte d'engager un chômeur de longue durée en remplacement. L'allocation spéciale de formation peut être accordée pour des études correspondant au niveau de scolarité obligatoire et d'enseignement secondaire supérieur. Elle correspond au montant de l'allocation de chômage journalière accordée à une personne ayant droit à cette indemnité (de 763 € à maximum 1740 € pour une formation suivie à temps plein). L'allocation spéciale de formation est entièrement financée par des fonds gouvernementaux (Boissard, 2005).

#### *Formation pratique et formation à la vie professionnelle sur le lieu de travail*

En **Finlande**, un demandeur d'emploi peut participer à une formation pratique ou à une formation à la vie professionnelle dans le but de s'insérer dans la vie professionnelle, de promouvoir le placement et de remettre à niveau ses compétences. La formation pratique est limitée aux jeunes de moins de 25 ans qui bénéficient de l'aide au marché du travail et qui ne disposent pas de formation professionnelle. La formation à la vie professionnelle est une mesure destinée aux bénéficiaires de l'aide au marché du travail qui ont moins de 25 ans et qui ont suivi une formation professionnelle, ainsi qu'aux personnes âgées de 25 ans ou plus. Les demandeurs d'emploi couverts par le programme d'indemnité journalière de l'allocation de chômage participent toujours à une formation à la vie professionnelle, quels que soient leurs âges ou formations. Les stagiaires ou les participants à une formation à la vie professionnelle, qui sont couverts par le programme d'aide au marché du travail, perçoivent une aide complète au marché du travail pendant la formation. Le montant est de 490 € par mois. En outre, une allocation de subsistance de 7 ou 14 € par jour est versée si certaines conditions sont remplies. L'aide au marché du travail peut être

accordée pour une période maximale de douze mois (Observatoire Européen de l'Emploi, 2002).

En **Suède**, les chômeurs de plus de 20 ans peuvent être orientés vers le programme d'expérience professionnelle d'une durée maximale de six mois (il est étendu uniquement dans certains cas particuliers). Il est organisé par des employeurs du secteur public ou privé, ainsi que par des organisations à but non lucratif. Pendant le programme, le stagiaire doit participer à des entrevues de suivi, à des activités de recherche d'emploi ou à des consultations, à la demande du Service public pour l'emploi (SPE). Le stagiaire doit être supervisé et recevoir une formation et des instructions sur la manière dont le travail doit être réalisé. Durant le programme d'expérience professionnelle, une allocation d'aide à l'activité est versée au participant. Le programme d'expérience professionnelle est géré par le SPE (Boissard, 2005).

La Suède a aussi développé le programme de réadaptation professionnelle à destination des demandeurs d'emploi nécessitant une aide particulière en raison de problèmes d'adaptation et de difficultés particulières rencontrées sur le marché du travail. Les tests professionnels constituent une partie importante des activités du programme de réadaptation professionnelle. Ces tests peuvent être réalisés tant dans un Institut de réadaptation professionnelle que sur des lieux de travail externes dans tous les secteurs du marché du travail. Les participants reçoivent une allocation de formation. Chaque Institut de réadaptation professionnelle dispose de plusieurs catégories professionnelles : des consultants dans le domaine de l'emploi, des psychologues et des assistants sociaux. Le programme de réadaptation professionnelle et l'allocation de formation, sont financés par des fonds publics (Boissard, 2005).

#### *Centres informatiques/Centres d'activité*

L'accès aux centres informatiques implantés en **Suède** améliore les chances des chômeurs de profiter des occasions que leur offre le développement des technologies de l'information. Des centres informatiques ont ouvert dans toutes les municipalités suédoises le 1er juillet 1995. Les chômeurs de tous âges peuvent accéder aux centres. Les centres informatiques consistent en des postes de travail informatiques où les participants reçoivent une formation de base de 12 semaines dans le domaine de l'utilisation des logiciels modernes de traitement de texte, du calcul avec tableur, de la gestion de bases de données, etc. Depuis l'an 2000, les participants peuvent passer jusqu'à six mois dans un centre, si cela s'avère nécessaire. Les activités des centres informatiques sont associées à divers types d'activités liées au marché du travail, telles que des activités de recherche d'emploi et des projets de différentes sortes. Les participants reçoivent une allocation d'aide à l'activité pendant leur stage. Les centres informatiques sont financés en partie par le budget de l'Administration du marché du travail et en partie par les municipalités. Les centres informatiques sont gérés conjointement par l'Administration du marché du travail et les municipalités, qui assument la responsabilité administrative. Les activités sont déterminées par des accords spéciaux (Boissard, 2005).

#### 4.3.1.4.2. Incitants à destination des entreprises

##### *Les primes de transition professionnelle*

En **Belgique**, la Région de Bruxelles-Capitale octroie par l'intermédiaire d'ACTIRIS une prime de transition professionnelle à des employeurs qui engagent et forment des chercheurs d'emploi difficiles à placer. Il doit s'agir d'ASBL ou des PME installées en Région de Bruxelles - Capitale, de moins de 250 personnes dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 40 millions € ou dont le bilan annuel est inférieur à 27 millions €. Elles ne peuvent pas appartenir au secteur de la construction navale ou de l'industrie charbonnière.

L'employeur doit être reconnu par ACTIRIS comme PME ou ASBL, il engage le travailleur au moyen d'un contrat de travail à durée indéterminée à temps plein, lui fait bénéficier d'une formation professionnelle de minimum 240 heures approuvée par Bruxelles Formation ou par le VDAB, l'occupe dans la Région de Bruxelles-Capitale et encadre sa formation. Une prime de 500 € est accordée pendant 12 mois maximum et uniquement au cours des mois durant lesquels une rémunération est payée au travailleur. Le montant mensuel de la prime ne peut en aucun cas excéder la rémunération nette mensuelle payée au travailleur.

ACTIRIS octroie également une prime de transition professionnelle à des employeurs qui engagent des jeunes chercheurs d'emploi difficiles à placer dans le cadre d'une convention de premier emploi. Les conditions sont les mêmes que pour la prime précédente.

L'employeur engage le travailleur au moyen d'un contrat de travail à durée indéterminée minimum à mi-temps dans le cadre d'une convention de premier emploi de type II (associant un contrat de travail et une formation reconnue), lui fait bénéficier d'une formation professionnelle de minimum 240 heures approuvée par Bruxelles Formation ou par le VDAB, l'occupe dans la Région de Bruxelles-Capitale et encadre sa formation. Une prime de 250 € est accordée pendant 12 mois maximum et uniquement au cours des mois durant lesquels une rémunération est payée au travailleur<sup>111</sup>.

##### *Formation professionnelle en entreprise*

En **Belgique**, les entreprises flamandes bénéficient d'une aide dans le cadre de l'« instap-opleiding ». Cette formation est en principe réservée aux professions pour lesquelles il existe une pénurie de main d'œuvre. Elle ne s'adresse pas à des groupes spécifiques. La formation peut être organisée par des petites, moyennes et grandes entreprises, associations sans but lucratif et autorités administratives sises en Région flamande.

La FPI offre aux chômeurs, demandeurs d'emploi et bénéficiaires du minimum d'existence la possibilité, après décision du VDAB, de suivre une formation dans une entreprise. La formation a une durée de 4 à 26 semaines. La formation d'un chômeur de longue durée, indemnisé et peu qualifié peut aller jusqu'à 52 semaines. Si l'entreprise connaît son candidat PFI, elle prend contact avec le VDAB afin de fixer le programme de formation et la convention. Pendant la FPI, l'entreprise ne paie pas de rémunération ni de charges sociales pour le participant. Elle verse uniquement une prime dite de productivité

---

<sup>111</sup>Office Régional Bruxellois de l'Emploi, ACTIRIS,  
[http://www.actiris.be/Fr/Employeur/Services/aide\\_formation\\_pdf/Primes%20de%20transition%20professionnelle.pdf](http://www.actiris.be/Fr/Employeur/Services/aide_formation_pdf/Primes%20de%20transition%20professionnelle.pdf)

au VDAB. Cette prime s'élève au salaire normal de la profession apprise auquel on soustrait les cotisations ONSS et une réduction de 94,62 € par semaine. Ce n'est que le dernier mois que l'employeur paie la prime complète. L'employeur reçoit une prime supplémentaire pour le suivi du candidat. Elle s'élève à 250 € si le demandeur d'emploi n'a pas son diplôme d'humanités. Si le candidat n'a aucune expérience et pas de diplôme d'humanités et son tuteur a plus de 45 ans, la prime est augmentée de 250 €. L'employeur paie également les frais de déplacement et souscrit une assurance accident au profit du participant. Au terme de la FPI, l'entreprise s'engage à offrir un contrat d'une durée indéterminée à l'intéressé et à le garder en service pendant une durée au moins égale à celle de la FPI<sup>112</sup>.

### *Le remboursement des frais de formation des apprentis*

L'objectif de cette mesure mise en œuvre en **Allemagne** est de perfectionner les qualifications de la main-d'œuvre et des chômeurs et fournir aux jeunes (de moins de 20 ans) une formation professionnelle initiale. Le Fonds social européen cofinance l'apprentissage essentiellement pour les chômeurs de moins de 20 ans (formation initiale) et pour les chômeurs de moins de 25 ans (perfectionnement). L'apprentissage peut avoir lieu sous forme d'une formation professionnelle initiale, d'un perfectionnement, d'une mise à jour des capacités ou d'un recyclage.

L'employeur a le droit d'obtenir du gouvernement une indemnisation des coûts encourus lors de la formation professionnelle d'un apprenti. L'agence pour l'emploi peut également accorder une aide à l'emploi pour l'apprentissage (cet octroi est donc discrétionnaire). Pour lutter contre le chômage de longue durée et de promouvoir la formation en milieu de travail, l'aide à l'emploi accordée pour l'apprentissage est axée sur la formation initiale des chômeurs menacés d'exclusion (Hippach-Schneider et alii, 2007).

### *Les subventions salariales dans le cadre d'une rotation d'emploi*

En **Allemagne**, la rotation d'emplois vise à offrir une aide directe aux entreprises désireuses d'encourager la formation continue de leurs collaborateurs. Lorsqu'un collaborateur suit une formation continue, ses tâches sont confiées à chômeur. Le remplaçant peut également être mis à disposition par une société de travail temporaire pour autant qu'il ait été préalablement au chômage et a été engagé par la société de travail intérimaire à des fins de suppléance dans le cadre de la rotation d'emplois.

Le financement de l'aide octroyée pour le travailleur suppléant - qui occupe un emploi soumis à l'obligation de cotiser à la sécurité sociale - est assuré au titre des mesures d'insertion de l'Office fédéral pour l'emploi. Il prend la forme d'une subvention salariale dont le montant varie entre 50 et 100 %, pour une durée d'un an maximum. S'il est fait appel à une société de travail temporaire, l'entreprise qui utilise du personnel temporaire reçoit une aide équivalant à 50 % de la rémunération due à la société de travail temporaire.

Les coûts occasionnés par les cours et les examens, les déplacements quotidiens entre le domicile et le lieu où la formation est dispensée, les frais de garde des enfants des chômeurs (à concurrence de 130 € par mois et par enfant) peuvent être pris en charge à titre de coûts inhérents aux mesures. En sus du remboursement de ces coûts, l'allocation de chômage ou l'assistance chômage continue d'être versée sans restriction pendant la mise en œuvre des mesures. Les mesures sont financées par les cotisations des

---

<sup>112</sup> Service Public Fédéral Economie, Classes Moyennes, Energie,  
[http://mineco.fgov.be/entreprises/vademecum/Vade22\\_fr-03.htm#P1889\\_241131](http://mineco.fgov.be/entreprises/vademecum/Vade22_fr-03.htm#P1889_241131)

travailleurs et des employeurs à l'Office fédéral pour l'emploi (Observatoire Européen de l'Emploi, 2002).

#### 4.3.1.5. Dispositifs pour améliorer l'employabilité des travailleurs restructurés

Dans tous les pays considérés, la transposition des dispositions de la Directive européenne sur les licenciements collectifs dans l'ordre interne implique une procédure de consultation et d'information. Celle-ci doit aboutir à un accord portant sur la possibilité d'éviter ou de réduire les licenciements et sur les possibilités d'en atténuer les conséquences par le recours à des mesures d'accompagnement visant l'aide au reclassement ou à la reconversion des travailleurs licenciés autrement dit le plan social.

Un des volets de ce plan concerne particulièrement la formation des travailleurs. L'action sur l'employabilité de ceux-ci peut se faire avec différents objectifs : faciliter la reconversion professionnelle des travailleurs licenciés en interne à l'entreprise (autres unités du groupe) ou en externe ; les requalifier afin de les aider à acquérir d'autres métiers ; faciliter leur reclassement sur le marché du travail.

Dans plusieurs pays existent des dispositifs d'aide au reclassement où à la transition entre l'emploi perdu et le futur emploi. Ces dispositifs sont mis en œuvre au sein de structures prenant la forme de cellules pour l'emploi (Belgique), de sociétés de reconversion (Allemagne) ou de *job security councils* (Suède).

#### **Belgique**

La liberté de licencier collectivement du personnel est conditionnée par l'obligation d'informer, via une procédure de plus en plus stricte, les travailleurs ou leurs représentants (dans des entreprises de plus de 50 travailleurs ou moins en cas d'accord) et de les consulter afin d'envisager des mesures alternatives permettant d'éviter la diminution des emplois.

Il n'existe ni obligation ni cadre légal visant à l'élaboration d'un plan social. La loi prévoit uniquement qu'un salarié qui a perdu son emploi par suite de circonstances indépendantes de sa volonté peut bénéficier d'allocations de chômage qui doivent remplacer ses revenus professionnels perdus. Cependant, des dispositifs légaux et de nombreuses pratiques visent à améliorer le sort des travailleurs touchés par le processus de restructuration : le remboursement d'une part des frais de reclassement professionnel consacrés aux travailleurs licenciés ; la réduction des cotisations patronales du nouvel employeur et une diminution des cotisations du travailleur réembauché ; la réduction de cotisations de sécurité sociale en cas de réduction collective du temps de travail destinée à éviter les licenciements ; la création de cellules de reclassement (Chassard, 2002).

Pour répondre aux mutations économiques, techniques ou sociales, le FOREM (organisme wallon pour l'emploi et la formation) et ses partenaires syndicaux sectoriels ont mis en place dès 1979 le Plan d'accompagnement des reconversions destiné aux travailleurs victimes de licenciements collectifs, des fermetures d'entreprises ou encore des restructurations internes. Les dispositifs d'intervention mis en place ont pris la forme de cellules de reconversion organisées sur des bases collectives afin de favoriser le reclassement ou la reconversion des travailleurs. Ces cellules accompagnent les travailleurs, sans condition d'âge et d'expérience professionnelle (la cellule d'emploi fédérale concerne les travailleurs âgés de plus de 45 ans en service depuis au moins un an

au sein de l'entreprise), dans la gestion de leur mobilité professionnelle afin de les aider à décrocher un nouvel emploi, à acquérir de nouvelles compétences. Pour permettre cette mobilité, les cellules répondent aux besoins particuliers en formation et réadaptation. Elles accompagnent également les actions individuelles de reconversion et apportent rapidement des réponses à des demandes politiques, patronales et syndicales. Grâce à elles, la liaison entre les travailleurs et les projets locaux de développement est également possible.

Suite au succès de cette pratique régionale forte d'une expérience de plus de 25 ans en Wallonie, le Gouvernement wallon a officialisé la mise en œuvre des reconversions. La Flandre et Bruxelles-Capitale ont ensuite emboîté le pas à la région wallonne et créé leurs propres réglementations mettant en place des cellules de reclassement.

Le dispositif a ensuite été mis en place au niveau fédéral en mars 2006. Le dispositif fédéral vient compléter les dispositifs régionaux sur un aspect particulier qui est celui des travailleurs âgés sans pour autant remplacer les dispositifs existant aux niveaux régionaux (Bingen, Hégalé, Layon, 2006).

Nous examinons ci-après en détail le dispositif fédéral.

Lors des négociations à l'occasion de la restructuration, l'employeur devra examiner comment limiter le nombre de licenciements via des mesures de redistribution du travail, comme des formules de crédit - temps à temps partiel. Pour les travailleurs à licencier, il sera tenu, s'il s'agit de travailleurs de plus de 45 ans, de mettre sur pied une cellule pour l'emploi qui les accompagnera dans leur recherche d'un nouvel emploi. Les travailleurs licenciés lors de la restructuration seront encouragés à participer activement à ces initiatives de reclassement de l'employeur qui seront organisées par ces cellules pour l'emploi. Les candidats à la prépension devront collaborer activement à leur reclassement et ce n'est qu'en cas d'échec de ces tentatives de reclassement qu'ils pourront effectivement recourir à la prépension. Cette dernière n'est pas impossible : cette formule continuera d'exister à l'avenir pour faire face aux licenciements inévitables et les adoucir.

L'employeur doit être reconnu comme employeur en restructuration et doit souhaiter faire usage de la pré-pension à un âge inférieur à l'âge normal de la pré-pension en vigueur dans l'entreprise. Le travailleur doit être licencié dans le cadre du licenciement collectif annoncé par l'employeur, être âgé d'au moins 45 ans et être en service depuis au moins 1 an. Le travailleur auquel s'applique le nouveau régime doit s'inscrire à la cellule pour l'emploi pour une durée de 6 mois au moins en vue d'un accompagnement vers un autre emploi et il a droit à l'indemnité de reclassement.

La cellule pour l'emploi doit offrir au travailleur un accompagnement vers un nouvel emploi et a notamment l'obligation de lui offrir au moins un reclassement professionnel aux frais de l'employeur. Le travailleur doit accepter cette mesure de reclassement et collaborer à sa mise en application. Le refus d'inscription tout comme le refus de reclassement par le travailleur peut être sanctionné par une exclusion temporaire ou définitive du droit aux allocations de chômage.

Le travailleur, s'il décide de participer à la cellule pour l'emploi, a droit à une indemnité de reclassement correspondant au salaire normal et aux avantages normaux découlant du contrat de travail. Elle est payée par l'employeur pendant les 6 mois d'inscription du travailleur à la cellule pour l'emploi.

## Allemagne

De manière générale, une procédure d'information–consultation obligatoire doit aboutir à un accord entre l'entreprise et les représentants des salariés. En cas de projet de restructuration entraînant des licenciements pour motifs économiques, obligation est faite à l'employeur de respecter une double procédure :

- il doit engager une discussion sur le projet même de restructuration dont l'objet est de rechercher un équilibre entre les parties. L'employeur et le comité d'entreprise sont tenus d'examiner de bonne foi les moyens d'éviter ou de limiter les licenciements ;
- l'employeur doit négocier avec le comité d'entreprise le contenu du plan social qui a pour objet de compenser les préjudices financiers subis par les salariés. L'accord s'impose à l'entreprise.

La contrainte est forte en matière de reclassement interne. L'employeur ne peut licencier un travailleur s'il peut être reclassé en interne. Celui-ci peut refuser son transfert et figurer sur la liste des licenciés. Il n'existe pas de droit statutaire du salarié à un service de reclassement ni une obligation de l'employeur de l'en faire bénéficier. Ces avantages peuvent uniquement être négociés dans le cadre d'un plan social de compensation si l'entreprise est dotée d'un comité d'entreprise<sup>113</sup>. Le reclassement externe des salariés licenciés est la responsabilité de l'Office de l'emploi et de l'indemnisation du chômage. Même lorsque le plan social est conclu, le bénéfice de mesures actives de l'emploi n'est pas forcément acquis aux salariés. L'Etat n'oblige pas les partenaires sociaux à intégrer de telles mesures dans le plan social. Il se contente de les promouvoir en proposant des moyens correspondants (Chassard, 2002).

Pour éviter les licenciements et pour diminuer la masse salariale plus rapidement que ne le permet la période légale de préavis, des systèmes d'offres de reconversion ont été développés en Allemagne. Il s'agit de dispositifs informels alternatifs, les sociétés de reconversions et les mesures de reconversion.

Les sociétés de reconversion sont une spécificité allemande. Elles ne figurent dans aucun texte officiel et sont nées des conditions de la législation du travail et des subventions disponibles allouées au marché du travail actif. L'employeur peut offrir au salarié menacé d'un licenciement l'annulation de son contrat de travail à durée indéterminée existant en échange d'un contrat de travail à durée déterminée avec une tierce partie spécialement créée à cette fin, une société de reconversion (aussi désignée « société de promotion de l'emploi »).

En contrepartie, le salarié reçoit une extension temporaire de son contrat et des services de reclassement supposés être délivrés par la société de reconversion.

Si le passage à la société de reconversion est effectif avant la fin du préavis, la compensation versée par l'employeur pour les salaires perdus peut être conservée par le salarié même en cas de chômage consécutif, tandis qu'une transition directe précoce vers le chômage impliquerait une mise en attente des indemnités jusqu'à la fin de la période de préavis (Knuth, 2006).

Les offres de reconversion sont négociées par les comités d'entreprise dans le cadre du plan social. Au versement de l'indemnité de licenciement traditionnelle s'ajoute le service de reclassement et la composante financière des programmes sociaux de compensation.

---

<sup>113</sup> Les travailleurs peuvent élire un comité d'entreprise si l'entreprise compte cinq travailleurs ou plus.

Des primes peuvent être offertes pour que le salarié choisisse la société de reconversion au lieu d'attendre son licenciement, pour sa participation à des formations et autres mesures actives, ainsi que pour la prise d'un nouvel emploi aussi vite que possible. La garantie d'un retour à la société de reconversion si le nouvel emploi ne marche pas comme prévu facilite les reconversions. L'ancien employeur doit supporter les charges sociales pour la durée complète du contrat. La compensation pour chômage à temps partiel est généralement complétée par l'ancien employeur de telle sorte qu'un niveau de revenu représentant de 75 à 90 % du salaire net antérieur est garanti pendant la période de reconversion. Les dépenses de la société de reconversion et celles des services de reclassement sont supportées par l'ancien employeur. La période maximale pendant laquelle le versement d'une compensation pour chômage partiel est garanti est dorénavant de 12 mois, pour 24 mois antérieurement.

Les services de reclassement offerts par les sociétés de reconversion sont classiques : profil, formation et accompagnement en recherche d'emploi, formation professionnelle et offres d'emploi. Étant donné le statut spécial des participants comme "employés" de la société de reconversion, tout manquement à une participation active peut être sanctionné par un licenciement pour raisons de conduite.

Face aux coûts élevés des reconversions offertes par les sociétés de reconversion, il existe une alternative : les mesures de reconversion, qui subventionnent les formations de reconversion des licenciés économiques à la suite d'une restructuration, pendant qu'ils sont encore employés par leur ancienne entreprise. Les subventions couvrent 50 % des dépenses totales, avec un plafond de 2500 euros par bénéficiaire. L'objectif des mesures de reconversion est de rendre effective la mutation vers un nouvel emploi avant la fin de la période de préavis de l'individu.

Les mesures de reconversion et les sociétés de reconversion peuvent être mises à profit successivement. Les mesures de reconversion s'appliquent d'abord aux travailleurs les plus facilement reclassables, la société de reconversion prend en charge les plus difficiles, ensuite. La mise en oeuvre des offres de reconversion dépend des négociations des partenaires sociaux au niveau de l'entreprise, et la plupart du temps nécessairement, sous la conduite des partenaires sociaux au niveau sectoriel. Elle est soutenue par les offres de subventions du service public pour l'emploi (Knuth, 2006).

## **Les Pays-Bas**

La loi sur le licenciement collectif impose à l'employeur d'informer et de consulter les représentants des travailleurs lorsqu'il envisage de licencier plus de 20 travailleurs sur une période de trois mois. Les règles applicables en matière d'information et de consultation sont régies par la loi sur les comités d'entreprises. Selon l'article 25, le comité d'entreprise doit être consulté en cas de réduction d'activités et de suppression d'emplois. L'employeur doit l'informer par écrit de son intention de licencier à un moment opportun c'est-à-dire à un moment où il est encore possible pour le comité d'influencer la décision de l'employeur. Le comité sera informé des motifs de la décision, des conséquences pour les travailleurs et des mesures proposées pour limiter les effets. Après avoir reçu son avis, l'employeur doit communiquer sa décision finale au comité aussi tôt que possible.

La décision de l'employeur sera postposée d'un mois à moins qu'elle ne coïncide avec l'avis du comité. Pendant ce temps, le comité d'entreprise peut saisir la section « Entreprises » de la Cour d'appel d'Amsterdam s'il juge la décision irraisonnable au vu des intérêts en jeu. Si l'appel est justifié, la Cour pourra prendre des mesures à la demande du comité.

La loi sur les licenciements collectifs (1976) impose également à l'employeur qui veut licencier plus de 20 travailleurs dans les trois mois de demander une autorisation auprès du Centre pour le Travail et les Revenus (CWI). Cette demande doit être notifiée par écrit et mentionner les raisons du licenciement, le nombre de travailleurs concernés, leurs âges, leur sexe, leurs positions.

Le CWI a un mois pour traiter de la demande et vérifier si l'employeur a cherché des solutions alternatives au licenciement. Pendant ce laps de temps, les parties concernées essaient de parvenir à un accord sur les conséquences du licenciement. Elles informeront les représentants syndicaux et prépareront le terrain pour la reconversion ou le reclassement des travailleurs restructurés. Cette période d'attente ne doit pas être observée en cas de faillite de l'entreprise ou lorsque ce temps peut compromettre l'emploi de toute l'entreprise.

Lorsque l'autorisation du CWI est accordée, les règles suivantes s'appliquent :

- les derniers engagés sont les premiers licenciés (last in, first out) ;
- une exception peut être appliquée pour les travailleurs à qualifications particulières ;
- si un travailleur est peu qualifié et occupe une faible position sur le marché de l'emploi, il pourra bénéficier d'une exception et un travailleur occupant une position plus forte sera licencié à sa place ;
- l'employeur doit démontrer ses efforts pour reclasser ses travailleurs en incapacité de travail pour cause de maladie ;
- en cas de licenciement de plus de dix travailleurs, le licenciement doit refléter la distribution des âges dans l'entreprise ;
- une attention particulière doit être accordée à la prévention de la discrimination.

Il y a lieu de mentionner les accords collectifs. Certaines conventions collectives sectorielles de l'industrie peuvent aussi contenir certaines lignes directrices en cas de fusion, de prise de contrôle, ou de réorganisation de l'entreprise. Ces lignes directrices peuvent concerner :

- la procédure de consultation avec les représentants du personnel, les syndicats ou le comité d'entreprise ;
- les motifs invoqués par l'employeur, les procédures, les mesures à prendre, les décisions proposées, l'information du public ;
- le respect de la loi sur le licenciement collectif en matière de notification
- le contenu du plan social (Commission européenne, 2006).

En dehors de ces dispositions relatives à l'information-consultation, les travailleurs licenciés dans le cadre d'une restructuration ne bénéficient d'aucune mesure spécifique de reclassement et de formation. Celles-ci sont prises en charge dans le cadre de l'assurance-chômage.

## **Finlande**

En cas de licenciement collectif, la loi sur les contrats de travail impose à l'employeur une obligation générale d'informer aussi tôt que possible les travailleurs sur les motifs du licenciement et les alternatives possibles au licenciement et ce avant de procéder au dit licenciement. Conformément à la procédure d'information (loi sur la coopération au sein des entreprises 1978), l'employeur qui envisage de licencier au moins dix employés pour des raisons économiques et/ou de production doit proposer un plan d'action pour faciliter le reclassement au début de la procédure de négociations. Ce principe s'applique également aux entreprises dont le nombre d'employés réguliers sous contrat est inférieur à 30 mais est de 20 au moins, lorsque l'employeur envisage de licencier au moins dix employés.

Le plan d'action doit comporter les indications suivantes: le calendrier prévu de la procédure de négociation; les procédures à suivre pendant les négociations; les principes d'orientation prévus devant être utilisés pendant le délai de préavis lorsqu'il est fait usage des services publics pour l'emploi; les principes d'orientation prévus à respecter pendant le délai de préavis afin de faciliter la recherche d'un emploi et la formation.

Si le nombre de licenciements envisagés est inférieur à dix, l'employeur doit proposer des principes d'orientation pour faciliter le reclassement pendant la procédure de négociation. Ces principes d'orientation doivent aider les employés pendant le délai de préavis à: rechercher un autre emploi ou une formation de leur propre initiative; se reclasser par l'intermédiaire des services publics pour l'emploi (Commission européenne, 2006).

Un modèle de fonctionnement pour le reclassement et la sécurité dans le changement (*Change Security*) a été intégré dans l'accord salarial tripartite conclu en 2004 par les partenaires sociaux et le gouvernement pour la période 2005-2007. Il est d'application depuis le 1er juillet 2005.

La «sécurité dans le changement» vise à obtenir un reclassement plus rapide des employés, une sécurité accrue pendant la phase de transition ainsi qu'une coopération plus étroite entre l'employeur, les employés et les autorités pour l'emploi. Il est censé améliorer le reclassement de personnes licenciées pour des motifs économiques et/ou de production ainsi que les employés sous contrat à durée déterminée et suppose une coopération efficace entre l'employeur, les employés et les autorités pour l'emploi dans le but de promouvoir l'emploi (Talonen, 2006).

Dès le début des négociations, l'employeur doit avertir le service public de l'emploi. Contrairement à ce qui se passe en Belgique, le travailleur finlandais doit marquer son accord au plan d'action. Il est libre de refuser et il ne sera pas exclu du système général de chômage. Il ne bénéficiera tout simplement pas de l'indemnité complémentaire de reclassement.

Si le travailleur marque son accord sur le plan d'action, l'employeur communique au SPE diverses informations concernant le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle du travailleur licencié pour élaborer un programme individuel de reclassement. Ce programme est réservé à toute personne inscrite comme demandeur d'emploi auprès de l'office pour l'emploi et qui a entre autre été licenciée par son employeur pour des motifs

économiques et / ou de production et qui avant l'expiration du délai de préavis, totalisait une expérience professionnelle d'au moins trois ans pour le même employeur ou pour d'autres. Le travailleur s'engage de son côté à chercher activement un emploi et à faire usage des différents services offerts par le SPE.

L'employé licencié pour motifs de production et/ou économiques a droit à un congé pour rechercher un emploi pendant le délai de préavis. La durée du congé est déterminée sur la base de la durée du contrat de travail. Il peut varier de 5 jours ouvrables (si le délai de préavis est inférieur à un mois) à 20 jours ouvrables (si le délai de préavis est supérieur à 4 mois). L'employé peut prendre un congé pour rechercher un emploi et pour accomplir les mesures indiquées dans l'accord en vue de faciliter son reclassement : rédaction d'un programme de reclassement, formation au marché de l'emploi pour adulte, formation pratique et apprentissage sur le tas, suivi du reclassement (par l'autorité pour l'emploi ou par toute autre partie),....

Pendant la mise en œuvre du programme de reclassement, l'employé a droit à une allocation complémentaire au programme de reclassement pendant une durée variant de 20 à 185 jours (en cas de formation du marché du travail). Cette allocation s'ajoute à l'indemnité liée aux revenus, à l'indemnité journalière et à l'allocation de formation (Observatoire Européen de l'Emploi, 2006).

## **Suède**

La Suède a adopté un dispositif particulier de dialogue entre les partenaires sociaux en cas de licenciement collectif. Lorsqu'un employeur envisage de modifier les conditions de travail des salariés, il doit consulter les représentants syndicaux qui ont un droit de consultation sur l'activité de l'entreprise. Afin de permettre aux représentants syndicaux de formuler des propositions constructives, l'employeur doit leur fournir tous les renseignements utiles et de leur communiquer l'ensemble des éléments du plan de licenciement (motifs, nombre de salariés concernés, critères de sélection des salariés licenciés, calcul des indemnités, période de mise en œuvre des licenciements). La procédure de consultation porte alors sur la possibilité de réduire les licenciements et d'en atténuer les conséquences par des mesures d'accompagnement.

Avant de procéder à la consultation, l'entreprise est par ailleurs tenue d'informer l'Office Régional pour l'Emploi (AMS) le plus tôt possible en donnant une estimation du nombre de personnes concernées. En général, un groupe de discussion et de concertation est constitué. Il rassemble le directeur des Ressources Humaines, des responsables opérationnels des services à restructurer, des représentants des syndicats de l'entreprise, représentants des municipalités concernées, du conseil de comté, ainsi qu'un ou deux représentants de l'AMS. Ce groupe est un lieu d'échange d'informations et d'opinions sur la situation de l'entreprise et du marché de l'emploi.

La négociation peut alors commencer : elle dure entre un et trois mois. Il s'agit de se mettre d'accord sur les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre. Les parties peuvent choisir de signer un accord ou d'appliquer la loi du « last in, first out » qui protège les anciens embauchés. Si l'employeur veut sélectionner les salariés licenciés pour conserver ceux qu'il estime être les plus compétents, il lui faut négocier et accepter de payer davantage. C'est d'ailleurs sur les avantages pécuniaires que porte l'essentiel de la négociation (Chassard, 2002).

Les efforts de reclassement des salariés sont assurés par l'AMS et les *Job Security Councils*, ou conseils pour la sécurité de l'emploi, auxquels les entreprises ont l'obligation de cotiser par voie de conventions collectives.

Ces *Job Security Council* constituent une particularité suédoise. Les premiers ont été créés en 1972 et 1974 suite aux des pertes massives d'emplois de « cols blancs » dans le contexte de la crise pétrolière de 1973. Pour les employeurs, le service public de l'emploi n'apportait pas un soutien suffisant aux « cols blancs » dans leur recherche d'un nouvel emploi. Les partenaires sociaux ont décidé de créer une organisation spéciale fournissant des services à ce groupe de travailleurs, *TRR*. Ces organisations se sont implantées progressivement dans la plupart des segments du marché du travail et plus de dix conseils pour la sécurité de l'emploi sont en activité.

Des négociations initiées par la Confédération des syndicats suédois (LO) avec la Confédération des Entreprises Suédoises ont permis la signature d'un accord de transition en 2004. Cet accord concerne 900 000 « col bleus » salariés du secteur privé et il est administré par le Fonds de garantie de l'emploi, TSL. Près de deux millions de travailleurs sont aujourd'hui couverts par des accords relatifs à la sécurité de l'emploi.

Les activités des *job security councils* sont financées par les employeurs qui versent en permanence un pourcentage de leur masse salariale totale. Le niveau de contribution est fixé dans la convention collective (TRR : 0,3 % des salaires). Les employés de ces conseils, les conseillers et les consultants, organisent librement l'assistance pour chacun des travailleurs individuellement. Cette assistance adaptée sur mesure aux besoins de l'individu constitue l'un des points forts de ces instances.

Le travail des conseils comprend un éventail d'activités et de mesures pour soutenir les efforts des employés licenciés. Pour certains, il est essentiel pour un individu de trouver un nouvel emploi quel qu'il soit aussi rapidement que possible, d'autres privilégient l'accompagnement et l'assistance du travailleur dans sa recherche d'un « bon » travail même si cela prend un peu plus de temps.

Les activités de soutien peuvent inclure la préparation d'un profil de l'employé et des projets individuels, une méthodologie dans la recherche d'emploi et/ou la facilitation de contacts d'une manière ou d'une autre avec les autres employeurs. Cette assistance peut inclure un soutien financier, tel que le versement d'un salaire durant un stage d'initiation sur un nouveau lieu de travail, une aide à la création d'entreprise, des cours divers, des formations additionnelles ou un recyclage professionnel. Chaque cas est évalué et décidé individuellement selon les besoins.

Les accords comportent également une compensation financière en complément des allocations chômage générales supérieures à l'allocation chômage à laquelle le travailleur licencié a droit au titre de l'assurance chômage. Si un licencié trouve un nouvel emploi même très faiblement rémunéré, l'accord de sécurité de l'emploi prévoit le paiement de la différence sur une période limitée (Diedrich et Bergström, 2006).

### 4.3.2. Approche empirique des cinq pays européens

#### 4.3.2.1. Données de contexte

Toute tentative de comparaison internationale sous un angle empirique se doit de d'abord mettre en perspective certains éléments de contexte propres à éclairer des différences observées entre les pays. En effet, des éléments comme la taille et la structure économique des pays que nous considérons présentent des similarités mais aussi certaines différences, ce qui n'est pas sans influence tant en termes d'ampleur de la population concernée par la formation professionnelle que d'organisation des systèmes. Nous reviendrons plus tard sur les différences en termes d'organisation des systèmes de formation professionnelle continue entre les cinq pays considérés dans cette étude.

Selon l'Enquête communautaire sur la main d'œuvre, il y avait en 2006 25,3 millions de travailleurs en France, pour 39,1 millions en Allemagne. Face à ces deux grandes nations, les autres pays représentent un volume d'emploi nettement moindre : 8,3 millions de travailleurs aux Pays-Bas, 4,2 millions en Belgique et 4,4 millions en Suède, et 2,4 millions en Finlande. En France les travailleurs indépendants ne représentent que 8,9% de l'emploi total, alors qu'ils sont plus nombreux dans les autres pays considérés (respectivement 16,1% en Belgique, 13,9% aux Pays-Bas, 11,9% en Finlande et 11,2% en Allemagne). La Suède se démarque très nettement puisque les travailleurs indépendants y représentent seulement 4,7% de l'emploi total.

En termes de répartition des secteurs d'activités économiques, les cinq pays considérés ont des profils relativement similaires à celui de la France (tableau 1 en annexe 3). En moyenne européenne pour l'année 2006, environ trois quarts des emplois sont observés dans le secteur des services, l'industrie représentant entre 20 et 25% de l'emploi et l'agriculture moins de 3,5% des emplois restants. L'emploi en France et dans les cinq pays analysés se répartit globalement selon les mêmes proportions entre les secteurs. En Allemagne, le secteur industriel est un peu plus important que dans les autres pays de notre échantillon. Aux Pays-Bas, le secteur des services est encore plus dominant que dans les autres pays (79,8%), alors que le secteur industriel y est moins présent (17%). En Finlande *a contrario* le secteur des services est un peu moins important que dans les autres pays que nous comparons (69,3%) alors que les emplois dans l'agriculture sont plus nombreux (4,9%), ce qui s'explique notamment par l'importance relative de l'exploitation forestière dans ce pays.

La taille des entreprises est un facteur de discrimination important en matière de formation car tant les obligations que les moyens peuvent différer selon celle-ci. Il est plus difficile de trouver des données comparatives en ce qui concerne la répartition globale des entreprises selon leur taille au sein de l'Union Européenne. Toutefois, une exploitation propre des données 2005 de l'Enquête sur les conditions de travail de la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail nous permet d'avoir une vision approximative de la question (tableau 2 en annexe 3). Les micro-entreprises (de 1 à 9 salariés) représentent environ un tiers des entreprises dans tous les pays de notre échantillon, elles sont cependant plus nombreuses en Finlande (37,2%) par opposition à la Suède où elles ne représentent que 23,7% du total des entreprises. Les

petites entreprises (de 10 à 49 salariés) composent environ un tiers de l'ensemble des entreprises dans tous les pays considérés, sauf en Belgique où elles ne constituent que 24,7% de l'ensemble. Environ une entreprise sur cinq dans les pays de notre échantillon appartient à la catégorie des moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés), excepté en Finlande où celles-ci sont nettement moins nombreuses (14,7%). Enfin, les grandes entreprises (250 salariés et plus) représentent environ un cinquième de l'ensemble des entreprises en Belgique, France et Suède, alors qu'elles sont moins nombreuses en Allemagne (14,8%), aux Pays-Bas (13,6%) et surtout en Finlande (11,3%). Ainsi certaines différences entre les pays commencent à apparaître. C'est notamment le cas au sein des pays scandinaves de notre échantillon, où s'opposent la Finlande dominée par les micro et petites entreprises et la Suède où les moyennes et grandes entreprises sont beaucoup plus présentes dans le paysage. Si l'on rapporte la France à ses voisins immédiats certaines différences apparaissent aussi : l'Allemagne et les Pays-Bas ont proportionnellement plus de petites entreprises mais moins de grandes entreprises. Le profil de la Belgique en termes de taille des entreprises est relativement similaire à celui de la France.

Enfin, un dernier paramètre de contexte qu'il est intéressant d'évaluer à trait aux individus et au niveau d'éducation qu'ils ont atteint (tableau 3 en annexe 3).

La proportion d'adultes peu éduqués est particulièrement plus importante en France et en Belgique. Environ un adulte sur trois n'y a pas dépassé le stade du premier cycle de l'enseignement secondaire. Aux Pays-Bas, cette catégorie est également proportionnellement plus importante (28,3%). Elle est environ deux fois moins élevée en Allemagne ainsi qu'en Suède et Finlande. Si l'on compare les cohortes des individus plus jeunes (de 25 à 39 ans) et plus âgés (de 40 à 64 ans) pour cette catégorie d'éducation l'on remarque des différences très fortes qui reflètent l'amélioration des systèmes éducatifs et de l'accès à ceux-ci. La France, la Belgique, la Finlande et la Suède voient la proportion d'adultes peu éduqués diminuer de moitié pour les plus jeunes en comparaison de leurs aînés. Le cas de l'Allemagne est assez particulier puisque la proportion d'adultes peu éduqués ne varie quasiment pas d'une cohorte à l'autre, tout en restant parmi les plus basses observées, notamment pour les adultes plus âgés.

Si l'on s'intéresse à la catégorie des adultes moyennement éduqués qui n'ont pas atteint le niveau de l'enseignement supérieur l'on constate qu'ils sont plus nombreux en Suède et en Allemagne (respectivement 53,3% et 60,1%) que dans les autres pays (de 35 à 45%). Si l'on compare les cohortes d'âge l'on remarque qu'il y a peu d'effet lié à l'âge dans tous les pays, les adultes moyennement éduqués restant dans des proportions comparables. Ils sont même légèrement plus nombreux parmi les plus jeunes.

C'est en Finlande que l'on trouve le plus grand nombre d'adultes ayant atteint un niveau d'éducation supérieure (35,1%). Cette proportion est sensiblement plus basse en France et en Allemagne (environ 25%) alors qu'elle s'établit aux alentours de 30% des adultes dans les autres pays. L'effet d'âge s'observe de manière marquée en France et en Belgique où la proportion d'individus hautement éduqués est quasiment doublée pour la cohorte des plus jeunes. Les autres pays connaissent aussi un effet d'âge similaire mais une moindre mesure. L'Allemagne détonne à nouveau puisque la proportion d'adultes âgés dotés d'une éducation supérieure y est même légèrement inférieure.

#### 4.3.2.2. L'apprentissage continu au cours de la vie

Parmi les diverses formes d'apprentissage existantes, nous avons choisi de privilégier dans notre approche la voie de la formation continue des travailleurs car elle concerne prioritairement ceux qui sont notre objet d'étude premier, les travailleurs dans un contexte d'anticipation des restructurations. Cependant, il est souvent difficile de dissocier au sein des systèmes nationaux la question de la formation professionnelle en elle-même d'autres types d'apprentissages comme l'éducation scolaire de base, l'enseignement de promotion sociale, la formation initiale en entreprise, voire l'auto-apprentissage. Plusieurs pays européens, notamment les pays scandinaves, ont organisé leurs systèmes d'apprentissage pour les adultes de manière intégrée. Les frontières entre ces divers types d'apprentissage y sont plus floues et les interactions nombreuses. Nous nous focaliserons dans la suite de ce chapitre sur la question précise de la formation professionnelle, mais auparavant il nous a semblé utile de faire le point sur la question de l'apprentissage continu au cours de la vie, ne fut-ce que pour la place de plus en plus importante que ce sujet occupe dans le discours européen.

En effet, s'il y a une notion qui s'impose de plus en plus aux niveaux des discours européen et nationaux quand il s'agit de conceptualiser la question de l'éducation et la formation continue des adultes se rapporte au développement du « capital humain » grâce à l'apprentissage continu au cours de la vie.

Selon la définition utilisée au niveau européen, l'apprentissage continu au cours de la vie (Life Long Learning) recouvre *toutes les activités entreprises intentionnellement par les individus dans le but d'améliorer leurs connaissances, qualifications et compétences*. Le caractère intentionnel de l'activité est posé comme fondamental pour discriminer les activités d'apprentissage de celles qui ne le sont pas (activités culturelles, sportives,...). Une distinction est établie entre trois types d'apprentissages :

- *l'éducation et la formation formelle* : qui correspond à l'apprentissage effectué dans le cadre du système régulier d'enseignement (écoles, universités et collèges). Ce type d'apprentissage vise essentiellement, mais non exclusivement le développement du niveau d'éducation des individus. Bon nombre des activités de formation professionnelle s'inscrivent dans ce cadre ;
- *l'éducation et la formation non-formelle* : qui inclut tous les types d'apprentissages non acquis dans le cadre du système formel ;
- *l'apprentissage informel* : qui reprend toutes les activités d'auto-apprentissage qui ne font pas partie de l'éducation/formation formelle ou non-formelle, notamment au travers du recours à des ouvrages imprimés, des cours non assistés sur ordinateurs , par Internet ou d'autres supports, la fréquentation de bibliothèques,...

Il s'agit donc là d'un concept intégrateur plus large que l'éducation ou la formation professionnelle. Il traduit une perspective que l'on retrouve de manière insistante au niveau européen mais qui reflète également une organisation du système éducatif présente dans un nombre croissant de pays (notamment scandinaves). L'éducation des adultes est présentée comme un ensemble intégré dont il faut encourager le développement tout au long du cycle de vie des individus, afin de contribuer à l'accroissement du « capital humain » dans nos sociétés. L'apprentissage continué au cours de la vie, le capital humain et l'employabilité sont ainsi des piliers fondamentaux tant de la Stratégie européenne pour l'emploi que de la stratégie de Lisbonne. Cette évolution est présentée comme une

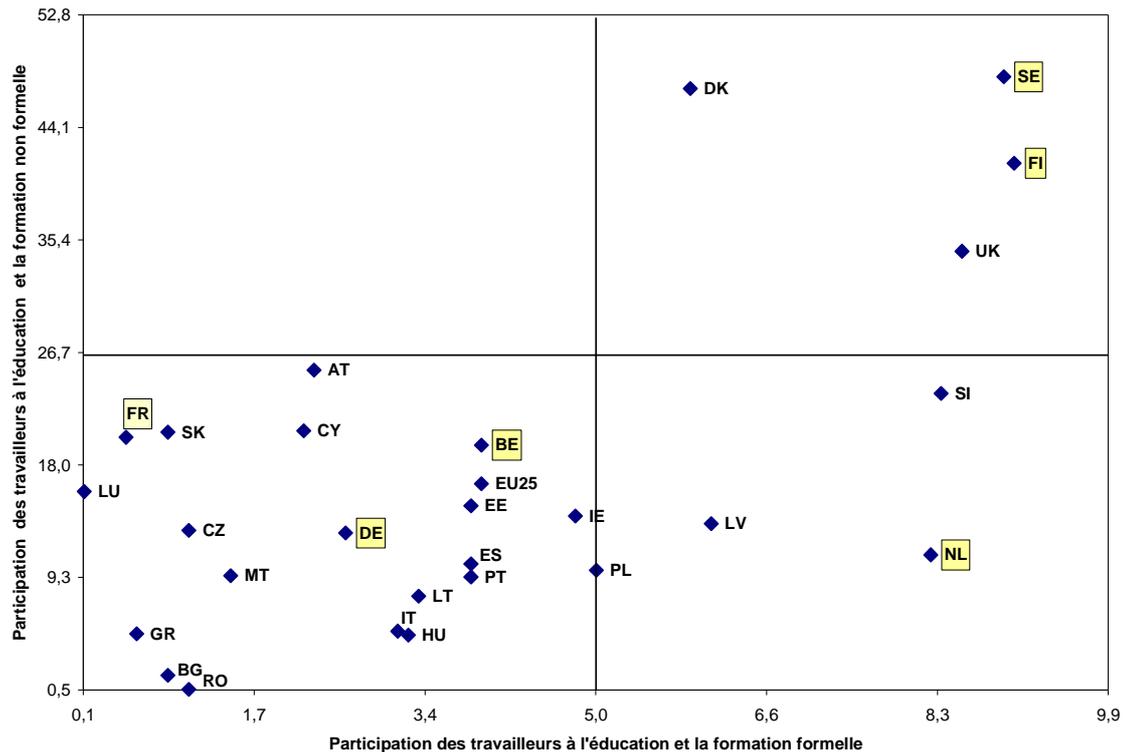
condition indispensable pour améliorer l'emploi et la cohésion sociale en contribuant à réduire les inégalités d'éducation et le déficit croissant de qualifications tout en améliorant l'adaptabilité de la main d'œuvre. Mais il ne s'agit pas ici d'une simple juxtaposition des programmes d'éducation traditionnels et des méthodes d'apprentissage modernes. Il s'agit aussi du passage d'un système traditionnel de transmission du savoir par les institutions classiques d'éducation à un système où l'emphase est fortement mise sur le développement des capacités individuelles d'apprentissage. Il faut « apprendre à apprendre ». Tout comme nous l'avons évoqué précédemment en ce qui concerne l'employabilité, la responsabilité de l'apprentissage passe de la sphère collective à celle de l'individu. C'est dorénavant l'individu qui est responsable du développement de son « capital humain », et donc coupable de son insuffisance éventuelle. Le rôle des institutions publiques se limite à lui fournir sur une base égalitaire les acquis fondamentaux ainsi qu'un cadre favorable pour que le relais puisse ensuite être pris par un ensemble de fournisseurs (privés, mixtes, non gouvernementaux) et surtout l'individu lui-même. En ce qui concerne la formation professionnelle, le concept d'éducation continuée au cours de la vie tend à brouiller les frontières entre éducation et formation, non seulement en termes de contenus mais aussi entre les institutions responsables de l'une et l'autre et d'organisation d'ensemble des systèmes. Selon les spécificités organisationnelles des pays, la formation professionnelle proprement dite peut relever conjointement de l'apprentissage formel et/ou non formel ou plus exclusivement de l'un de ceux-ci.

Le graphique suivant présente la participation de la population spécifique des travailleurs adultes (25 à 64 ans) à l'apprentissage continu au cours de la vie pour les pays de l'Europe des 27, en combinant la participation à la formation formelle et non-formelle. Il nous permet de nous faire une idée de la situation relative de la France par rapport aux autres pays européens et de l'importance relative de chacune de ces formes dominantes d'apprentissage professionnel en Europe. Les données proviennent du module *ad hoc* sur l'apprentissage continu au cours de la vie adjoint en 2003 à l'enquête européenne sur la force de travail. Elles concernent la participation des individus à des activités d'apprentissage au cours des 12 mois précédant le moment de l'enquête<sup>114</sup>.

Graphique 1: Participation des travailleurs adultes à l'apprentissage continu au cours de la vie (formel et non-formel) – 2003

---

<sup>114</sup> Dans le cadre du suivi de la stratégie de Lisbonne l'Union européenne utilise un indicateur structurel sur l'apprentissage continu au cours de la vie dérivé des questions usuelles de l'Enquête sur la force de travail. Des différences assez notables apparaissent par rapport aux données utilisées ici du fait que la période de référence de cet indicateur concerne le mois précédant l'enquête et non toute l'année. Pour référence, le taux de participation des adultes français à l'apprentissage continu au cours de la vie (tous types confondus) est de 7% en 2004 pour l'indicateur structurel, alors que sur base annuelle dans le module ad hoc il est de 51% en 2003.



L'on remarque tout d'abord que l'ampleur des populations participant à l'une ou l'autre forme d'apprentissage est très différente. En Suède, pays qui présente les taux de participation de loin les plus élevés d'Europe, 48% des travailleurs participent à l'apprentissage non-formel pour seulement 8,9% de participants à l'apprentissage formel. La France quant à elle se caractérise par une participation relativement élevée à l'apprentissage non-formel (20,1%), mais plus faible que les autres pays européens pour ce qui concerne la participation à l'apprentissage formel (0,5%). Les pays scandinaves, notamment la Suède et la Finlande, mais aussi le Royaume-Uni, se positionnent comme les champions européens de la participation des travailleurs aux deux types d'apprentissages. Comme nous le disions précédemment l'explication principale de ces différences est imputable aux diversités d'organisation des systèmes nationaux d'éducation des adultes. Les pays scandinaves, tout comme le Royaume-Uni, présentent une organisation intégrée de l'éducation des adultes qui laisse un rôle plus important que les autres pays aux institutions traditionnelles d'éducation pour améliorer le niveau éducatif général des individus tout en offrant simultanément un vaste éventail de dispositifs non-formels axés sur le développement des compétences professionnelles (voir plus loin la description des dispositifs nationaux). Aux Pays-Bas, il y a une forte participation à l'apprentissage formel comme dans les pays scandinaves mais une participation nettement moindre à l'apprentissage non-formel. La Belgique et l'Allemagne se positionnent en situation intermédiaire. L'on notera aussi la position de la Slovénie qui présente des taux de participation proches des pays les plus performants.

La participation globale de la population adulte à l'apprentissage continu au cours de la vie est nettement supérieure en Suède et en Finlande comparativement aux pays continentaux (tableau 4 en annexe 3). Ainsi, si plus de 70% de la population adulte participe à l'apprentissage continu au cours de la vie dans les pays scandinaves considérés, cette proportion chute aux alentours de 40% pour les pays d'Europe

continentale, la France faisant un peu mieux que ses voisins avec un peu plus d'un adulte sur deux participant à l'apprentissage continu au cours de la vie. En ce qui concerne la participation des adultes à l'apprentissage formel dispensé par les institutions classiques d'éducation les taux sont nettement moindres que pour les autres types d'apprentissage. La Suède se démarque par un taux plus important de participation à ce type d'apprentissage alors qu'*a contrario* il apparaît extrêmement faible en France (0,9%). La participation à l'apprentissage non-formel est plus importante dans les pays scandinaves de notre échantillon. Une dualisation apparaît sur ce point entre les pays continentaux, la Belgique et la France présentant des taux de participation environ deux fois plus élevés que leurs voisins allemands ou néerlandais. Enfin, l'auto-apprentissage informel est aussi plus développé dans les pays scandinaves, notamment en Finlande. Il est proportionnellement aussi plus important en France.

Il est frappant de constater que quelle que soit la caractéristique individuelle considérée les taux de participation observés en Suède et Finlande sont très largement supérieurs à ceux des autres pays que nous comparons ici, la Finlande faisant un peu mieux que la Suède en la matière. La France se positionne relativement bien par rapport à ses voisins immédiats dans ce contexte (tableau 5 en annexe 3).

Si l'on considère le statut d'activité des individus, la France a une meilleure participation des travailleurs que ses voisins, mais la différence se réduit pour la participation des chômeurs à l'apprentissage continu et s'inverse en ce qui concerne la participation de la population inactive, où les autres pays, notamment l'Allemagne, ont des performances légèrement meilleures. Les performances des pays continentaux restent bien en deçà de ce qui est observé en Suède et Finlande où de 2/3 à 3/4 de la population participe à l'apprentissage continu quel que soit son statut d'emploi.

En terme de genre, une opposition apparaît également entre la Suède et la Finlande et les autres pays non seulement en ce qui concerne l'intensité de la participation mais aussi la participation des femmes à l'apprentissage continu, qui est supérieure à celle des hommes dans les pays scandinaves alors que l'inverse est observé pour les pays continentaux.

Les taux de participation à l'apprentissage continu restent très élevés en Suède et en Finlande quelle que soit la tranche d'âge considérée, bien qu'ils tendent comme partout à s'affaiblir au cours du temps. Toutefois, près de deux individus sur trois ayant entre 55 et 64 ans participent encore à l'apprentissage dans ces pays alors que cette proportion se réduit à un individu sur trois dans les autres pays. La France fait relativement mieux que ses voisins sauf pour la catégorie la plus âgée où les différences sont moindres.

Enfin, si l'on considère la participation en fonction du plus haut niveau d'éducation atteint certaines différences commencent à apparaître entre la Suède et la Finlande, notamment en ce qui concerne la participation des adultes peu éduqués qui est supérieure en Finlande. Quoiqu'il en soit, la participation des individus peu éduqués atteint ou dépasse un individu sur deux dans ces pays alors qu'elle n'atteint pas la moitié de ce taux pour les pays continentaux, la France se démarquant à nouveau plus positivement de ses voisins sur ce plan. La même répartition, avec une intensité supérieure, s'observe pour les individus moyennement éduqués (niveau secondaire). Si sans surprise, c'est la population la mieux éduquée qui participe le plus massivement à l'apprentissage continu au cours de la vie quel que soit le pays considéré, l'on constate à nouveau que la Suède et la Finlande ont des taux de participation plus élevés (environ 90%) mais qu'ici la France fait

nettement mieux que ses voisins immédiats avec un taux excédant les 80% alors que cette proportion est d'environ 2 adultes sur trois pour les pays voisins.

#### 4.3.2.3. La formation professionnelle continue en entreprise

Il n'existe pas beaucoup de sources de données statistiques qui permettent d'appréhender la situation de la situation professionnelle en Europe. Certaines enquêtes trans-européennes contiennent l'une ou l'autre question relative à la participation à la formation professionnelle. C'est le cas de l'enquête annuelle sur la main d'œuvre d'Eurostat (EFT) ou de l'enquête quinquennale sur les conditions de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EWCS). La meilleure source reste de loin l'enquête européenne quinquennale sur la formation professionnelle continue (CVTS<sup>115</sup>). Elle a été menée à trois reprises, en 1993, 2000 et plus récemment en 2005. Elle est régie par un Règlement européen depuis 2005 et donc obligatoire pour l'ensemble des Etats membres de l'Union Européenne. L'enquête CVTS fournit des résultats statistiques comparables sur les entreprises proposant une formation et les autres, l'offre et la demande de compétences professionnelles, les besoins de formation professionnelle continue, la forme, le contenu et le volume de cette formation, l'utilisation des ressources propres des entreprises en matière de formation et le recours à des prestataires extérieurs, ainsi que le coût des cours de formation professionnelle continue. Nous utiliserons principalement les résultats issus de cette enquête pour illustrer la section consacrée aux entreprises dispensant des formations. Malheureusement les résultats de la troisième enquête menée en 2005 ne seront pas disponibles avant fin 2007. Nous en sommes donc réduits à utiliser les données de la seconde enquête de 2000 qui porte sur l'année de référence 1999. Il faut donc prendre les résultats présentés dans cette section pour ce qu'ils sont, un reflet un peu ancien de la situation. Néanmoins, la question de la formation professionnelle étant éminemment structurelle, il est fort peu probable que des changements majeurs soient survenus dans la situation présentée, car même les réformes intensives des systèmes d'éducation et de formation à l'œuvre dans certains pays depuis 2000 mettent plusieurs années à se refléter dans les statistiques.

##### 4.3.2.3.1. Les entreprises formatrices

###### *Participation des entreprises et des travailleurs à la formation professionnelle*

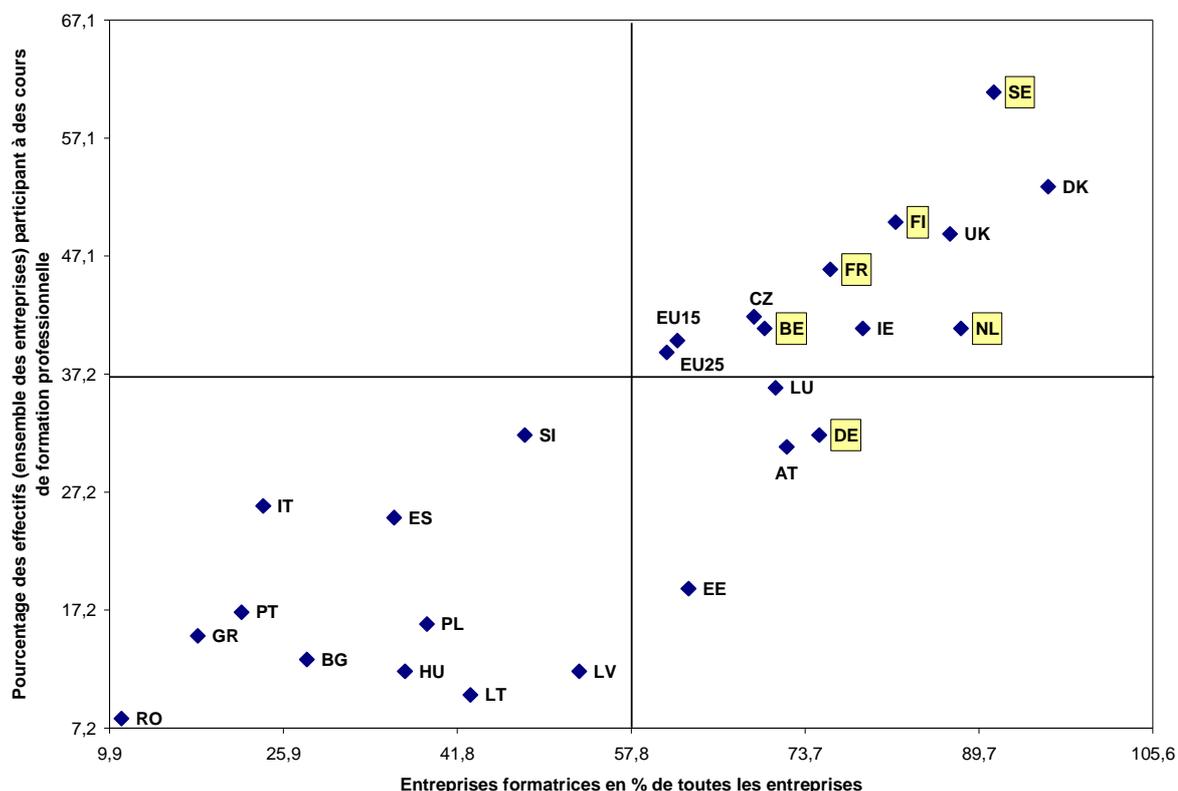
Le graphique suivant illustre le positionnement des pays de l'Union européenne en ce qui concerne la participation des entreprises et de la main d'œuvre à la formation professionnelle continue. L'on constate que les pays scandinaves et le Royaume-Uni sont en Europe les plus performants, tant en ce qui concerne la participation des entreprises que celle des travailleurs. Les autres pays de notre échantillon, et particulièrement la France, se positionnent également très favorablement sur le plan européen. Seule l'Allemagne fait moins bien, notamment pour l'ampleur de la population laborieuse atteinte par la formation professionnelle. Une différence très marquée existe entre deux « Europe de la formation », opposant un bloc avec forte participation (pays scandinaves,

---

<sup>115</sup> Pour Continuous Vocational Training Survey. C'est généralement l'acronyme anglais qui est utilisé pour référencer cette enquête.

Europe continentale, pays anglo-saxons) et un autre bloc avec une participation nettement moindre, dans lequel on retrouve les pays méditerranéens et les nouveaux Etats-membres. L'on notera cependant au sein de ces derniers les exceptions remarquables de la République Tchèque et dans une moindre mesure de la Slovénie.

Graphique 2 : Participation des entreprises et des travailleurs à la formation professionnelle dans l'Union Européenne – 1999 (CVTS2)



Dans tous les pays de notre échantillon, la grande majorité des entreprises organisent une formation professionnelle continue (tableau 6 en annexe 3). En Belgique, France et Allemagne environ trois entreprises sur quatre font de la formation. Pour la Suède, la Finlande et les Pays-Bas, cette proportion avoisine les 90%.

Si l'on intègre la perspective des secteurs économiques et de la classe de taille des entreprises l'on remarque tout d'abord que dans plusieurs pays de notre échantillon le taux d'entreprises donnant des formations est proche ou égal à 100% pour certains secteurs. C'est le cas des secteurs « Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau » et « activités financières » dans tous les pays (un peu moins pour ce dernier secteur en France cependant (88%)). En Belgique, l'intégralité des entreprises du secteur « industries extractives » offre des formations. Les entreprises du secteur « Services collectifs, sociaux et personnels » offrent quasiment toutes des formations en Suède et Finlande. Au-delà de ces champions sectoriels de la formation certains secteurs paraissent moins bien lotis, notamment dans certains pays. C'est le cas du secteur « construction » en Belgique, France et Allemagne ou du secteur « transports » en Allemagne et tout particulièrement en Belgique (36%).

Sans surprise, la proportion d'entreprises organisant une formation professionnelle continue croît en fonction de la taille des entreprises. Dans tous les pays, au-delà des 50

salariés, la quasi intégralité des entreprises offrent des formations. Pour les petites entreprises, la situation est plus nuancée selon les pays. La proportion de petites entreprises formatrices est globalement plus élevée en Suède, Finlande et aux Pays-Bas (80% et plus).

Mais si une grande majorité des entreprises organise une formation professionnelle continue cela ne veut pas dire pour autant que tous leurs travailleurs y participent également. Une image plus nuancée se dessine ainsi lorsque l'on considère la proportion de travailleurs participant à la formation au sein des secteurs économiques (tableau 7 en annexe 3). Globalement, près de deux travailleurs suédois sur trois (61%) et un travailleur finlandais sur deux (50%) ont bénéficié d'une formation professionnelle. En France, Belgique et aux Pays-Bas de 41 à 46% des travailleurs ont été formés. En Allemagne nettement moins de travailleurs ont participé à la formation professionnelle continue (32%), ce qui s'explique sans doute en partie par l'importance de la formation professionnelle initiale dans le système allemand.

D'une manière générale, ce sont surtout les travailleurs des secteurs « activités financières », « postes et télécommunications » ainsi que ceux des entreprises de « production et distribution d'électricité, eau et gaz », qui ont le plus accès à la formation professionnelle continue (environ deux tiers des travailleurs). Dans les autres secteurs la proportion varie entre 40 et 50%. Les secteurs de la « construction » et celui des « hôtels restaurants » sont ceux où les travailleurs ont le moins d'accès à la formation professionnelle (environ un travailleur sur trois).

Cependant, la situation relative des pays connaît une grande variabilité en fonction du secteur économique envisagé.

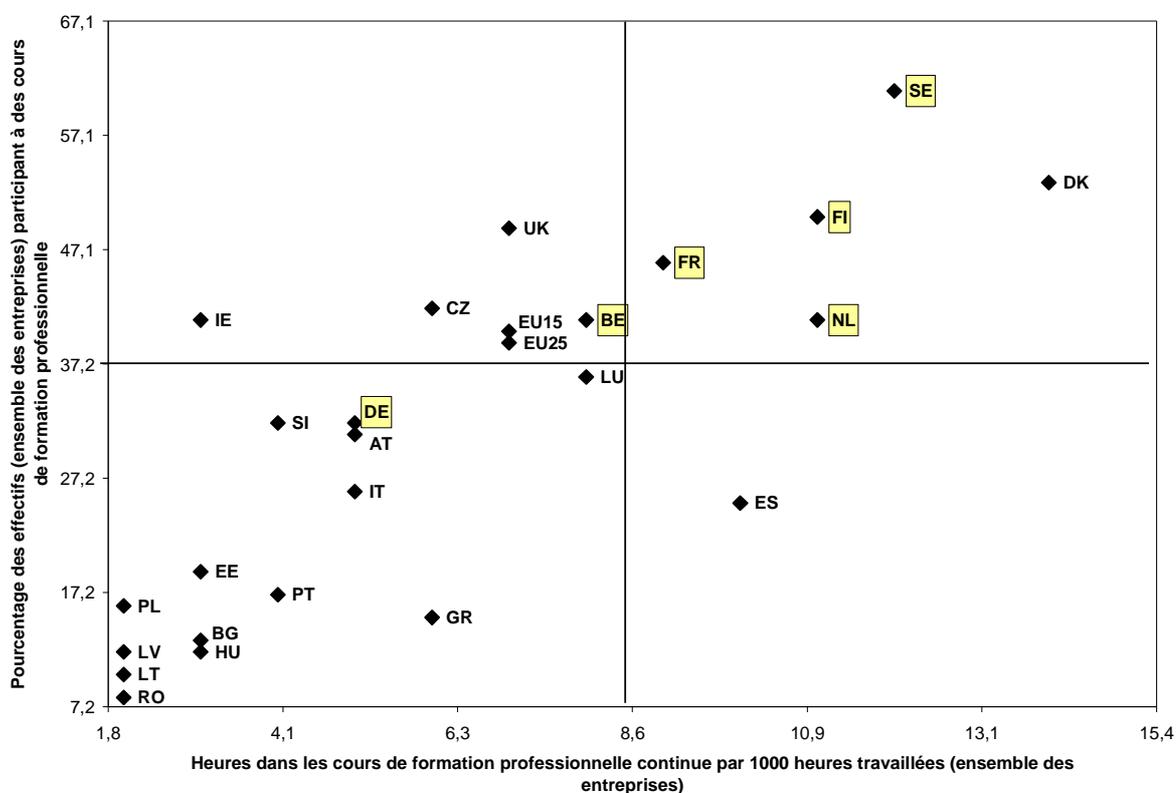
- Pour le secteur « industries extractives » alors qu'une proportion importante des travailleurs suit une formation en Suède et aux Pays-Bas, le taux est nettement moindre dans les autres pays. C'est tout particulièrement le cas de la Belgique qui malgré le fait qu'elle soit le seul pays où l'intégralité des entreprises de ce secteur organise une formation professionnelle continue présente un taux de participation des travailleurs extrêmement bas (15%).
- Le secteur « industrie manufacturière » a un taux de participation des travailleurs à la formation professionnelle continue relativement bas en Allemagne (30%) et à peine plus élevé en Belgique, France et Pays-Bas (de aux alentours des 40%). Seule la Suède se démarque réellement avec une participation de près de deux travailleurs sur trois alors qu'en Finlande un travailleur sur deux de ce secteur reçoit une formation.
- Le secteur « Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau » est un de ceux où les taux de participation des travailleurs à la formation sont les plus élevés. C'est particulièrement vrai en Suède, Finlande et Belgique (de 75 à 91%) mais moins dans les autres pays (environ 50%)
- La participation à la formation des travailleurs du secteur « construction » est contrastée selon les pays. Elle est basse en Belgique et en Allemagne (environ 20%) et un peu plus élevée en France et en Finlande (30 à 35%). La participation des travailleurs de la construction à la formation est nettement meilleure aux Pays-Bas et en Suède (un peu plus de 55%).
- Le secteur « Commerce; réparations automobile et d'articles domestiques » est aussi caractérisé par une participation relativement faible des travailleurs à la formation.

- L'accès est un peu plus important en France, Finlande et Suède (environ un travailleur sur deux) par rapport aux autres pays (de 27 à 37%).
- Le secteur « hôtels et restaurants » est l'un des autres parents pauvres de la participation des travailleurs à la formation. C'est surtout vrai en Allemagne (15%) et en Belgique, France et Pays-Bas (de 25 à 32%). A nouveau c'est en Suède et Finlande que les taux sont meilleurs (respectivement 45 et 61%).
  - La situation est également contrastée dans le secteur des « transports ». Les plus hauts taux de participation des travailleurs à la formation professionnelle continue sont observés en France (57%) et en Suède (47%). Ils sont un peu moindres en Finlande et aux Pays-Bas et très bas en Belgique et Allemagne (aux alentours des 25%).
  - Les divers secteurs liés aux services sont ceux où la participation des travailleurs à la formation professionnelle continue est la meilleure et répartie de manière relativement homogène entre les pays. A nouveau c'est la Suède qui a les meilleurs taux de participation des travailleurs à la formation alors que l'Allemagne présente en contraste les taux les plus faibles, sauf pour le secteur « postes et télécommunications » où au contraire la participation est une des plus élevée parmi les pays considérés. Les Pays-Bas ont aussi des taux de participation plus faibles que les autres pays sauf dans le secteur des « activités financières ». Ce sont les secteurs « immobilier, location et services aux entreprises » et « services collectifs, sociaux et personnels » qui ont globalement les taux de participation des travailleurs les plus faibles parmi les secteurs de services.

La participation des travailleurs à la formation professionnelle continue augmente partout avec la taille. Cependant l'intensité de cette croissance varie selon les pays. Elle est particulièrement marquée en Belgique et en France (18% pour les entreprises de 10 à 19 salariés *versus* plus de 60% dans les entreprises de plus de 1000 salariés). La distribution entre les différentes classes de taille est plus homogène dans les autres pays. Parmi les petites entreprises (moins de 50 salariés), la participation des travailleurs est plus élevée en Suède, en Finlande et aux Pays-Bas. En ce qui concerne les entreprises de taille moyenne (de 50 à 249 salariés), la participation est relativement homogène entre les divers pays (de 38 à 53%) sauf en Allemagne où elle est inférieure (27%). L'Allemagne a aussi un taux de participation plus faible que les autres travailleurs pour les grandes et très grandes entreprises.

## Effort de formation

Graphique 3 : Intensité de la formation et participation des travailleurs – 1999 (CVTS2)



L'intensité de la formation est ici appréciée par rapport à l'ensemble des heures travaillées sous la forme d'un indicateur rapportant pour l'ensemble des entreprises le nombre d'heures de formation professionnelle dispensées par 1000 heures de travail. Elle est mise en perspective avec le degré de participation de la force de travail à la formation professionnelle continue. L'on constate à nouveau que la France se positionne particulièrement bien en ce qui concerne l'effort de formation puisqu'elle est dans le même quadrant que les pays scandinaves et les Pays-Bas. L'on notera ici par rapport au graphique présenté précédemment le recul des pays anglo-saxons et de la République Tchèque qui s'ils étaient performants sur le plan de la participation à la formation le semblent moins en ce qui concerne l'intensité de celle-ci. La Belgique est relativement proche des autres pays de notre échantillon, alors que l'Allemagne apparaît à nouveau moins performante tant en termes de participation que d'intensité de la formation. L'on remarquera aussi la position de l'Espagne où la formation concerne proportionnellement moins de travailleurs mais a une intensité similaire à celle des pays les plus performants. Sur ce plan, elle se détache nettement des autres pays méditerranéens.

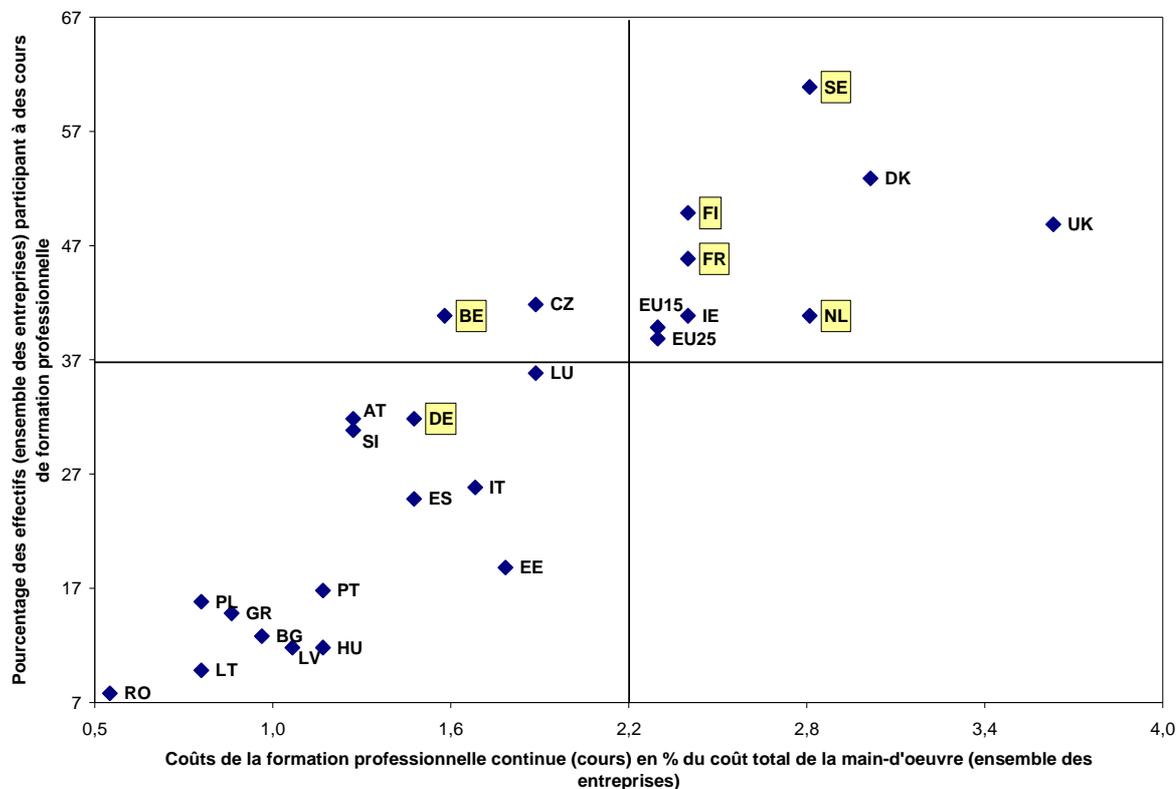
Parmi les secteurs économiques, ce sont la « Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau », les « Postes et télécommunications » et les « Activités financières » qui sont les secteurs où la formation professionnelle est la plus intense. Il s'agit aussi rappelons-le que, ce sont les secteurs de la « construction » et des « hôtels et restaurants » qui présentent à la fois les plus faibles taux de participation à la formation et la plus faible intensité de celle-ci (tableau 7, annexe 3).

Toutefois ces moyennes générales cachent à nouveau une certaine variabilité entre les pays selon les secteurs économiques. Ainsi dans le secteur « Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau » si l'intensité de la formation est particulièrement élevée en Suède (22 heures pour 1000 heures travaillées) et dans une moindre mesure en Finlande et aux Pays-Bas elle est environ deux fois plus faible dans les autres pays. La même hétérogénéité s'observe dans le secteur des « postes et télécommunications » où la France (17 heures pour 1000 heures travaillées), la Belgique (22 heures pour 1000 heures travaillées) et surtout la Finlande (40 heures pour 1000 heures travaillées) ont une intensité de la formation nettement plus forte que les autres pays (de 8 à 13 heures pour 1000 heures travaillées). Le secteur des « activités financières » apparaît comme plus homogène selon les pays, si ce n'est pour les Pays-Bas où l'intensité de la formation est plus élevée que dans les autres pays pour ce secteur. L'intensité de la formation est également plus élevée aux Pays-Bas (12 heures pour 1000 heures travaillées) que pour les autres pays (de 2 à 6 heures pour 1000 heures travaillées) dans le secteur « construction », seule la Suède présentant une intensité de formation proche pour ce secteur (9 heures pour 1000 heures travaillées).

L'intensité de la formation augmente avec la taille des entreprises. Toutefois l'intensité de cette croissance est moins marquée que celle qui avait été observée précédemment en ce qui concerne la participation à la formation. Ainsi l'intensité de la formation n'est guère plus élevée dans les très grandes entreprises que dans les plus petites et ce pour la plupart des pays. Seules la France et les Pays-Bas font exception. En France, l'intensité de la formation est de 8 heures pour 1000 heures travaillées pour les plus petites entreprises (de 10 à 49 salariés) et atteint les 16 heures pour 1000 heures travaillées pour les très grandes entreprises (plus de 1000 salariés). Aux Pays-Bas, ce rapport est de respectivement 8 heures pour 1000 heures travaillées et 14 heures pour 1000 heures travaillées.

## Coût et efficacité relative de la formation

Graphique 4 : Intensité de la formation et participation des travailleurs – 1999 (CVTS2)



Le coût des cours de formation professionnelle continue est ici apprécié en proportion du coût total de la main d'œuvre, autrement dit de la masse salariale totale de l'ensemble des entreprises. Il s'agit d'un indicateur couramment utilisé pour estimer l'effort financier pour la formation. Il est ici à nouveau mis en rapport avec le taux de participation des travailleurs afin d'avoir une idée approximative de l'efficacité relative de la formation professionnelle continue selon les pays. Il semble en effet raisonnable de considérer qu'à coût égal une plus grande participation individuelle dénote une plus grande efficacité, du moins si l'on se place sur le plan de la réalisation sociale et non sur celui de la valeur du contenu de la formation. Il faut également garder à l'esprit que ne sont pas pris en compte ici les éventuels transferts directs des autorités nationales et/ou régionales, mais ceux-ci représentent généralement une part marginale du coût de la formation.

L'on constate à nouveau que la France se positionne en compagnie des pays les plus performants en matière de participation en étant dans une zone de coût comparable. Pour un investissement moindre (2,4% en France pour 3% en Irlande), la participation des travailleurs en France (46%) est supérieure à celle observée en Irlande (41%) et à peine inférieure à celle du Royaume-Uni (49%), où le coût de la formation est pourtant particulièrement plus élevé (7%). La performance française est aussi meilleure que celle des Pays-Bas où une plus grande part de la masse salariale (2,8%) est investie dans la formation pour une participation moindre (41%). En Suède et au Danemark, les plus hauts taux de participation (61% et 53%) sont associés à des coûts plus élevés (2,8% et 3%). En fin de compte, seule la Finlande fait mieux puisque pour un coût identique à celui de la

France, elle atteint un niveau de participation des travailleurs à la formation professionnelle continue plus élevé (50%). La Belgique atteint un taux de participation des travailleurs identique à celui des Pays-Bas pour un coût moindre (1,6%), et un taux de participation supérieur à celui de l'Allemagne (32%) pour un coût similaire (1,5%). La Suède se montre également nettement plus performante que les Pays-Bas puisque avec un coût identique, elle a un taux de participation des travailleurs nettement plus élevé. L'Allemagne est le pays de notre échantillon de référence qui investit le moins dans la formation et présente le taux de participation des travailleurs à la formation le plus faible.

Les tendances sectorielles des coûts de la formation suivent à peu de choses près celles déjà observées précédemment à propos de la participation et de l'intensité de la formation (tableau 8, annexe 3). Les secteurs « Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau », « Postes et télécommunications » et « Activités financières » sont ceux où l'investissement est le plus élevé. De même, c'est dans les secteurs de la « construction » et des « hôtels et restaurants » que l'investissement est moindre. Les mêmes différences de comportements nationaux se dessinent aussi. Les Pays-Bas investissent beaucoup plus que les autres pays de notre échantillon dans le secteur des « industries extractives », de la « construction » et des « activités financières ». La Suède quant à elle investit massivement dans la formation pour le secteur « Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau » (6,9%). La part de la masse salariale dédiée au financement de la formation professionnelle croît régulièrement avec la taille des entreprises. Elle est généralement doublée dans les très grandes entreprises par rapport aux plus petites. En France et aux Pays-Bas, ce rapport est du simple au triple.

Le financement de la formation professionnelle par les entreprises est organisé de différentes manières dans les pays de notre panel (tableau 9, annexe 3). En Belgique et en France, la quasi intégralité du financement de la formation par les entreprises formatrices est versé dans des fonds régionaux ou sectoriels. En Suède, aussi les entreprises contribuent surtout à des fonds sectoriels ou régionaux (71%), le reste de leurs contributions se répartissant entre des fonds liés à des mesures nationales spécifiques (20%) ou des fonds nationaux (13%). En Allemagne, 48% des entreprises contribuent à des fonds régionaux ou sectoriels, le reste étant versé à des fonds créés par des mesures nationales spécifiques (41%) ou des fonds nationaux (3%). En Finlande, 82% des contributions des entreprises formatrices vont à un fonds lié à une mesure nationale spécifique, 17% à des fonds nationaux et les 3% restants à des fonds régionaux ou sectoriels.

### *Pratiques de formation des entreprises*

En Allemagne, ce sont majoritairement les entreprises qui dispensent elles-mêmes en interne les cours de formation professionnelle continue (63%), alors que dans les autres pays de notre panel ils sont dispensés de manière plus ou moins égale en interne et externe (tableau 10, annexe 3). Parmi les fournisseurs de formations en externe à l'entreprise ce sont principalement les Organismes de formation privés à but lucratif qui assurent le gros de la formation professionnelle continue, notamment en France (65% des heures totales de formation), en Suède (58%), aux Pays-Bas (49%) et dans une moindre mesure en Belgique, Finlande et Allemagne (de 30 à 40%). En Belgique (20%), aux Pays-Bas (18%) et en Finlande (23%) des Instituts de formation spécialisés publics ou privés à but non lucratif viennent compléter l'apport des formations externes. Ensemble, ces deux types de fournisseurs assurent environ les deux tiers de l'offre de formation externe dans les pays

considérés ici. En Allemagne l'on notera le rôle relativement important dévolu aux Chambres de commerce, organismes sectoriels et organisations patronales (21%) mais aussi aux fournisseurs d'équipements (16%), qui assurent dans ce pays comme dans les autres une part non négligeable de la formation professionnelle continue en externe (de 7 à 11%). Les établissements éducatifs publics (écoles et universités) assurent également une proportion significative de la formation en Belgique et en Finlande ainsi qu'aux Pays-Bas (de 10 à 12%) alors qu'ils interviennent moins dans la formation en externe dans les autres pays (de 4 à 7%).

Si l'on considère le type de formation professionnelle continue, l'on constate que dans la majorité des pays de notre panel les coûts de formation sont le principal vecteur utilisé (de 68 à 83%), sauf en Belgique où les cours directs ne représentent que 48% des types de formation (tableau 11, annexe 3). Tous les pays recourent aussi à d'autres formes de formation professionnelle, la France y recourant de manière significativement moindre que les autres pays. Parmi les autres formes de formation c'est surtout la formation professionnelle continue en situation de travail qui domine ainsi que la formation continue dans le cadre de conférences et d'ateliers, de cours et séminaires, avec une intensité de recours moindre cependant pour cette dernière forme de formation en Belgique et en France. Ces deux derniers pays ainsi que la Suède utilisent par contre plus que les autres pays des dispositifs de rotation des postes, mobilité ou détachement (41 à 45%). Parmi les autres formes de formation, l'on notera le recours plus intensif à l'auto-apprentissage en Finlande et aux Pays-Bas

### *Gestion des compétences par les entreprises*

L'enquête CVTS contient un certain nombre de questions qui nous permettent d'avoir une première approche de la façon dont les entreprises appréhendent le sujet de l'anticipation de leurs futurs besoins en termes de main d'œuvre et de compétences, autrement dit leur pratique en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Une première constatation est que la pratique de la GPEC est nettement plus intégrée dans la culture des entreprises scandinaves que dans celles des autres pays de notre panel (tableau 12, annexe 3). En Suède et en Finlande environ 60% des entreprises font de la GPEC. Cette proportion est deux fois plus basse en France, Allemagne et aux Pays-Bas<sup>116</sup> où moins d'une entreprise sur trois tente d'anticiper ses futurs besoins en matière d'emplois et de compétences.

Cette différence entre les pays scandinaves et les autres pays de notre panel reste très marquée quels que soient les secteurs économiques considérés. Certains secteurs ont une pratique plus étendue de la GPEC dans tous les pays de notre panel. C'est le cas des secteurs de la « Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau », et des « activités financières ». C'est en Allemagne que la pratique de la GPEC semble la moins répandue globalement, la seule différence se situant dans le secteur des « activités financières » où les entreprises allemandes sont nettement plus coutumières de cette pratique que celles des pays voisins. La GPEC est beaucoup plus pratiquée en France par rapport aux pays voisins dans le secteur des « hôtels et restaurants ». La pratique de la GPEC augmente avec la taille des entreprises mais la différence entre les pays scandinaves et continentaux reste cependant marquée. Au-delà de 250 salariés près d'une entreprise sur deux des pays

---

<sup>116</sup> Il n'y a pas d'informations pour la Belgique pour ces questions.

d'Europe continentale de notre panel pratiquent la GPEC, alors qu'environ 85% des grandes entreprises finlandaises et suédoises la pratiquent. La GPEC est aussi plus intensément pratiquée dans les petites entreprises en Suède et Finlande. Dans les petites entreprises de moins de 50 salariés, environ une sur deux a des pratiques de GPEC en Suède et en Finlande, alors que chez leurs équivalentes d'Europe continentale seule une sur quatre déclare faire de la GPEC.

Une pratique bien entendue de la GPEC implique aussi pour les entreprises de procéder régulièrement à l'évaluation des qualifications et besoins en formation de leurs salariés afin d'anticiper sur leurs futurs besoins propres. En France, seulement une entreprise sur trois entreprend de telles évaluations, alors qu'en Suède et aux Pays-Bas, deux entreprises sur trois le font, et une entreprise sur deux en Allemagne (tableau 13, annexe 3). Dans tous les pays, cette évaluation porte généralement sur l'ensemble des salariés sans distinction de catégories particulières (de 30 à 50% des entreprises). L'Allemagne plus que les autres pays évalue les compétences de salariés occupant des métiers ou fonctions particulières, que ce soit la catégorie des dirigeants et responsables (12%) ou d'autres fonctions comme la production, les employés de bureau,... Les Pays-Bas évaluent eux aussi plus fortement les compétences de ces dernières fonctions (21%).

Certains éléments intéressants apparaissent aussi lorsque l'on interroge les entreprises qui n'organisent pas de formation professionnelle continue sur les raisons de ce comportement (tableau 14, annexe 3). Dans tous les pays, c'est le fait qu'il n'y a aucun besoin particulier à satisfaire qui est évoqué le plus souvent par la grande majorité des entreprises. Mais les entreprises françaises font aussi nettement plus fréquemment référence que celles des autres pays à la difficulté d'évaluation des besoins de l'entreprise. Cet item est choisi par environ une entreprise non formatrice sur quatre en France, contre environ une sur dix dans les autres pays. L'argument du manque de temps est également beaucoup plus fréquemment invoqué en France (55%). La Belgique se singularise par une fréquence nettement plus grande d'entreprises qui n'organisent pas de formation parce qu'elles estiment la formation initiale a été suffisante (40%). Par opposition, un nombre nettement plus faible d'entreprises allemandes (21%) justifient l'absence de recours à la formation professionnelle par le fait que les personnes recrutées ont déjà les qualifications requises. Pour les autres pays de notre panel cette raison est avancée par 40 à 60% des entreprises.

Dans tous les pays de notre panel, les entreprises recourent avant tout à la formation professionnelle continue pour répondre à leurs besoins de nouvelles compétences (de 63 à 85% des entreprises) (tableau 15, annexe 3). Un autre mode préférentiel des entreprises pour remédier aux besoins de compétences est naturellement le recrutement de personnes possédant déjà les qualifications requises. C'est tout particulièrement le cas en France (70%) mais nettement moins en Allemagne (34%), où les entreprises préfèrent recourir à la formation professionnelle continue ou à l'apprentissage par l'acquisition d'expérience sur le lieu de travail (61%). L'apprentissage sur le lieu de travail est moins prisé par les entreprises françaises (35%) mais fréquemment utilisé en Finlande (67%), en Suède (57%) et aux Pays-Bas (48%). La France se distingue aussi des autres pays de notre échantillon par un recours beaucoup plus important au recrutement puis à la formation de chômeurs (21% pour seulement de 6 à 12% dans les autres pays).

L'objectif de la GPEC est de pouvoir répondre anticipativement et de manière efficace aux changements technologiques ou structurels qui surviennent dans la vie des

entreprises. Un des moyens d'y parvenir est d'utiliser la formation professionnelle (tableau 16, annexe 3). Celle-ci est plus utilisée quand il s'agit pour les entreprises de répondre aux besoins générés par l'introduction de produits/services et/ou modes de production technologiquement nouveaux/améliorés. 19% des entreprises finlandaises et 16% des entreprises allemandes utilisent la formation professionnelle pour répondre à ce changement. La proportion est un peu moindre dans les autres pays, notamment en France (8%). Mais le changement peut aussi être d'ordre structurel. Quand les entreprises sont impliquées dans des processus de restructurations structurelles comme les fusions-acquisitions elles recourent nettement moins à la formation professionnelle comme solution d'adaptation au changement. Dans les pays de notre panel seulement de 3 à 5% des entreprises le font, avec l'exception notable des entreprises hollandaises qui pour 12% d'entre elles ont recours à la formation professionnelle dans ce cas de figure. Quand elles sont impliquées dans d'autres types de réorganisations majeures, les entreprises ont un peu plus recours à la formation professionnelle (de 3 à 7%) comme mode de réponse, les entreprises hollandaises se détachant à nouveau du lot (12%).

#### 4.3.2.3.2. Caractéristiques individuelles des travailleurs formés

L'enquête sur la formation professionnelle continue utilisée précédemment est sans nul doute une source précieuse pour analyser d'un point de vue de comparatif les pratiques des entreprises en la matière. Mais elle ne contient que très peu d'informations (sexe, âge) en ce qui concerne les caractéristiques des individus accédant à la formation professionnelle. C'est pourtant bien l'individu plus que l'entreprise qui est au centre de ce projet de recherche. Bien sûr certaines enquêtes nationales spécifiques existent parfois, mais il y a une lacune importante en ce qui concerne les sources de données individuelles comparatives au niveau international.

Afin d'apporter une information comparative entre la France et les cinq pays considérés dans notre panel pour ce qui concerne les caractéristiques individuelles des travailleurs impliqués dans la formation professionnelle, nous avons donc procédé à un traitement statistique propre des micro-données de l'enquête européenne sur les conditions de travail<sup>117</sup> (EWCS). Cette enquête est réalisée tous les cinq ans depuis 1990 par la Fondation européenne pour l'amélioration sur les conditions de vie et de travail et porte sur l'ensemble des pays membres de l'Union européenne. Afin de pallier à certains problèmes de représentativité nationale des données, nous avons agrégé les deux plus récentes enquêtes (2000 et 2005). Les résultats présentés ici portent sur un échantillon particulier constitué des travailleurs salariés ayant déclaré avoir reçu une formation professionnelle payée par leur employeur au cours de l'année précédente. Pour les 6 pays considérés, cela représente un total de 6.146 individus. Dans un premier temps, nous examinerons les caractéristiques personnelles des individus ayant suivi une formation (tableau 18, annexe 3) pour ensuite examiner leurs caractéristiques professionnelles (tableau 19, annexe 3).

En moyenne, un peu plus d'hommes que de femmes ont suivi une formation professionnelle dans les pays d'Europe continentale de notre échantillon. Cette différence

---

<sup>117</sup> Nous tenons à remercier la Fondation européenne pour nous avoir permis d'utiliser ses micro-données dans le cadre de ce rapport. Il va de soi que les interprétations de ces données sont sous notre responsabilité propre.

entre les sexes est plus marquée en Belgique et aux Pays-Bas (environ 59% d'hommes). En Suède et en Finlande la tendance est totalement inverse et ce sont au contraire les femmes qui ont le plus suivi de formations que les hommes (environ 53%).

La participation à la formation augmente en fonction de l'âge. Elle culmine pour les 35-44 ans (31,3% en moyenne) puis diminue nettement pour la tranche d'âge des 45-54 ans (25% en moyenne) pour ensuite s'effondrer pour les plus de 55 ans (9% en moyenne). Si cette tendance est commune à l'ensemble des pays, l'on remarque cependant qu'en Suède et en Finlande l'ampleur de la diminution de la participation à la formation est mineure pour les 45-54 ans par rapport aux 35-44 ans (elle augmente même légèrement en Finlande pour les premiers). Dans les pays d'Europe continentale la différence de participation entre ces deux classes d'âge est nettement plus marquée. La France est le seul pays où ce sont les travailleurs de 25 à 34 ans qui ont le plus suivi une formation et où la participation de ces derniers est supérieure à celle des 35-44 ans, mais la différence entre ces deux classes d'âge est mineure en comparaison de ce qui est observé dans les autres pays de notre panel.

Ce sont les travailleurs aux deux extrémités de la distribution des âges, autrement dit les plus jeunes et les plus âgés, qui sont ceux qui participent le moins à la formation professionnelle. Dans tous les pays de notre panel ce sont les jeunes travailleurs de moins de 25 ans qui ont la plus faible participation à la formation professionnelle (de 4,9% en Finlande à 12,8% aux Pays-Bas). La participation des plus jeunes à la formation est cependant environ deux fois plus importante en Allemagne et aux Pays-Bas, ce qui s'explique notamment par l'importance des systèmes de formation initiale dans ces pays. La participation des travailleurs les plus âgés à la formation professionnelle n'est guère plus importante que celle des plus jeunes (de 6,6% aux Pays-Bas à 13,4% en Suède). Elle est cependant plus grande dans les pays scandinaves de notre panel, que ce soit pour les 45-54 ans ou les plus de 55 ans.

Dans l'ensemble, ce sont les travailleurs ayant au plus un diplôme de l'enseignement supérieur non-universitaire puis ceux diplômés de l'enseignement secondaire supérieur qui participent le plus à la formation professionnelle (environ un tiers des effectifs pour chacune de ces catégories). Seule la Belgique se différencie quelque peu de cette tendance puisque ce sont en grande majorité (51,6%) les salariés avec un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur qui y participent le plus à la formation. Les travailleurs les moins éduqués participent peu à la formation. En moyenne 2,1% de ceux qui n'ont pas dépassé l'école primaire et 9% de ceux qui n'ont pas plus qu'un certificat du secondaire inférieur ont suivi une formation au cours de l'année précédente. Aux Pays-Bas et en France une plus grande proportion de travailleurs n'ayant pas dépassé le niveau du secondaire inférieur participent à la formation (respectivement 21% et 13,8% pour de 3 à 6,4% dans les autres pays). Une raison de cette différence peut être que dans les autres pays les adultes peu éduqués retournent plus facilement vers l'éducation. A l'autre extrême de l'échelle d'éducation les diplômés universitaires participent encore moins à la formation professionnelle (3% en moyenne).

La question du niveau d'études des participants à la formation professionnelle doit être envisagée en relation avec les professions qu'ils occupent. Ce sont effectivement les salariés les plus éduqués qui occupent les fonctions où l'accès à la formation professionnelle est le plus élevé. En effet, ce sont globalement les travailleurs ayant des « professions intellectuelles et scientifiques » et les « techniciens intermédiaires » qui ont le plus participé à la formation professionnelle (respectivement 23,7% et 22,2% en moyenne). En Belgique, Finlande et aux Pays-Bas ce sont surtout les premiers qui ont le

plus suivi de formations (environ 28%). En Allemagne et en France ce sont plus les individus occupés dans des postes de « techniciens intermédiaires » qui suivent une formation. A noter qu'en France la différence de participation entre les deux types de professions est nettement plus marquée que dans les autres pays (seulement 10,9% de travailleurs ayant des « professions intellectuelles et scientifiques »). En Belgique et aux Pays-Bas, les « techniciens intermédiaires » suivent moins de formations que dans les autres pays. Les « employés de type administratif » sont, après les travailleurs occupant les professions précitées, ceux qui ont le plus suivi de formations (15% en moyenne), notamment en Belgique où leur nombre excède même fortement celui des « techniciens intermédiaires ». Le « personnel des services et vendeurs » vient ensuite dans l'ordre de l'accès à la formation (en moyenne 11,1%). En Suède, cette catégorie participe plus à la formation que dans les autres pays. Les « artisans et ouvriers des métiers de type artisanal », les « Conducteurs d'installation et de machines et ouvriers de l'assemblage » viennent ensuite (7,6% et 6,6% en moyenne). Les premiers participent un peu plus à la formation en Allemagne alors que pour les seconds la participation est plus importante en Suède. La catégorie d'occupation professionnelle des « membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise » qui regroupe des travailleurs hautement qualifiés participe cependant moins à la formation (6,9% en moyenne), leur participation étant un peu plus forte aux Pays-Bas. L'on remarquera aussi que les « ouvriers et employés non qualifiés » suivent très peu de formations de manière générale (5% en moyenne), sauf en France où 11,2% d'entre eux ont suivi une formation.

Si l'on considère les caractéristiques de l'emploi occupé par les salariés ayant suivi une formation professionnelle, l'on constate tout d'abord que ce sont massivement les travailleurs ayant un contrat à durée indéterminée qui sont ceux qui accèdent à la formation professionnelle (en moyenne 91,3%). Seuls 8,3% en moyenne des travailleurs à durée déterminée suivent une formation. Cette proportion est un peu plus élevée aux Pays-Bas (12,7%) et en Finlande (10,9%) et nettement plus faible en Belgique (3,9%). Les travailleurs intérimaires accèdent très peu à la formation professionnelle (1% en moyenne). Ce sont essentiellement les travailleurs à temps plein qui suivent de la formation (84,1% en moyenne) alors que leurs collègues ayant un contrat de travail à temps partiel en suivent nettement moins (15,9%). Il y a cependant une certaine variabilité nationale derrière ces moyennes. Aux Pays-Bas 30% des salariés à temps partiel suivent une formation. Rappelons que ce pays constitue une exception notable dans le paysage européen avec plus d'un travailleur sur deux occupé à temps partiel. En Belgique 19,3% des travailleurs à temps partiel accèdent à une formation et 16,7% en Suède. Quel que soit le pays considéré le contrat d'emploi à durée indéterminée et à temps plein constitue indiscutablement la voie d'accès privilégiée pour accéder à la formation professionnelle.

Globalement, si l'on excepte la première année, c'est au cours des 10 premières années d'emploi que le salarié accède le plus à la formation professionnelle. Environ un travailleur sur quatre qui suit une formation a entre 1 et 5 ans d'ancienneté, et une proportion similaire entre 6 et 10 ans d'ancienneté. La participation diminue ensuite nettement pour les travailleurs ayant plus d'ancienneté. Elle s'établit aux alentours des 10% pour les travailleurs ayant entre 11 et 20 ans d'ancienneté pour chuter à environ 5% pour ceux dont l'ancienneté dépasse les 21 ans. Cette tendance est identique dans tous les pays, seule l'Allemagne se différenciant quelque peu avec une participation à la formation nettement plus faible que les autres pays des travailleurs ayant moins d'un an d'ancienneté et par contre une participation plus forte de salariés dont l'ancienneté est

d'entre 11 et 15 ans. Il est assez paradoxal de constater que ce sont les travailleurs les moins anciens qui sont ceux qui accèdent le moins à la formation (7,3% en moyenne) alors que l'on pourrait penser que ce sont ceux qui auraient le plus besoin d'une formation pour commencer de manière optimale leur occupation.

## BIBLIOGRAPHIE

Abrahamson, K. (1999), *Le système de formation professionnelle en Suède*, CEDEFOP, Luxembourg.

Alasoini T, Hanhike T, Lahtonen M, Ramstad E (2005), *European programmes on work and labour innovation – A benchmarking approach*, Helsinki, <http://www.workinnet.org/dateien/Benchmark-test.pdf>

Auer, P. (2006) Protected mobility for employment and decent work: Labour market security in a globalised world, *Journal of Industrial Relations*, 48 (1), pp 21-40.

Auer, P. et Gazier B., (2006), *L'Introuvable Sécurité de l'Emploi*, Flammarion, Paris

Auer, P., Efendioglu U. et Leschke J. (2005), *Active Labour Market Policies around the World: Coping with Consequences of Globalisation*, ILO, Genève.

Barbier, J.-C., Ndongo Samba, S., (2001), *Stratégie européenne de l'emploi: les représentations des acteurs en France*, rapport pour la DARES et la Délégation à l'emploi, décembre, 119p.

Barbier, J.-C., (2004), "Une européanisation des politiques de l'emploi ? Réflexions d'étape à propos de la stratégie coordonnée pour l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 100, octobre, p. 11-26.

Barbier, J.-C., (2005), « Apprendre vraiment du Danemark ? », *Connaissance de l'Emploi*, n°18, juillet.

Barbier, J.-C., (2007), *From Political Strategy to Analytical Research and Back to Politics, a Sociological Approach of Flexicurity*, in Jorgensen H. and Madsen P.K. (eds), 2007, *Flexicurity and Beyond*, Copenhagen, DJOF Publishing

Behagel, L., (2005), *Les seniors entre formation et éviction*, Le 4 pages du CEE, n°14, avril 2005, Centre d'Etudes de l'Emploi, Noisy-Le-Grand

Bertoncini, Y, Boisson, M., Chassard, Y, Damon, J. et Miliat, M.-C. (2006), « La dimension sociale de l'Union européenne, Créer un espace pour de nouvelles sécurités », document de travail, Centre d'analyse stratégique, Paris, octobre 2006

Bevort, A., Lallement, M. Et Nicole-Drancourt, C., (2006), *Flexicrité. la Protection de L'emploi en Débat*, Problèmes Politiques et Sociaux, N.931, Décembre 2006, La Documentation Française, Paris

Bingen, A., Hégalé M. et Layon E., (2006), *L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement*, *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n°1943-1994, 2006, Bruxelles.

Boissard P. (2005), *Politiques et institutions suédoises d'aide au retour à l'emploi*, Les papiers du CERC, 2005-05.

Boyer R., (2006), La flexicurité danoise, quels enseignements pour la France ?, CEPREMAP, éd. ENS-rue d'Ulm, avril 2006

Bredgaard, T., Flemming Larsen, Per Kongshøj Madsen, (2005), The flexible Danish Labour Market – a review, research paper, CARMA, Université d'Aalborg, avril 2005

Brummelkamp G, van Elk K, de Kok J, van de Boom L, Gelderblom A (2005), *Policy instruments to foster training of the employed*, Final Report Lifelong Learning, Vol.1, Main Report SEOR, Rotterdam, 2005.

Calmfors, L., (1994), *Active Labour Market Policy and Unemployment – Framework for the Analysis of Crucial Design Feature*, OCDE paper n°15, Paris.

CCE (1998), Décision 98/500/CE de la Commission du 20 mai 1998 concernant l'institution de comités de dialogue sectoriel destinés à favoriser le dialogue entre les partenaires sociaux au niveau européen, JO L 225, 12 août 1998, pp.0027-0028.

CCE (2002), Communication de la Commission « Le dialogue social européen, force de modernisation et de changement », COM (2002) 341 final du 26 juin 2002 ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2002/jul/socdial\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/jul/socdial_fr.pdf)).

CCE (2003), Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions « L'avenir du secteur du textile et de l'habillement dans l'Union élargie », COM (2003) 649 du 29 octobre 2003.

CCE (2004), Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions « L'avenir du textile et de l'habillement après 2005 – Recommandation du Groupe « Textile et Habillement de haut niveau », COM (2004) 668 du 13 octobre 2004 ([http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/documents/com2004\\_668fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/documents/com2004_668fr.pdf)).

CCE (2005a), Communication de la Commission « Restructurations et emploi. Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne », COM (2005) 120 final du 31 mars 2005 ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2005/apr/com\\_restruct\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2005/apr/com_restruct_fr.pdf)).

CEC (2005a), Communication from the Commission « Restructuring and employment. Anticipating and accompanying restructuring in order to develop employment : the role of the European Union », COM (2005) 120 final of 31 March 2005 ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2005/apr/com\\_restruct\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2005/apr/com_restruct_en.pdf))

Chassard, Y. (2002), *Les conditions du licenciement collectif pour motif économique – Comparaison entre sept pays d'Europe*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Paris.

Commission Européenne (2003), *Implementing Lifelong Learning Strategies in Europe: Progress report on the follow-up to the 2002 Council resolution. Reply to the Commission questionnaire*. Netherlands, Bruxelles.

Commission Européenne, (2005), *Restructurations et emploi - Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi: le rôle de l'Union européenne*, Communication de la Commission, COM(2005) 120 final, Bruxelles.

Commission européenne (2006), *Termination of employment relationships – Legal situation in the Member States of the European Union*, Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Egalité des chances, Bruxelles

Commission Européenne, (2007), *L'emploi en Europe 2006*, OPOCE, Luxembourg

Cotton, P. (2001), *Les systèmes de formation professionnelle en Belgique*, CEDEFOP, Luxembourg.

Diedrich A, Bergström O (2006), *The Job Security Councils in Sweden*, IMIT-Report, Institute of Management of Innovation and technology.

Doets C., Westehuys A. (2002), *Experiments with Individual Learning Accounts (ILA's): a Provisional Statement*, CINOP, 2002.

Eliason M., Storrie D., (2005), "The echo of job displacement" in Eliason M. (2005), *Individual and family consequences of involuntary job loss*, Economic Studies, Department of Economics, Göteborg University: Göteborg.

Eliason, M., Storrie D., (2006), *Lasting or Latent Scars ? Swedish Evidence on the Long-Term Effects of Job Displacement*, Journal of Labor Economics, vol. 24, n°4, University of Chicago

Employment Committee, (2007), *EMCO Working Group Report on Active Ageing*, doc. 9269/07.

EUROCOMMERCE, (2006), *Radio Frequency Identification (RFID): position paper*, 28 September 2006, Brussels.

European Commission, (2005), *Restructuring: Curse or Remedy?*, EQUAL Success Stories, Brussels.

European Commission, (2006), *European Social Fund Supporting Anticipation and Management of Economic Change and Restructuring in the 2007-13 Programming Period*, Brussels.

European Commission, (2007), *Radio Frequency Identification (RFID) in Europe: Steps Towards a Policy Framework*, Communication of the Commission, COM(2007)96 final, Brussels.

European Employment Observatory (2006), *Finland: change Security – Helping dismissed workers back into employment*, Review: Spring 2006.

European Social Partners, (2007), *Framework of Actions for the Lifelong Learning Development of Competencies and Qualifications - Evaluation report 2006*, Joint Report of ETUC-UNICE-CEEP-UEAPME, Brussels.

Eurydice (2001), *Initiatives nationales en faveur de l'éducation et de la formation tout au long de la vie en Europe*, DG Education et Culture, Socrates.

Fallick, B.C. (1996), "A review of the recent empirical literature on displaced workers", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 50, No.1, pp. 5-16.

Fleury, MJ (2005), « Politiques et institutions allemandes d'aide au retour à l'emploi », *Les papiers du CERC*, n°2005-01.

Gazier, B. (2006), « Promoting Employability in the Context of Globalisation in the European Union », Background paper, 11th EU-Japan symposium, 20-21 mars 2006.

Gazier, B., (2003), *Tous Sublimes – Vers un Nouveau Plein-Emploi*, Paris, Flammarion.

Gazier, B.,(1999), *Employability: Concepts and Policies*, European Observatory RESEARCH Network, Institute of Socio-Economics: Berlin.

Goetschy, J., (2003), *The employment strategy and European integration: debates, theories, lessons from the past and agenda setting for further research*, in (eds) D. Foden & L. Magnusson, *Five years of employment strategy*, Editions ETUI, Bruxelles.

Haahr, J.H., Hansen M.E.and Andersen T., (2006), *Restructuring in Europe – the Anticipation of Negative Labour Market Effects*, Danish Technological Institute, Final Report to European Commission, Copenhagen.

Hamann, A. et al., (2006), *The black book on Lidl in Europe, Schwarz Retail company: Selling cheap at the employees' expense*, Verdi, Berlin

Hippach-Schneider U, Krause M, Woll C (2007), *La formation et l'enseignement professionnels en Allemagne – une brève description*, CEDEFOP, Luxembourg.

Kirchberger A (2005), « Allemagne », in *Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Allemagne, Espagne, France, Royaume-Uni*, Notes et Documents, Agence Française de Développement, Département de la Recherche, Paris.

Knuth M (2006), *Allemagne : Restructuration Négociée*, Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE).

Leombruni, R., Villosio, C., (2005), *Employability of Older Workers in Italy and Europe*, LABORatorio R. Revelli, Working Papers Series 43, LABORatorio R. Revelli, Centre for Employment Studies.

Lynel A (2003), *Individual learning accounts in Sweden : A stimulus for lifelong learning*, International Policy Seminar co-organised by IIEP, UNESCO and Krivet on Making Lifelong Learning a reality , Seoul, 24-26 June 2003 ;  
[http://www.oit.org/public/english/employment/skills/hrdr/init/swe\\_12.htm](http://www.oit.org/public/english/employment/skills/hrdr/init/swe_12.htm).

Madsen, P.K., (2004), "[The Danish Road to "Flexicurity" Where are we? And how did we get there?](#) ", paper for the TLM conference " Quality in Labour Market Transitions: A European Challenge ", Amsterdam, 25-26 November.

Maes, M. (2004), *Le système de formation et d'enseignement professionnels aux Pays-Bas – Brève description*, CEDEFOP, Luxembourg.

Matti K (2006), *La formation et l'enseignement professionnel en Finlande. Une brève description*, CEDEFOP, Luxembourg.

Méda, D. et Minault, B. (2005), « La sécurisation des trajectoires professionnelles », *Document d'études de la DARES*, No.107, octobre 2005.

Monville, M. (2007), *Formation professionnelle continue en Belgique : avantages, organisation et enjeux*, Conseil Central de l'Economie, Bruxelles.

Monville, M. (2007), Evaluation des efforts de formation professionnelle continue en faveur des groupes à risque et des travailleurs du secteur privé, Conseil Central de l'Economie , Bruxelles.

Nordestgaard, M. et Kirton-Darling, J. (2004), « Corporate Social Responsibility within the European sectoral social dialogue », *Transfer*, Vol.10, No.3, Autumn 2004, pp.433-451.

Observatoire bruxellois du marché du travail et des qualifications (2006), « Analyse des fonctions critiques en région bruxelloise », ACTIRIS, Bruxelles.

Observatoire Européen de l'Emploi, MISEP – Rapport d'information de base : la Suède, 2002.

Observatoire Européen de l'Emploi, MISEP – Rapport d'information de base : la Finlande, 2002.

Observatoire Européen de l'Emploi, MISEP – Rapport d'information de base : l'Allemagne, 2003.

Observatoire Européen de l'Emploi, MISEP – Rapport d'information de base : les Pays-Bas, 2005.

OCDE, Séminaire sur les risques de l'existence, cycle de vie et politique sociale. Les politiques au cours de la vie et le marché du travail, Paris, 31 mai - 1<sup>er</sup> juin 2006.

Peña-Casas, R., (2006), « EQUAL – Thème Restructurations », Rapport de contexte pour la conférence « EQUAL - The Social Partners' Groundwork on Innovation », Brussels, 30<sup>th</sup> of May 2006, Commission Européenne.

Périlleux, T., (2005), « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale », In P. Vielle, P. Pochet (eds), *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme?*, Bruxelles, P.I.E.- Pieter Lang, 2005, 301-322

Petrovski, M. et Gazier, B. (2006), «Dealing with Restructuring and Change on Sub-national, National and Supranational Levels. A Review of Recent Literature», Bernard Brunhes International, 17 janvier 2006

Pochet et al., (2004), Le dialogue social sectoriel en Europe, rapport pour la DG emploi et affaires sociales, Commission européenne, Bruxelles.

Pochet, P. et Degryse, C. (2005), Accès aux fonds structurels européens. Guide pratique et mode d'emploi pour l'industrie sucrière européenne développé en collaboration avec les partenaires sociaux du Comité de dialogue social sectoriel sucre CEFS-EFFAT, Bruxelles, décembre 2005.

Pochet, P., Paternotre, M., (1998), "Employabilité" dans le contexte des Lignes Directrices de l'Union Européenne sur l'Emploi, Working Paper, Observatoire social européen

Raveaud, G., (2004), "The European Employment Strategy: from Ends to Means?", in Salais, R. and Villeneuve R. (eds), *Europe and the Politics of Capabilities*, Cambridge, UK:Cambridge University Press, pp. 123-139

Refernet (2005), "*Finland: Overview of the Vocational Education and Training System*, eKnowVet", Thematic Overviews, May.

Refernet (2005), "*Sweden: Overview of the Vocational Education and Training System*, eKnowVet", Thematic Overviews, May.

Robert Hélène (2003), « Restructurations et dialogue social en Europe », *Les cahiers de Syndex*, n°2, 2003, p.57-67.

Renkema, A. (2006), « Individual learning accounts: a strategy for lifelong learning?», CINOP, Hertogenbosch.

Schmid, G. et Gazier, B. (2002), The dynamics of full employment: social integration through labour markets, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Service Public Fédéral Economie, (2006), « Les activités commerciales en Belgique », rapport 2006, Bruxelles.

Talonen, J. (2006), *La Sécurité dans le changement – Une passerelle du travail vers le travail*, Atelier international d'experts de la Commission technique sur l'Assurance chômage et du maintien de l'emploi, Bruxelles, 10-11 avril 2006.

Van Lieshout et al., (2007), *RFID Technologies: Emerging Issues, Challenges and Policy Options*, Background Document for the European Commission, Brussels.

## 5. LOGIQUES ET INSTRUMENTS DE L'ACTION PUBLIQUE EN FRANCE

### 5.1. Les logiques d'intervention publique

#### 5.1.1 *Le cadre institutionnel, réglementaire et conventionnel : une rupture avec l'approche juridique antérieure*

Sur le plan juridique, deux innovations majeures ont été apportées par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) d'une part, la promotion des accords de méthodes d'autres part.

Cette loi a, en effet créé, une obligation triennale de négocier pour les entreprises et les groupes d'au moins 300 salariés et les groupes de dimension communautaire. La GPEC figurent parmi les trois volets obligatoires de la négociation. Pour l'ancien ministre délégué à l'emploi Gérard Larcher, « la GPEC est un facteur déterminant pour éviter les restructurations brutales ».

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a, par bailleurs, pérenniser l'accord de méthode instauré à titre expérimental par la loi Fillon de janvier 2003.

Ces dispositifs entendent rompre avec l'approche traditionnelle du droit dans le contexte des restructurations ou des mutations économiques

Cette rupture ne s'est pas faite brutalement, on pourrait même démontré que les avancées du droit en ce domaine se sont plutôt faite par touches successives, par « tâtonnement » comme l'a illustré le caractère expérimental de la loi Fillon en matière d'accord de méthode. « Le droit du travail se cherche, de négociations infructueuses en réformes législatives partielles »<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> Yves Chassard et Jean-Yves Kerbourc'h, « Négociation sur la modernisation du marché du travail : ne pas se tromper d'époque » Droit social , novembre 2007

Il est clair cependant que ces dispositifs juridiques répondent à une double critique du droit français du travail : le manque d'anticipation et le peu de place laissé à la négociation collective en matière de gestion du changement.

### **L'accord de méthode**

L'exposé des motifs du volet licenciement économique de la loi pour la cohésion sociale part du constat que « le régime des licenciements économiques en France souffrait d'un triple handicaps :

- il est *centré sur une gestion « à chaud »* des difficultés et n'incite pas les entreprises à anticiper sur les évolutions de l'emploi
- c'est un *régime procédurier*, qui pousse à la confrontation plutôt qu'au dialogue ;
- surtout *il est profondément inégalitaire*, puisqu'il laisse sans aucune garantie de reclassement plus de 80 % des salariés en cause. Seules les entreprises de plus de 1000 salariés sont tenues de mettre en place de véritables dispositifs de reclassement lorsqu'elles procèdent à un licenciement économique. »

Les accords de méthode sont désormais intégrés au Code du travail sous l'article L320-3. Cet article prévoit que des accords d'entreprise, de groupe ou de branche peuvent fixer, par dérogation aux dispositions du livre III et du livre IV du Code du travail, les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur projette de prononcer le licenciement économique d'au moins dix salariés sur une même période de trente jours.

Ces accords peuvent fixer les conditions dans lesquelles : le comité d'entreprise est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise ; peut formuler des propositions alternatives au projet économique à l'origine d'une restructuration ayant des incidences sur l'emploi ; peut obtenir une réponse motivée de l'employeur à ses propositions. Ces accords peuvent organiser la mise en oeuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe. Ils peuvent aussi déterminer les conditions dans lesquelles l'établissement du Plan de sauvegarde de l'emploi fait l'objet d'un accord, et anticiper le contenu de celui-ci.

Ce qui constitue une nouveauté par rapport au régime juridique du licenciement collectif c'est la volonté de *passer d'un mode curatif à un mode préventif des conséquences sociales des restructurations* en s'appuyant sur le rôle des acteurs. Les instruments juridiques diffèrent dans la mesure où il s'agit beaucoup moins de gérer des restructurations de crise que d'anticiper le caractère permanent des restructurations : traditionnellement on négociait après avoir informé et consulté les représentants des travailleurs ; avec l'accord de méthode on négocie avant dans le cadre de restructurations envisagées comme étant récurrentes, ce qui est susceptible de modifier le rapport de force et l'approche même des acteurs.

En intervenant le plus en amont possible, pour gérer au mieux les conséquences sociales des restructurations, cette nouvelle approche conduit à effacer de plus en plus les frontières entre ce qui relève de l'anticipation et de l'accompagnement du changement.

La véritable idée est de passer à un comportement proactif des acteurs (qui se projettent dans l'avenir, qui sont prêts à le construire) qui diffère de la soumission ou de la résignation. C'est bien passer d'un mode curatif à un mode anticipatoire et préventif des restructurations qui étaient le plus souvent envisagées comme des crises.

La démarche s'inscrit nettement dans les nouveaux axes de la politique communautaire en matière de restructurations, définis notamment dans la communication de la commission européenne du 31 mars 2005 sur « anticipating and managing restructuring »

Ajoutons qu'en France, le régime juridique du licenciement économique a eu tendance à valoriser la dimension « compensation financière » dans la mise en œuvre des plans sociaux. Ceci qui a pu constituer un frein à l'anticipation sociale puisqu'il ne s'agit pas, dans ce cas, d'anticiper la sécurisation du parcours professionnel d'une personne mais de s'entendre (souvent à priori) sur l'indemnisation dans le cadre d'une rupture contractuelle : « d'où la pratique croissante des transactions, employeurs et salariés s'entendant sur un montant d'indemnisation, parfois avant même qu'un différend soit né »<sup>119</sup>. Ceci alors même que la cour de cassation a rappelé, à plusieurs reprises, qu'une transaction devait être conclue après la rupture du contrat de travail pour clore un litige.

Bien entendu, le besoin d'anticiper n'est pas nouveau et la dimension anticipatrice des accords de méthode trouve son origine, comme le rappellent certains auteurs<sup>120</sup>, dans des pratiques de dialogue social qui se sont développées au début des années 2000 dans des grands groupes comme Renault, Usinor ou Bull. La loi de 2005 donne force de loi à ces pratiques et tourne définitivement le dos à une jurisprudence antérieure (jurisprudence Framatome et Majorette) qui contraint les entreprises à lancer les procédures de licenciement économique et à élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi dès qu'elles envisagent une réorganisation interne ne débouchant a priori sur aucun licenciement. Nombreux sont les juristes qui comme Jean Emmanuel Ray ont vu et montré le caractère pervers d'une telle jurisprudence. Elle dissuade en effet les entreprises d'anticiper l'évolution des emplois en leur imposant, quels que soient les efforts qu'elles font en la matière, l'élaboration d'un plan de sauvegarde. Elle est déstabilisante pour les salariés qui sont conduits à assimiler toute évolution au sein de l'entreprise à un licenciement potentiel.

Les accords de méthode contribuent donc à bousculer les pratiques et à changer les mentalités. Selon certaines études<sup>121</sup>, les représentants des salariés mais aussi les employeurs trouveraient de véritables contreparties, par rapport à l'application de la loi, à la négociation d'accords de méthode, par exemple :

- procédure d'une durée en général plus longue que la loi, prévue par les accords

---

<sup>119</sup> Yves Chassard et Jean-Yves Kerbourc'h, « Négociation sur la modernisation du marché du travail : ne pas se tromper d'époque » Droit social, novembre 2007

<sup>120</sup> Maxime Petrovski et Dominique Paucard « les accords de méthode et leur impact sur les procédures d'information et de consultation des représentants du personnel : quelques résultats à partir de huit études de cas », revue de l'Ires n°50

<sup>121</sup> Ibib

- renforcement des moyens accordés aux représentants des salariés pour mener la consultation. Expertise, heures et budget supplémentaire, locaux spécifiques accordés
- structures de dialogue ad hoc prévues par tous les accords afin de nourrir les échanges et de contribuer à la négociation des mesures envisagées.

Le bilan des accords conclus entre 2005-2006 confirme l'essor de la négociation sur les restructurations au niveau des entreprises constaté lors de la période d'expérimentation. Près de 278 accords de méthode déposés auprès des directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) ont été recensés entre le 18 janvier 2005 et le 31 décembre 2006. 218 accords avaient été conclus en 2003 et 2004 durant la phase expérimentale.

« Les accords « à chaud » représentent 43% (61% en 2005 et 28,34% en 2006). On constate donc que les acteurs ont dans un premier temps utilisé les accords de méthode pour traiter une restructuration immédiate et qu'en 2006 par une meilleure appropriation de l'outil, ils ont anticipé plus en amont les mutations économiques et adapté la procédure en conséquence. Le développement croissant des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans cette place de plus en plus conséquente de l'anticipation. »<sup>122</sup>

### **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a créé une obligation triennale de négocier pour les entreprises et les groupes d'au moins 300 salariés et les groupes de dimension communautaire. La GPEC figurent parmi les trois volets obligatoires de la négociation (ce n'est pas une obligation de résultat).

Comme l'ont récemment souligné plusieurs auteurs avertis<sup>123</sup>, le souci d'anticipation n'est pas propre à la France, il est « au cœur des préoccupations de l'Union européenne » : c'est bien dans le contexte de la mondialisation que la loi de 2005 a créé cette obligation triennale de négocier.

On rencontre à nouveau la volonté de renforcer le rôle de la négociation collective dans les stratégies d'anticipation du changement, ce qui est aussi nouveau pour la France où « les prévisions d'activités et d'emploi et les questions liées au développement des compétences furent longtemps réservées à l'information et à la consultation du Comité d'Entreprise. »<sup>124</sup>

Au 31 décembre 2006, 2% des entreprises de 300 salariés et plus et 1% de l'ensemble des entreprises et groupes d'au moins 300 salariés étaient parvenus à un accord GPEC, l'objectif étant que toutes les entreprises et groupes d'au moins 300 salariés aient engagé la négociation le 20 janvier 2008.

---

<sup>122</sup> Bilan du volet mutations économiques de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale-DGEFP-mars 2007

<sup>123</sup> En particulier Henri Rouilleault « obligation triennale de négocier, où en est on ? » Droit social septembre 2007

<sup>124</sup> Droit social novembre 2007

Selon le ministère de l'emploi, les accords conclus en 2005 et 2006 « peuvent être regroupés en trois catégories :

- des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sans perspectives ou menaces à terme de suppression d'emplois.
- des accords de GPEC qui encouragent la mobilité en identifiant des menaces sur certains emplois ou métiers.
- des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui organisent de manière anticipée la gestion d'une restructuration. »

Cette évolution montre que les principaux acteurs de la régulation sociale, gouvernement et les partenaires sociaux souhaitent développer progressivement les pratiques d'anticipation des mutations et de gestion plus concertée de restructuration.

Comme pour les accords de méthodes, cette évolution vers plus de négociation dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, reste conditionnée aux contreparties de la négociation pour les acteurs sociaux dans l'entreprise.

Sur ce point, il est dommage que la dynamique des accords soit aujourd'hui contrariée par les décisions judiciaires relatives à la question de l'assimilation entre GPEC et plan social (plan de sauvegarde pour l'emploi- PSE).

Certaines décisions récentes du juge du travail ont en effet tendance à considérer la GPEC comme une condition de validation des PSE.<sup>125</sup>, ce qui fait naître des inquiétudes, à l'instar de la jurisprudence Framatome et Majorette, à la fois chez les salariés (peur qu'une GPEC signifie plan social) et les employeurs (insécurité juridique), au lieu de faire de la GPEC une opportunité pour les uns et les autres.

### *5.1.2 Culture d'intervention du SPE et changement de paradigme*

#### *L'approche traditionnelle des publics « demandeurs d'emploi »*

Le service de l'emploi en France s'est historiquement organisé autour du public des demandeurs d'emploi.

Le « demandeur d'emploi » est au centre des mesures pilotées par les pouvoirs publics. Il bénéficie d'un statut social qui le rend éligible à un certain nombre de mesures de protection sociale, d'accès à la formation et d'aide au placement professionnel.

Mais comme le souligne un représentant régional de l'Agence Nationale Pour l'Emploi, pour cet organisme public le demandeur d'emploi est celui qui a déjà perdu son emploi. La culture de l'ANPE est celle d'un retour vers l'emploi mais elle n'a pas de tradition d'intervention amont en entreprise pour le maintien des salariés dans l'emploi existant ou

---

<sup>125</sup> Voir décisions TGI dans les affaires La société Capgemini Nextiraone (ex-Alcatel).  
Nextiraone (ex-Alcatel).

pour outiller et accompagner des mobilités volontaires. L'image actuelle de l'établissement rendrait au demeurant difficile ce type d'intervention dans les entreprises : elle serait perçue par les salariés comme de mauvais augure.

Par ailleurs, une sédimentation institutionnelle déjà ancienne fait que des institutions aussi diverses que les collectivités territoriales (conseils régionaux), des établissements publics nationaux (l'Agence Nationale pour l'Emploi), les partenaires sociaux (via les Assedic) contribuent au financement et à la mise en œuvre d'un ensemble très divers et éclaté de mesures et de dispositifs.

### ***Un changement dans les postures***

Entre la posture classique qui se limite à un « traitement curatif du chômage » et un bouleversement de la culture et des dispositifs existants, la « voie moyenne » mise en œuvre actuellement par les décideurs publics consiste à *passer d'une approche de traitement a posteriori des publics de demandeurs d'emploi, à une perspective « en dynamique » des mutations du tissu socio-économique*. Sans intervenir à l'intérieur des entreprises, ils tendent à raisonner en prospective au plan élargi d'un territoire et à considérer les actifs du territoire comme des viviers de qualifications et de compétences au service des besoins territoriaux. Le territoire (zone d'emploi) acquiert aujourd'hui un statut dans la construction des politiques publiques qu'il n'avait pas par le passé, et le diagnostic territorial de l'emploi s'inscrit de plus en plus dans les outils d'éclairage des politiques publiques et d'anticipation des mutations.

Les besoins des territoires en qualifications sont tirés d'une part et de façon permanente par les « métiers en tension », et d'autre part par les besoins de recrutements liés aux implantations d'entreprises et aux activités nouvelles.

Du côté des acteurs de l'intermédiation, l'accompagnement personnalisé des personnes vers un retour à l'emploi émerge comme un nouveau métier, et tend à fédérer de nombreuses pratiques et méthodes jusque là éclatées, tandis que le discours très technique sur la GPEC laisse place à plus d'exigences éthiques dans la prise en charge des réalités et des difficultés individuelles des publics traités.

Du côté des individus, les pouvoirs publics raisonnent sur des « publics cibles » et en particulier sur des publics prioritaires qui articulent orientations politiques et caractéristiques des personnes :

- les bas niveaux de qualification et ceux qui sont en déficit de savoirs de base (illettrisme) ;
- l'égalité des chances et le travail des femmes,
- les seniors.

Sur un plan plus directement personnalisé ce sont les opérateurs de « bilan » : psychologues de l'AFPA, agents de l'ANPE, conseillers des structures privées d'orientation et de placement professionnel, qui définissent les profils et les actions de formation à mettre en place.

### ***L'approche « métiers/ compétences », évolution des outils***

Du côté des entreprises et des besoins en qualifications, il s'agit de repérer des secteurs en croissance et de réfléchir aux métiers passerelles avec des secteurs en crise. L'approche « métiers / compétences » est centrale. D'autre part pour accompagner la politique des « pôles de compétitivité » l'approche branche n'a pas grand sens. Ainsi le pôle « Solutions Communicantes Sécurisées » en Paca couvre des activités qui vont de la microélectronique (métallurgie), au multimédia, et aux télécommunications, c'est-à-dire de la fabrication de la carte à puce à l'utilisation finale d'un équipement.

Pour rapprocher les ressources des besoins, nous soulignons plus haut que l'ANPE avait été amenée à construire son action dans une optique de qualifications et de compétences - ressources pour le développement des territoires. L'établissement a développé en interne cette logique de « ressource humaine » des territoires à deux niveaux :

- de façon assez traditionnelle dans son approche classique du « métier » des demandeurs d'emploi qualifiés (rapprochement offre - demande de qualifications via le code « ROME ») ;
- de façon plus récente et innovante par des outils d'identification de « compétences non reconnues » chez des demandeurs d'emploi considérés comme non qualifiés. Les capacités détenues effectivement par les personnes à travers la diversité de leurs activités professionnelles et non professionnelles sont repérées à partir d'une « méthode de recrutement par simulation » (MRS) largement reconnue et utilisée au sein du service public de l'emploi.

Les outils d'accompagnement à la GPEC et à la gestion des âges, élaborés par l'Anact/Aract, sont également mobilisés dans le partenariat régional.

On débouche progressivement sur une nouvelle perspective adoptée au sein du service public de l'emploi régional (SPER) : celle de développer de plus en plus une posture de gestion prévisionnelle des compétences dans les mesures pour l'emploi.

Les limites actuelles en matière d'instrumentation des besoins en compétences proviennent du fait que les outils sont très divers et hétérogènes : les consultants n'ont pas d'outils labellisés. Il y aurait besoin d'un cadre de référence commun.

## **5.2. Organisation et acteurs territoriaux de l'intervention publique**

L'action des pouvoirs publics en faveur de la formation professionnelle, de l'insertion des jeunes et du retour à l'emploi est au cœur des processus actuels de régionalisation des politiques publiques, ce que l'on appelle en France la « décentralisation ». A l'échelon de la région, les mesures pour l'emploi restent largement pilotées par les services de l'Etat qui ont encouragé différentes structures-ressources (ANPE, ASSEDIC, AFPA) à coopérer dans un « service public de l'emploi régional » (SPER). La Région (Conseil Régional), de son côté, s'est vue confier l'essentiel de la formation professionnelle, et l'échelon du département (conseil général) dispose de certaines prérogatives en matière d'insertion (RMI).

Du côté des services de l'Etat et des établissements qui en dépendent nous avons souligné le rôle intégrateur du Service public de l'emploi régional, qui contribue à fédérer des acteurs et des dispositifs jadis très éclatés. Sur longue période (années 90 et 2000) des apprentissages institutionnels se sont construits, avec des acteurs publics qui ont pris l'habitude de travailler ensemble (ANPE, DR et DDTEFP, AFPA), auxquels ont été

associés très tôt les Missions locales, acteurs auxquels se sont jointes ensuite les collectivités territoriales (conseils régionaux, conseils généraux) et depuis peu les partenaires sociaux via les ASSEDIC. Ce sont les services déconcentrés du ministère de l'Emploi (DRTEFP) qui sont « chefs de file » du service public de l'emploi, assurant une fonction de veille sur ce partenariat. L'Etat a formellement établi un partage des responsabilités entre l'échelon régional et l'échelon départemental, le second (DDTEFP) gardant ses responsabilités opérationnelles, tandis que le premier (DRTEFP) est doté de plus en plus d'une fonction de veille stratégique et d'animation interdépartementale. La fonction de veille stratégique de la DRTEFP est animée par un service « Anticipation des mutations et valorisation des ressources humaines ».

### *5.2.1 Les structures pérennes de l'action publique et leurs évolutions : niveau stratégique et niveau opérationnel*

#### *L'approche stratégique au niveau régional*

Dans sa fonction d'animation régionale la Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle agit au nom du Préfet de Région, et la question de l'anticipation des restructurations y est inscrite statutairement à travers le service « accompagnement des mutations et valorisation des ressources humaines ». Elle dispose pour cela des « observatoires » à vocation prospective, elle est en lien avec les branches professionnelles et les regroupements de secteurs en filières.

Cette répartition des tâches couvre également la « valorisation des ressources humaines » qui s'appuie sur les dispositifs qui donnent accès à la formation et à la certification :

- les APP (besoins individualisés des salariés) ;
- la lutte contre l'illettrisme ;
- la VAE en lien avec les besoins des individus et des entreprises.

#### *Le service « AMVRH » et la fonction de veille stratégique sur les mutations*

Au niveau de la Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, le service « Anticipation des mutations et valorisation des ressources humaines » s'inscrit dans l'organigramme de la DRTEFP et dans la Loi Organique des Lois de Finance (LOLF) au titre d'un des 5 grands pôles d'action de l'Etat :

- politique du travail ;
- Politique d'insertion ;
- Politique d'emploi ;
- Mutation (service AMVRH) ;
- Budget de fonctionnement de la DRER.

Il est inscrit au Budget opérationnel de programme – BOP 103. Cette organisation a démarré en septembre 2006, elle est donc toute récente et encore en train de se mettre en place.

Il s'agit d'accompagner les mutations sur différents plans : économique, culturel et social.

En région PACA, la question de la veille économique a été inscrite au contrat de projet Etat-Région, ce qui devrait permettre de fédérer à la fois les directions de l'Etat qui

travaillent sur ces questions (DRIRE par exemple) et de formaliser les coopérations avec le Conseil régional.

Un pôle régional de veille économique s'appuie sur différents centres de ressources dont l'OREF (l'Observatoire Régional des Métiers) qui assure la mission d'observation des mutations (cette responsabilité de l'ORM est aussi inscrite au CPER). C'est ainsi que le Directeur Régional du Travail peut s'appuyer sur cette veille stratégique dans le cadre de l'animation du « Comité technique régional inter département » (CTRI) qui réunit régulièrement (plusieurs fois par an) la DR et les 6 directions départementales. Dans sa fonction d'animation, la DR doit amener les 6 DD à une doctrine commune : des DD qui ne sont pas toutes outillées pour cela (2 ont une cellule de veille sur opportunités et menaces de restructurations).

L'articulation entre niveau stratégique et niveau opérationnel se fait par la participation de représentants des DDTEFP (chef de la mission « Accompagnement » notamment), à la réflexion stratégique de l'échelon régional.

***Les partenariats institutionnels permanents : SPE, partenariats Etat-Région, gouvernance élargie***

Les administrations de l'Etat cherchent de plus en plus à travailler ensemble : la DRTEFP et la DRIRE par exemple se sont toutes deux lancées dans une démarche de GPEC et se sont mises à coopérer plus étroitement.

La DR joue un rôle de dynamisation du service public de l'emploi régional SPER. Elle coopère avec le Conseil régional (Direction de la Formation et de l'apprentissage, Direction du développement économique, et Direction de l'emploi) autour du « schéma régional de développement économique » (SRDE).

Les dispositifs gérés en région :

- accords cadres tripartites (accords de branche Etat, Région, partenaires sociaux) ;
- politiques contractuelles ;
- Contrats d'études prospectives ;
- ADEC (ex EDDF) s'ouvrent au delà de la formation vers la GPEC ;
- Autres (actions illettrisme, transferts de compétences jeunes-séniors, transmissions d'entreprises...).

La DR coopère aussi avec la Région autour d'un système d'aides aux entreprises par filières : les « pôles régionaux d'innovation et de développement par l'économie solidaire » (PRIDES). Ces travaux par grandes filières regroupent les « pôles de compétitivité » et des projets comme ITER (un pôle arôme, un pôle Capénergie (Iter), le pôle SCS). Il s'agit d'organiser le cadre financier des aides du Conseil Régional aux entreprises, d'éviter le saupoudrage des aides à des entreprises individualisées. Les OPCA sont un relais naturel ensuite vers les entreprises elles-mêmes et il leur est demandé de mettre en place dans chaque PRIDES des démarches de GPEC.

Les Assedic sont également concernées pour le financement VAE

Dans ces nouvelles configurations, les services de l'Etat pilotent de moins en moins mais ils doivent assurer une présence et un rôle d'expertise.

A cela s'ajoute :

- un projet de cartographie des acteurs - ressources emploi – formation : PLIE, MLI, Organismes de Formation..);
- un projet de cartographie des compétences des entreprises de la région (compétences d'entreprise compétences des salariés).

La partie « observation anticipative » est prise en charge par la DRTEFP et l'ORM.

### **L'approche opérationnelle aux niveaux infra-régionaux**

La fonction de veille stratégique de la DRTEFP trouve son correspondant opérationnel dans les directions départementales avec une « Mission d'accompagnement des mutations économiques et sociales ».

#### ***Organisation de la mission à l'échelon départemental***

Dans un des principaux départements de la région PACA, cette mission recouvre trois des services de la direction départementale et emploie 15 personnes :

- un service « formation initiale en apprentissage et contrats de professionnalisation » ;
- un service « certification et VAE » ;
- un service « restructurations, chômage partiel, conventions ».

La mission est dotée d'instruments budgétaires pour financer par exemple les cellules de reclassement (FNE) et suivre le processus (phases de discussion, plan de sauvegarde de l'emploi).

De même pour les conventions de revitalisation, la mission en discute les contenus avec le préfet (obligation de l'entreprise qui ferme un site de concourir à la revitalisation du territoire).

L'accompagnement en continu fait partie de la nouvelle culture des pouvoirs publics, et la notion de « mutations des territoires » qui succède à celle de « restructuration » atteste de cette volonté d'évolution.

#### ***Les dispositifs gérés :***

Au plan des relations avec les entreprises la répartition des missions et des outils d'analyse et d'intervention suit également ce partage « fonction stratégique / fonction opérationnelle » : alors qu'à l'échelon régional la veille stratégique passe par les liens avec les observatoires et les branches, les Directions Départementales entretiennent des rapports personnalisés avec les entreprises.

Elles disposent des outils de traitement « à chaud » des mutations et des restructurations :

- conventions de revitalisation ;
- plan de sauvegarde de l'emploi ;

- convention de reclassement professionnel, conventions FNE (cellules de restructurations) font appel à un cabinet privé ;

C'est à ce niveau également que se traite l'obligation de négocier le plan de GPEC dans les entreprises de plus de 300 salariés. Actuellement il est remarqué que les manquements à ces obligations en cas de licenciements collectifs sont traités principalement au niveau des tribunaux.

### ***Les relations entre niveau départemental et régional***

Au plan départemental il est noté que la partition niveau stratégique régional et niveau opérationnel départemental laisse place à des formes de coordination inter-niveaux : les services départementaux sont présents dans la réflexion stratégique et la veille sectorielle : la Direction Départementale participe aux commissions régionales et fait remonter les informations de terrain (ex : alerte sur tel secteur d'activité en crise sur le territoire, à mettre en avant pour un plan d'aide régional).

### ***Les relations locales entre l'administration et les entreprises***

Les principaux problèmes de restructuration ont trait aux personnels qui ont beaucoup d'ancienneté dans une entreprise. La gestion des âges est devenue une question cruciale de l'anticipation des restructurations.

Le rôle de l'entreprise elle-même est important en matière d'anticipation : vu la difficulté à intervenir pour des intervenants extérieurs, les entreprises et les branches devraient jouer un rôle plus important pour l'anticipation et jouer davantage sur les changements en continu.

Face à une situation de crise il est important que l'entreprise se donne le temps et donne le temps à son personnel (au delà des 2 mois légaux : un an à un an et demi) de se retourner.

### ***5.2.2. Une évolution des formes de l'action publique régionale : l'organisation par projets***

A côté des structures permanentes de concertation entre les grands opérateurs régionaux des organisations plus ciblées se mettent en place sur des « projets » particuliers. L'organisation par « projets » de la gouvernance régionale se rencontre en différents lieux de l'action institutionnelle : projet « ITER », « PACA mode d'emploi », action du CNAM « 1000 projets » en région PACA par exemple.

**Le cas du projet ITER en est emblématique.**

Il s'agit d'une mission nationale rattachée au Préfet de Région en vue de préparer l'installation de ce projet de dimension internationale sur le site de Cadarache et d'accompagner son exploitation.

En Juin 2005 le Premier ministre a demandé au Préfet de la région PACA de préparer et accompagner la mise en place du projet ITER, en veillant notamment à l'impact territorial du projet.

C'est le CEA qui gère le projet sur le plan scientifique. La mission préfectorale gère le projet sur les autres plans, elle a été mise en place depuis un an et est animée par un sous-préfet. Les dimensions traitées du projet :

- aspects environnementaux et agricoles, Ex. l'itinéraire routier du chantier Iter : de Fos à Cadarache ;
- problématique du foncier (Direction de l'équipement) ;
- mobilisation des industriels : la Direction départementale de l'industrie ;
- l'école internationale de Manosque (participation d'un proviseur à la mission) ;
- le pôle emploi-formation pris en charge par la direction départementale du travail.

C'est un directeur du travail, normalement rattaché à la direction départementale du travail des Bouches du Rhône, qui est mis à disposition de la mission au sein de laquelle il est chargé du pôle emploi-formation.

Le responsable emploi – formation est porteur d'une démarche globale « Ressources Humaines » avec pour objectif de travailler l'accompagnement sur la longue durée (Début de la phase d'exploitation en 2016).

Le responsable emploi-formation est chargé d'animer et de coordonner :

- la fonction de veille et d'anticipation E-F ;
- l'élaboration d'un processus de recrutement et de professionnalisation ;
- l'action inter-administrative .

A cela s'ajoute un axe « droit applicable » (droit du travail), pour l'appui des différents services sur les questions d'emploi.

3 objectifs structurent l'ensemble de la démarche :

- création d'un emploi de qualité ;
- favoriser les ressources humaines disponibles en région ;
- dynamiser le Service public de l'emploi dans une optique de cohésion sociale.

La méthode d'anticipation a consisté à diviser le projet en grandes phases et nature des travaux (urgence de l'aménagement d'un itinéraire à grand gabarit Fos-Cadarache, construction d'un établissement scolaire international, puis réalisation du site, enfin mise en exploitation..). Elle a consisté ensuite à passer des caractéristiques des ouvrages à construire (réunions régulières avec le maître d'ouvrage : le CEA) à une perspective de métiers mobilisés, puis des métiers aux viviers de demandeurs d'emploi présents sur les territoires.

L'Afpa passe des spécifications du maître d'ouvrage à une approche qualitative : pour l'itinéraire grand gabarit ont été répertoriés 40 métiers. Un cabinet de consultants fait les

diagrammes de besoins en qualifications à partir des ouvrages et des métiers répertoriés. Pour chacun : mise en perspective des besoins en qualifications, outils de formation à mobiliser. Cela permet de rendre mieux visible l'impact sur l'emploi à venir (avec un pic maximal en 2010 de 2200 emplois directs), ainsi que d'établir un ordre de grandeur des catégories professionnelles requises en phase d'exploitation : 1/3 de techniciens, 2/3 des besoins en ingénieurs pour le début de la phase d'exploitation en 2016.

Un groupe de travail « Emploi – formation - développement économique » a été mis en place au sein de la mission qui associe les branches, les agences d'aménagement, l'ORM.

Outil mis en place avec l'ANPE : une plateforme de vocation et l'application de la « méthode de recrutement par simulation ».

Un projet d'ingénierie territoriale des ressources humaines  
par un grand établissement de formation continue :  
« **Activité nouvelles, nouvelles compétences** » (ANNC).

**Le Cnam** est un établissement d'enseignement supérieur en formation continue. Il fait des formations standards diplômantes en cours du soir, mais il répond aussi à des besoins spécifiques des entreprises. Le CNAM est aussi constitué d'instituts spécialisés comme le *Centre national de l'entrepreneuriat* du CNAM au sein duquel a été lancé et expérimenté le projet ANCC.

#### **Le projet « ANNC »**

L'opération s'inscrit dans le dispositif national « 1000 projets » lancé dans le bassin de Lorraine et qui consistait à aider des tissus de PME à se développer, sur un principe de développement d'activités nouvelles à partir de « cadres développeurs », et d'impulser le développement des PME en renforçant leurs compétences de haut niveau.. L'initiateur du projet a obtenu de généraliser le principe avec un financement « 1000 projets » à développer dans dix régions. Il a prospecté auprès de différentes régions et a rencontré le Cnam Marseille. Le démarrage de l'opération en PACA a lieu en 2002 sur la base d'un projet de convention avec la Région (convention cadre nationale et convention d'application locale).

**Philosophie du projet** : Ce genre d'opération ne part pas du vivier de demandeurs d'emplois mais de l'entrée entreprise. Elle permettait au CNAM d'élargir ses compétences au delà d'une image « cours du soir » et de se porter d'avantage vers de l'ingénierie de projet.

#### **Un réseau de promoteurs locaux**

Fort de l'appui du Conseil régional, un réseau de promoteurs locaux a été constitué s'appuyant sur des personnes ressources dans les chambres consulaires, les associations, les unions professionnelles.

Le rôle du CNAM portait sur plusieurs activités :

- montage de dossier (dont financement : 5000 euros du conseil régional, 5500 de l'entreprise) ;
- montage de dispositif ;
- générer un réseau de promoteurs locaux et en assurer l'animation ;
- assurer le secrétariat du comité d'engagement (contribution des entreprises) ;
- l'accompagnement pédagogique ;
- l'évaluation du dispositif
- les modules en formation CNAM du pilote.

Le pilote de projet (la personne recrutée dans la PME) devait être accompagnée (par l'entreprise, par le promoteur local ou par le CNAM), l'opération pouvant déboucher sur un certificat de compétence pour la personne.

Plusieurs opérations pilotes ont débouché sur des embauches effectives et une réelle dynamique de développement de l'entreprise : cave coopérative, centres d'appels, développement de la fonction commerciale dans plusieurs PME.

### **5.3. Instruments et pratiques d'accompagnement des personnes : les intermédiaires publics et privés de la formation et du marché du travail**

Si l'on prend la notion d'accompagnement en sens large (comprenant les activités de placement professionnel), deux niveaux doivent être clairement distingués dans l'accompagnement des personnes, le niveau qui peut être géré depuis des catégories collectives de « publics », le niveau qui suppose un rapport d'accompagnement personnalisé à l'individu.

Le niveau des catégories collectives peut être instruit en amont au niveau de l'identification des ressources (en demandeurs d'emplois) et par la mise en correspondance avec des besoins. En aval, les actions de placement professionnel c'est à dire de mise en rapport d'une offre et d'une demande peuvent être gérées de façon légère et à destination d'un grand nombre de bénéficiaires comme le fait l'ANPE.

Nous traitons principalement du second niveau, celui de l'accompagnement individualisé.

Ce niveau concerne soit les publics de demandeurs les plus éloignés de l'emploi, qui ne peuvent être « traités » par des méthodes collectives, soit ceux qui relèvent d'opérations particulières de reclassement liées aux restructurations d'entreprises.

Dans le premier cas il s'agit des actions « d'accompagnement renforcé » des demandeurs d'emplois à partir des appels d'offre lancés par les Assedic auprès d'opérateurs publics ou parapublics (l'AFPA notamment) ou dans le cadre de délégations de service public à des opérateurs privés (cabinets conseils, entreprises de travail temporaire...). Dans le second cas il s'agit de l'intervention d'organismes conseils qui sont agréés et rémunérés pour assurer la charge d'une cellule de reclassement.

### *Les tensions de l'anticipation et les restructurations d'entreprises :*

L'objectif à atteindre en matière d'anticipation des restructurations dans les entreprises serait de rendre les personnes autonomes dans la conduite de leur projet professionnel, et de les amener à sortir du lien de dépendance vis à vis de l'employeur.

Or cette posture se heurte à une attitude retenue des entreprises qui se placent souvent *dans une logique de gestion*. Elles n'ont pas intérêt à annoncer de façon trop anticipée les restructurations pour de multiples raisons sociales, économiques, commerciales (risque de désordres, de perte de marchés,...) mais aussi parce qu'elles peuvent craindre que ce soient d'abord « les meilleurs qui s'en aillent ». On peut constater en effet, comme on l'a vu plus haut (chapitre 3) que lorsqu'on fait du reclassement deux catégories de population se dessinent : ceux qui sont capables de se projeter, ceux qui ne le sont pas. A cela s'ajoute le risque de démotivation des personnes, de perte de confiance chez le client. Il peut même être dangereux de faire entrer l'ANPE dans l'entreprise.

En France où on a plutôt une culture de fidélisation et de fixation des personnels qualifiés, il est difficile de les encourager ensuite à partir : c'est très mal vécu, paradoxal, peu intelligible et facilement contre productif. Ne serait-ce que la rédaction d'un CV, celle-ci est parfois très éloignée de leurs préoccupations. En France, les conditions d'accès à l'emploi et de mobilité ne sont pas les mêmes que dans d'autres pays : le rôle du diplôme est beaucoup plus important, le rôle de la famille, du statut, des éléments culturels qui encadrent la relation d'emploi aussi.

### *Du côté de « l'accompagnement renforcé » des demandeurs d'emploi*

Confrontée aux acteurs et aux pratiques de terrain la notion de GPEC pose aujourd'hui problème : Non pas dans les intentions qui sont :

- 1 - de passer de plus en plus vers des démarches de prévision et d'anticipation en particulier au plan des territoires ;
- 2 – de contextualiser de plus en plus la « démarche formation » des pouvoirs publics dans une meilleure compréhension des besoins en compétences (besoins des entreprises et besoins des individus) ;

mais plutôt dans l'orientation des pratiques que véhiculent des méthodes aujourd'hui datées.

« On ne parle plus de GPEC mais de management des compétences » (un responsable de centre-emploi privé).

Les intermédiaires de l'accompagnement soulignent le caractère pragmatique qui doit présider à l'évolution des méthodes et des pratiques d'accompagnement : « il faut travailler avec les personnes avant de qualifier les fichiers » ou encore « il faut repérer précocement les personnes éloignées de l'emploi afin d'éviter toute dérive des situations dans le temps » (en cellule de reclassement). En matière d'employabilité encore : « souvent la distance technique à l'emploi est faible, mais la distance sociale est énorme ».

Il ne s'agit pas de remarques de simple bon sens qui voudraient en revenir aux « bonnes vieilles méthodes », mais plutôt au constat de l'immensité de la tâche, de la grande diversité des besoins d'outils et du choix de privilégier des outils simples et bien agencés (« on ne peut se payer de mots pour y parvenir »).

Citons quelques uns des différents registres d'intervention dans l'accompagnement des personnes :

- identification des besoins : détecter de façon précoce ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi ; ceux qui peuvent se projeter dans l'avenir et dans un métier ;
- ateliers de groupes, entretiens individuels ;
- établissement de référentiels métiers ;
- bilan approfondi de compétences ;
- établissement de « carte des compétences » d'un collectif concerné par le reclassement ;
- diagnostic de faisabilité de projet : ceux qui peuvent construire un projet de création ou de reprise d'entreprise ;
- repérage des écarts de compétence à l'emploi et établissement d'un diagnostic de formation ;
- travail sur les attitudes et les motivations transférables ;
- prospection des opportunités d'emploi auprès des employeurs ;
- mise sur pied d'une bourse aux emplois dans l'entreprise ;
- etc..

A cela s'ajoute la nécessaire prise en compte sur le plan humain des autres faiblesses qui peuvent freiner ou bloquer le retour à l'emploi :

- maladie ;
- surendettement ;
- monoparentalité ;
- absence de permis de conduire ;
- distance à l'emploi...

« En cellule de reclassement il faut privilégier la relation de proximité, l'individualisation, la disponibilité des consultants, l'expertise d'accompagnement personnel. Ces services étaient déjà proposés aux entreprises privées. Ce qui est important surtout, c'est le lien : leur porter attention, les informer les former, importance du portable. Il faut arriver à remettre la personne dans une logique de reprise en main de soi ». Il est signalé par exemple que la simple ressource d'un contact personnalisé (disposer du n° de portable du conseiller) est très importante psychologiquement pour la personne en situation de grande difficulté.

La question du temps est particulièrement aiguë dans la mise en place d'une cellule de reclassement « au delà des deux mois légaux ». « Il faut repérer précocement les personnes éloignées de l'emploi afin d'éviter toute dérive des situations dans le temps », un an à un an et demi semblent des délais nécessaires pour mener à bien une action de reclassement..

L'évolution actuelle des pratiques de reclassement des personnes affectées par des opérations de restructuration intègre cette expérience et la mobilise dans trois directions principales :

- La plus importante est la *recherche d'une adéquation beaucoup plus fine entre les moyens, la nature des ressources mises en œuvre et les besoins spécifiques des personnes concernées*.  
Les personnes *les plus motivées et les plus proches de l'emploi* ont surtout besoin d'être outillées et guidées dans leur démarche. L'accompagnement est centré sur l'affinement de leur projet, les techniques de recherche et les mises en contact avec des employeurs potentiels. Ces personnes, tournées d'emblée vers le marché du travail, sont très fortement encouragées et incitées à retrouver le plus vite possible un emploi. Pour elles la prospection prend une place centrale.  
Cette utilisation plus adaptée des ressources permet les concentrer sur les personnes *les plus découragées, les moins équipées* pour affronter la situation rencontrée, pour aborder le marché du travail : elles peuvent bénéficier d'une prise en charge et d'un accompagnement plus lourds, plus précoces et plus individualisés.
- La deuxième concerne les *modes de mise en mouvement des personnes*.  
Un accompagnement plus individualisé ne signifie pas que la personne suivie doive être isolée, considérée dans sa seule singularité. L'aide et l'accompagnement évoluent vers une prise en charge individuelle qui s'appuie aussi sur des techniques de mobilisation collective au sein d'ateliers ou d'équipes. Ce qui est recherché c'est une articulation plus fine mais aussi plus tonique entre accompagnement individualisé et dynamique collective.
- Le troisième point a trait au *mode d'évaluation des actions de reclassement* : à la notion de mise en œuvre de moyens succède celle, plus complexe mais aussi plus stimulante, d'évaluation de résultats.

## **6. ENSEIGNEMENTS ET PISTES : DE LA GESTION DE CRISE AU PILOTAGE COLLECTIF DU CHANGEMENT ?**

Nous avons, dans nos intentions initiales, défini un certain nombre d'hypothèses sur trois registres de questionnement : spécifier un modèle d'anticipation « à la française », en caractériser les modalités d'application territoriale et sectorielle, enfin en préciser les points d'application quant aux caractéristiques d'employabilité et d'accompagnement des personnes.

Sur le premier registre, il s'agissait de définir un modèle de l'anticipation des restructurations comme obéissant aux caractéristiques suivantes :

- évoluant de la réponse à des crises majeures (fermetures d'établissements et licenciements collectifs) vers l'accompagnement en continu des mutations et des changements dans les entreprises ;
- développant une fonction amont de veille prospective et statistique (fonction « observatoire »), relativement dissociée de l'intervention concrète d'accompagnement des personnes et des entreprises ;
- fondé sur une panoplie assez large d'outils, de départs ou de reconversion, mais finalement relativement standards et insuffisamment adaptables à la diversité des situations : par exemple une offre ample de formations mais d'utilisation malcommode pour prendre en compte la variété des besoins, en fonction des qualités, des compétences et de l'histoire singulière des personnes affectées par les restructurations.

Par ailleurs, l'approche plus particulière des acteurs locaux devait nous permettre de tester l'hypothèse d'une césure, tout particulièrement au sein de la gouvernance locale des restructurations, entre les logiques d'action des pouvoirs publics et les préoccupations d'entreprises. En d'autres mots, le modèle français d'anticipation des restructurations ne permettrait pas facilement aux logiques de gestion des entreprises et aux politiques d'emploi des pouvoirs publics de se rencontrer.

Enfin sur le troisième registre, nous faisons l'hypothèse que les qualités des personnes prises en compte portent de façon plutôt formelle et instrumentale sur les aspects de culture professionnelle spécialisée, moins sur la culture générale et les capacités à transférer les savoirs entre métiers, et encore moins sur les aspects psycho-affectifs et identitaires liés au « séisme » de la restructuration.

Nos investigations dans les entreprises, auprès des personnes, ou des acteurs de l'intervention publique et de l'intermédiation sur le marché du travail montrent que certaines de ces allégations se trouvent vérifiées. Elles montrent aussi (comme nous le soulignons ci-dessus) que, tant du côté des modes d'intervention publique que des modes de coopération entre acteurs les choses ont beaucoup évolué ces dernières années et ne vérifient pas ce corps d'hypothèses dans son ensemble.

## 6.1. Vers un changement de paradigme ?

L'hypothèse de départ de l'étude, celle du *passage progressif de restructurations « de crise », subies et brutales, à des restructurations « managériales », assumées et mieux maîtrisées*, n'est pas totalement confirmée par les observations de l'étude. L'enquête en entreprises, celle auprès des personnes, renvoient une image plus contrastée de la façon dont sont conduites et vécues les opérations de restructuration.

L'hypothèse est plutôt confirmée dans un certain nombre de grandes entreprises et leurs établissements. Dans la mesure où elles sont capables d'élaborer des stratégies, de les conduire et de les infléchir, elles ont le plus souvent la possibilité d'anticiper leurs opérations de restructuration, d'en organiser la mise en œuvre et le déroulement. La question qui se pose est celle du partage de l'information, des délais de concertation, de la date d'annonce, de la préparation négociée du projet et du processus, ainsi que de l'articulation entre niveaux centralisés et locaux de négociation et de mise en œuvre.

Ces entreprises ne perçoivent pas seulement les dispositifs et les obligations institutionnelles qui encadrent les restructurations comme un fardeau contraignant et restrictif mais plutôt comme un ensemble de ressources et de méthodes rôdées mises à leur disposition : elles présentent le très grand avantage de caractériser et de définir le processus, de le situer dans un cadre général, de le circonscrire (un début, un déroulement, une fin, des partenaires et des lieux de concertation, etc...) et d'en faciliter l'organisation. Les contraintes institutionnelles existent bel et bien, mais elles sont plutôt des points d'appui que des obstacles. Elles le deviennent plus encore avec l'apprentissage de ces outils et l'expérience, fréquente dans les grandes entreprises, de restructurations répétées. La question qui se pose dans les grandes entreprises est celle du partage de l'information et des marges de manœuvre entre niveaux centraux et locaux de management : plus l'entreprise est « financiarisée » et mondialisée, moins les marges d'adaptation et de négociation locales sont importantes.

Le constat est plus rude pour les entreprises de plus petite taille. La connaissance de leurs marchés, leurs marges de choix et de développement, leurs capacités d'élaboration stratégique, leur autonomie d'organisation sont beaucoup plus réduites, parfois infimes. Leurs décisions sont très dépendantes de choix et d'évolutions qu'elles ne maîtrisent pas. Leur maîtrise du temps, leur capacité d'anticipation sont le plus souvent très restreintes. Les restructurations y sont plus subies, et subites, que maîtrisées et préparées : elles sont conduites le plus souvent dans la hâte et l'improvisation. Ces entreprises ont tendance en conséquence à percevoir les contraintes institutionnelles, les outils et les méthodes qui les accompagnent, moins comme des instruments à leur disposition que comme des entraves, des difficultés supplémentaires qui viennent alourdir encore des épreuves déjà redoutables et oppressantes (« tout ce qu'ils savent faire, c'est tirer sur les ambulances... »).

Si donc le passage de restructurations « de crise », brutales et mal anticipées, vers des restructurations « managériales » mieux préparées, mieux maîtrisées, est une caractéristique indéniable et importante de la période, il faut en mesurer les limites. Cette transformation concerne avant tout les grandes entreprises et leurs établissements, qui ont les moyens d'élaborer des stratégies, d'anticiper et d'adapter leur mise en œuvre. Mais un très grand nombre d'entreprises de petite taille, sous-traitantes, insuffisamment différenciées, très dépendantes, ou parfois tout simplement mal managées, n'ont pas ces capacités d'anticipation, ou ne parviennent pas à se les donner.

Pour ces entreprises anticiper, préparer les mutations et d'éventuelles évolutions c'est d'abord élargir leur marge de manœuvre et leur capacité d'élaboration stratégique. Cela peut passer par des choix de repositionnement, par des renforcements (achats, fusions, croissance externe), ou des dispositifs de coopération mieux organisés et plus féconds (coordinations à long terme donneur d'ordre/sous-traitants, accords, alliances et réseaux coopératifs de PME, liens avec la recherche et l'innovation,...). Mais le constat est là, évident et simple : *sans stratégie, pas d'anticipation !* A cet égard les politiques de mise en place des SPL (systèmes productifs locaux), des pôles de compétitivité, ou de multiples formes d'animation sectorielle et territoriale peuvent contribuer à créer des conditions plus favorables à l'anticipation, à l'adaptation et à une meilleure maîtrise des évolutions à venir.

Ces observations contrastées incitent à faire évoluer les dispositifs et les instruments actuels d'encadrement des restructurations dans deux directions assez différentes.

Pour les *grandes entreprises*, prenant acte de l'évolution vers des restructurations de type managérial, l'idée directrice serait de *centrer les principes de l'intervention et de l'encadrement public sur une forte exigence d'anticipation* (délais, ressources, préparation, concertation). Une « bonne » anticipation (précoce, ouverte, concertée) permettrait d'entrer dans un dispositif national allégé. A l'inverse une anticipation insuffisante ferait entrer dans un dispositif national contraignant et pénalisant.

L'anticipation « longue » (au-delà de 15 mois ?) pourrait prendre la forme d'une déclaration par l'entreprise d'entrée dans une « période de mutation » qui ouvrirait l'accès aux dispositifs usuels (formation, accompagnement, indemnisation,...) mais aussi aux devoirs correspondants (recherche d'alternatives économiques, actions de revitalisation, mobilités internes et externes,...). L'avantage serait évidemment de gagner un temps précieux pour examiner des solutions alternatives, *intégrer les paramètres locaux dans l'adaptation de mesures décidées de façon centralisée*, démarrer les actions de revitalisation, ouvrir un espace de négociation, organiser et préparer les reconversions individuelles ou collectives. Il s'agit de favoriser les modes de restructuration *ouvrant l'espace et le temps de l'adaptation et de la négociation locales* (par opposition aux seules concertations nationales ou « globales »).

L'anticipation « courte » (inférieure à 12/15 mois ?) serait sanctionnée par des obligations plus sévères et plus coûteuses en matière de prise en charge des actions de reconversion, de revitalisation, et de l'ensemble des coûts (accompagnement, reclassement, formations longues,...) liés à la restructuration.

Il en irait autrement pour les *petites entreprises*. Leur dépendance forte à l'égard de décisions sur lesquelles elles n'ont pas prise, celles de donneurs d'ordre, d'intermédiaires, de concurrents et de marchés changeants, rend *l'exigence d'anticipation illusoire*. Améliorer l'anticipation dans ces entreprises c'est d'abord les inciter et les aider à construire des stratégies. Cela passe, entre autres, par la mise en commun, la mutualisation de ressources : ressources cognitives, dont les observatoires font modestement (et encore insuffisamment) partie, ressources techniques, commerciales, humaines et organisationnelles qui ne leur sont pas accessibles isolément. *C'est l'amélioration de la capacité d'élaboration stratégique qui doit être visée, non la mise en œuvre de mesures coercitives ou de pénalités additionnelles*.

Une approche territorialisée, la connaissance approfondie du tissu productif local sont indispensables pour évaluer les situations et construire les réponses appropriées, adaptées

à chaque cas. C'est à partir de cette base de connaissance, de soutien et d'accompagnement, que peuvent être définis, choisis et appréciés les instruments et les modalités d'encadrement et d'accompagnement collectif des restructurations. C'est autour de cette connaissance, de la mise en place de coordinations territoriales adaptables à la diversité des situations que peut être construite une intervention des services publics économiquement efficace et socialement.

## **6.2. Vers un changement du modèle français ?**

Les principes et les modes d'encadrement à la française des opérations de restructuration ont évolué et continuent de le faire. Ils le font dans trois directions principales, comme on l'a vu : remonter vers l'amont (gpec et négociation triennale) ; prendre mieux en compte la dimension régionale/territoriale de ces opérations et des réponses à apporter ; mettre des outils et des méthodes de diagnostic/concertation/négociation à disposition de l'ensemble des parties prenantes (directions d'entreprise, représentants du personnel, responsables locaux), pour les aider à trouver des terrains de discussion et de compromis plutôt que viser d'abord à sanctionner et pénaliser.

### *a) remonter vers l'amont (anticipation avancée)*

La mise en place de la négociation triennale obligatoire (NTO), tout particulièrement l'invitation pressante à examiner la stratégie de l'entreprise dans ses relations avec la gestion de ses emplois et de ses compétences, manifeste la volonté des pouvoirs publics d'amener les entreprises à mettre en place une forme de *gestion stratégique/préventive des emplois et des compétences* (même si l'expression n'est pas employée, probablement pour éviter de faire peur).

Le retour du débat sur la formation professionnelle, son organisation et ses usages en relation avec son utilité témoigne du même souci d'examiner les questions d'emploi le plus en amont possible. La dimension préventive tend à prendre une place plus importante et à venir compléter les méthodes et les techniques curatives. Elle tend même à devenir une condition de l'activation et de l'efficacité des méthodes curatives. C'est peut-être ce qui explique l'interprétation extrême de certains tribunaux qui font de l'ouverture préalable d'une négociation sur la GPEC la condition de l'accès à l'outil PSE.

De la même façon les débats sur « l'employabilité », sur la « sécurisation des parcours professionnels », s'ils peinent encore à dégager des conclusions opérationnelles, renforcent cette préoccupation préventive et préparent son instrumentation.

On reconnaît là deux thèmes dominants de la stratégie européenne pour l'emploi et des débats européens sur les restructurations. La gestion de l'employabilité des salariés, l'assouplissement du marché du travail, moyennant des contreparties visant à « sécuriser les parcours professionnels », sont au cœur de cette stratégie même si, comme on l'a vu, la pression de restructurations conduites de façon très désinvolte par certains grands groupes, oblige à mettre plus fortement l'accent sur l'anticipation.

Il reste qu'à ce stade les « avancées » dans ces domaines tardent en France à entrer dans les mœurs, à prendre forme et à produire de nouvelles approches ou de nouvelles méthodes.

Le souci de l'employabilité demeure très inégalement partagé. Il est peu présent dans les entreprises de petite taille où la seule formulation de cette préoccupation est déjà mal comprise. Il est souvent aussi oublié ou secondarisé dans les grandes entreprises « financiarisées » ou globalisées.

Les entreprises ont très largement boudé la NTO à ce jour, tandis que leurs organisations professionnelles sont peu inventives sur la formation professionnelle, visant plus à limiter la dépense qu'à redéployer les ressources.

Les organisations syndicales de salariés, prudentes ou insuffisamment outillées, ne s'engagent elles-mêmes qu'avec lenteur sur ces terrains arides et complexes, souvent plus ingrats que la dénonciation d'opérations douloureuses, la mise en place de préretraites ou la négociation de contreparties financières consolantes, très appréciées par de nombreux salariés.

#### *b) La montée des acteurs, des compétences et des coordinations territoriales*

Lentement, progressivement, à des degrés divers mais de manière continue et persistante, les modes d'organisation et de mise en œuvre de l'action publique *se décentralisent, se régionalisent, se territorialisent*. Non sans hésitations, non sans confusion (notamment sur les niveaux pertinents d'organisation des territoires), avec du temps, les divers niveaux déconcentrés ou décentralisés du service public font l'apprentissage de l'exercice d'une responsabilité économique partagée. Cet apprentissage est laborieux. Il résulte de la confrontation d'acteurs variés, de leurs essais plus ou moins fructueux de coordination, de la construction patiente d'une expérience collective et peut-être à terme d'un savoir faire collectif.

La décentralisation des ressources et des compétences de la formation professionnelle va dans ce sens, ou celle de certains outils, comme l'AFPA. Il en va de même lorsque le ministère du travail réorganise ses divers niveaux, leurs responsabilités, leur articulation, ou encore lorsque les opérateurs publics de l'emploi s'efforcent de trouver la maille territoriale commune de leurs services.

Il reste du chemin à parcourir. On l'a vu avec les OPCA. Alors que les parcours professionnels concrets sont à très forte dominante territoriale, les organismes collecteurs, leur expérience, leur compétence demeurent centralement construits autour des branches. Alors qu'ils acquièrent une expérience considérable sur les dispositifs et l'offre de formation, ils ne sont pas habilités à en faire profiter directement les acteurs concernés. Un rééquilibrage en direction des régions et des territoires paraît indispensable, de même qu'une redéfinition de leurs compétences et de la façon de les exercer.

Hésitantes, tâtonnantes, encore insuffisamment outillées, ces évolutions produisent des compétences et des savoir faire nouveaux, qui transforment (ou vont transformer) les capacités d'action collectives aux divers niveaux territoriaux.

Il demeure que la définition des niveaux pertinents d'intervention des services et des opérateurs publics, de même que l'articulation interne et externe de ces divers niveaux

n'est ni simple ni uniforme. Elle demande du temps, une bonne capacité d'apprentissage collectif, et beaucoup de souplesse organisationnelle et coopérative. Telles sont peut-être les nouvelles qualités attendues des services publics...

Mais pour que cette décentralisation des compétences et des moyens d'action des pouvoirs publics prenne tout son sens, elle doit rencontrer une évolution de même nature au sein des entreprises : une marge d'adaptation plus large au plan local des décisions prises à des niveaux centraux. Une restructuration, qui est la manifestation d'un désengagement de l'entreprise de sa responsabilité à l'égard d'un collectif de travail ou d'un ensemble de salariés, oblige les pouvoirs publics à reprendre transitoirement une partie de cette responsabilité : cette transition implique du temps (anticipation, préparation), des moyens et une marge réelle de discussion et de négociation de sa mise en œuvre : donc une plus grande marge d'adaptation et d'action des équipes locales de management. Ce rééquilibrage est indispensable : il implique d'amener les grandes entreprises, y compris les plus centralisées à entrer dans cette logique d'anticipation.

### *c) De l'encadrement de contrôle à l'accompagnement instrumenté*

Si l'on admet que la transformation des structures productives est une nécessité permanente des organisations et des entreprises, l'intervention publique ne peut avoir pour objectif premier de s'opposer frontalement aux restructurations ou de les restreindre systématiquement. Elle doit avant tout viser à en réguler les usages, à rendre ces opérations plus opérantes, moins unilatérales, moins douloureuses et moins coûteuses pour les personnes ou les territoires.

C'est pour une part le sens des évolutions actuelles. La mise en place des « accords de méthode » en est une bonne illustration. Ils visent à situer les opérations de restructuration dans un cadre acceptable qui donne une place et un rôle à l'ensemble des parties concernées, au moins au sein de l'entreprise, et leur donne la possibilité de s'organiser. Ils fixent aussi des exigences minimales en matière de déroulement, d'information, de négociations, d'accompagnement et de calendrier.

Comme on l'a vu ces accords sont plutôt adaptés à la grande entreprise. C'est une première limite. Ils mettent aussi d'autres « parties prenantes » devant le fait accompli, avec des marges d'action très réduites, dans une temporalité pratiquement irréversible. C'est une deuxième limite.

Ces instruments d'accompagnement et d'outillage des restructurations pourraient évoluer dans deux directions, comme on l'a déjà suggéré : en suscitant des formes d'anticipation plus précoces dans les grandes entreprises, en mettant en place d'autres modes d'intervention et d'accompagnement dans les petites et moyennes entreprises.

### **6.3 Anticipation et/ou sécurisation des transitions professionnelles ?**

Le débat sur la « sécurisation des parcours professionnels » a eu tendance à occulter celui sur l'anticipation. A travers l'approche des entreprises, celle des personnes, celle des services et intermédiaires du marché du travail, il est apparu avec force au long de ces pages que *anticipation et sécurisation sont deux faces d'un même projet, d'une même pratique et au fond, d'une même nécessité*. Anticiper permet de mieux préparer les personnes et les entités aux évolutions qui les attendent, donc de prévenir les accidents, de limiter les méprises et les erreurs d'appréciation individuelles. Sécuriser les transitions, les outiller, les accompagner, les rendre moins coûteuses et moins douloureuses, en est le prolongement et la contrepartie normale. C'est pourquoi l'incitation à des pratiques plus systématiques et plus outillées d'anticipation collective doit être considéré comme un axe central de l'action publique.

Cela concerne au niveau des entreprises les dispositifs de discussion/négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, encore trop rare ou trop faible : la dimension des établissements doit en être partie intégrante.

Cela concerne aussi les branches, les régions et les territoires. Dans les branches les observatoires alimentent aujourd'hui plutôt les discussions paritaires que les stratégies d'entreprises, des petites plus particulièrement. Dans les régions les activités des observatoires servent avant tout les acteurs institutionnels. Il n'y a là rien d'anormal. La spécificité des petites entreprises et de leurs activités singulières, la faible disponibilité aussi de leurs responsables, leur éparpillement enfin n'ouvrent qu'un espace réduit à des observatoires, quels qu'ils soient, pour alimenter et faciliter l'anticipation dans ces entreprises. Il y faut d'autres moyens ou d'autres méthodes d'accompagnement.

La question dépasse celle des observatoires, comme on l'a vu. Elle est celle de l'animation économique du tissu des petites et, peut-être plus encore, des moyennes entreprises. C'est une question d'instrumentation stratégique et gestionnaire, d'animation collective, de coordination et de mutualisation de ressources et de moyens. Elle va bien au delà de la gestion des emplois et des compétences.

Il reste que l'observation des observatoires, de leurs pratiques très différenciées, de leur relatif isolement et de leur difficulté à échanger entre eux, à partager approches, méthodes, instruments, résultats ouvre un espace à l'action publique dont elle ne s'est pas encore emparé. Celui de la connaissance et de l'échange d'expériences ; celui de la confrontation des méthodes et de leur rapprochement ; celui de la construction de ressources partagées, notamment sur l'organisation et le traitement de données quantitatives ; celui de l'appréciation de la bonne distance à tenir avec les principaux acteurs, partenaires sociaux au premier chef ; celui enfin de l'articulation entre les divers niveaux (branche et territoire, régional, national, européen).

L'enquête sur les personnes ayant vécu des restructurations fait apparaître l'abîme qui sépare leur perception tragique et traumatique de ces opérations (et de la manière dont elles ont été préparées et conduites), et les discours nationaux ou européens sur les dispositifs et la qualité de l'accompagnement, sur la sécurisation des parcours ou sur l'adaptabilité des salariés. La typologie esquissée dans l'enquête entre les « acteurs » (ceux qui ont les ressources pour rebondir) et les « agents » (ceux qui n'ont pas ces

ressources, ou croient ne pas les avoir) recoupe l'expérience croissante acquise par les organismes de reclassement. L'accompagnement « individualisé » ne consiste pas à « traiter » tout le monde de la même façon mais à concentrer le temps et les moyens sur les personnes qui vont en avoir le plus besoin, en disposant de ressources plus conformes aux besoins qu'aux seuls statuts. Ceci pour la partie « aval » de l'accompagnement. Mais un immense travail reste à accomplir dans les entreprises et auprès des personnes pour améliorer en amont leur « employabilité ».

C'est à une évolution profonde des principes et des modalités de l'action publique, de son rôle et de ses ressources que ces évolutions invitent. Elles sont pour partie déjà en cours. Elles supposent néanmoins, pour aller plus loin, une profonde modification, une ouverture et une intercompréhension profondément transformée entre acteurs publics et acteurs privés à leurs divers niveaux.

# **ANTICIPATION, FORMATION, MOBILITES**

## **ANNEXES**

## **FICHES DETAILLEES DES SYSTEMES NATIONAUX**

### **BELGIQUE**

#### **Cadre institutionnel**

Les compétences en matière de politique de formation des salariés et des demandeurs d'emploi s'organisent en Belgique entre les communautés, les régions et les partenaires sociaux.

La Région wallonne dispose depuis 1993 de l'ensemble des compétences en matière de formation et de programmes de mise au travail, sauf en ce qui concerne le territoire germanophone où elle ne dispose pas des compétences de formation. La région wallonne exerce cette compétence par l'intermédiaire de l'Office Régional de l'emploi et de la formation, le FOREM. Créé par un décret du Conseil régional wallon du 16 décembre 1988. Sur le plan de la formation, le FOREM a pour vocation d'accueillir des personnes, travailleurs et demandeurs d'emploi, se destinant au travail salarié. Il dispense des formations qui touchent à tous les secteurs de l'industrie et des services et à tous les niveaux de qualifications. Elles ne s'adressent pas uniquement aux demandeurs d'emploi. Il intervient aussi auprès des entreprises en leur proposant des formations adaptées à leurs besoins : formations individuelles en entreprise, formations créées avec le concours d'une entreprise, formations collectives en entreprises. Les programmes de formation sont conçus sous forme de modules souples permettant à chacun de construire son propre itinéraire de formation. L'objectif prioritaire de la formation FOREM est de développer l'employabilité de la personne. Les formations sont donc qualifiantes.

L'Institut wallon de formation en alternance des indépendants et des PME (IFAPME) a été institué par le décret du Gouvernement wallon du 17 juillet 2003. C'est un organisme d'intérêt public chargé d'organiser la formation en alternance, en particulier l'apprentissage et la formation de chefs d'entreprises ainsi que la formation continue pour les professions indépendantes et les PME. Le réseau de formation de l'IFAPME répond aux besoins du marché de l'emploi et de la formation en garantissant de réelles possibilités d'insertion professionnelle tout en poursuivant une mission de formation générale et en développant l'esprit d'initiative et d'entreprise auprès de ses publics cibles. Sa seconde finalité est d'instaurer une structure d'appui à la formation en alternance en Région wallonne en assumant une mission d'anticipation des besoins, de coordination des opérateurs et de suivis des actions.

Au niveau régional, le FOREM développe depuis 1998 un réseau de centres de qualifications. Ces derniers sont focalisés sur les activités d'un secteur spécifique et sont généralement établis près des entreprises de ce secteur. Ils dispensent des formations basées sur les technologies les plus avancées dans le secteur et travaillent en collaboration avec tous les acteurs concernés : le service de l'emploi, les organisations sectorielles et les organismes chargés de l'enseignement. Les universités et les centres de recherches sont également associés selon le secteur considéré. Ces centres de qualification organisent des formations à destination des directeurs d'entreprises du secteur, des écoles et des demandeurs d'emploi. Ils assurent une bonne adéquation entre les offres de formation et les besoins du marché de l'emploi. Ces centres jouent également un rôle clé dans le domaine de certaines fonctions essentielles : ils diffusent de l'information sur le secteur et font la promotion de certains jobs liés aux nouvelles technologies auprès de leur public cible. Ces centres constituent une véritable réserve de ressources pour les différents acteurs permettant d'anticiper, de surveiller et de rencontrer les besoins de formation des entreprises dans les différents secteurs. Les formations s'adressent aux adolescents (de plus de 15 ans, sous forme d'apprentissage d'une durée de deux ou trois) et aux adultes qui veulent apprendre ou se perfectionner dans un métier artisanal, commercial ou intellectuel qu'ils souhaitent pratiquer comme indépendants ou collaborateurs qualifiés de PME. La formation continue s'adresse aux indépendants et aux chefs d'entreprises qui peuvent suivre des cours de recyclage permettant de répondre aux mutations très rapides que connaissent les PME au niveau de l'environnement technologique, économique et du management.

La Communauté flamande est compétente en matière de formation et de mise au travail sur le territoire de la Région flamande et en matière de formation à Bruxelles pour ce qui est des institutions néerlandophones. La Région exerce ces compétences par l'intermédiaire du VDAB, *Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding*. Tout comme le FOREM, le VDAB a vocation à accueillir des personnes, travailleurs et demandeurs d'emploi, se destinant au travail salarié. Il poursuit une double mission : aider les personnes dans la gestion de leur projet professionnel et aider les entreprises dans la gestion de leurs ressources humaines. L'objectif poursuivi étant le développement de l'employabilité, toutes les formations données doivent être qualifiantes.

Les centres de compétences existent également en Flandre, au niveau du VDAB et travaillent en étroite collaboration avec les partenaires sociaux sectoriels.

La Commission communautaire française, qui fédère les compétences communes entre les régions francophones (wallonne et bruxelloise) a hérité en 1993 des compétences en matière de formation sur le territoire de Bruxelles Capitale pour ce qui est des institutions francophones tandis que la Région est compétente pour les programmes de mise au travail. La compétence en matière de formation est exercée par l'IBFFP, *l'Institut Bruxellois Francophone pour la Formation Professionnelle*, aussi appelé Bruxelles – Formation. Créé par décret de la Commission communautaire française du 17 mars 1994, l'IBFFP est un organisme chargé de l'organisation et de la gestion de la formation professionnelle des francophones de la Région de Bruxelles Capitale. Bruxelles – Formation organise des formations qualifiantes dans 6 pôles d'activités : métiers techniques et industriels, techniques de bureau et de services, perfectionnement en informatique et en gestion, orientation et accompagnement, formations en entreprise, auto-formation et formation à distance. Les publics visés ne sont pas seulement les demandeurs d'emploi mais aussi les travailleurs et les entreprises. Bruxelles – Formation

dispense des formations sur mesure à la demande des sociétés bruxelloises. Ces formations peuvent être réalisées en coopération avec les secteurs professionnels et avec d'autres opérateurs sur la mise en œuvre et le suivi pédagogique des formations organisées dans le cadre du dispositif régional d'insertion socioprofessionnelle (9 missions locales et 38 associations partenaires). Actiris est un organisme régional chargé de mettre en œuvre la politique régionale de l'emploi et d'assurer le bon fonctionnement du marché de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale la politique de l'emploi dont les compétences sont limitées territorialement à la région de Bruxelles - Capitale. Avant juin 2007, Actiris portait le nom d'Office régional bruxellois de l'emploi en abrégé ORBEm ou BGDA (en néerlandais).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2001, la Communauté germanophone exerce elle-même ses compétences en matière d'emploi et de formation professionnelle par l'intermédiaire de l'ADG, *Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft*.

En ce qui concerne la formation professionnelle, le rôle des partenaires sociaux est primordial. Le FOREM, le VDAB et Bruxelles - Formation sont gérés paritairement par les représentants des travailleurs et des employeurs. Ainsi, le FOREM est aidé dans sa tâche par une vingtaine de comités subrégionaux de l'emploi et de la formation constitués aussi de manière paritaire et où s'expriment les initiatives, les ambitions et les spécificités locales liées au développement du marché de l'emploi.

Dans les principales branches de l'économie, les partenaires sociaux ont mis en place des fonds sectoriels pour la formation, afin de stimuler et soutenir la formation continue. En général, ces fonds sont gérés paritairement par les partenaires sociaux et coopèrent étroitement avec les établissements de formation du service public de l'emploi pour la mise en oeuvre des actions de formation. Les compétences légales, la gestion financière, la structure organisationnelle et les principaux objectifs politiques de ces fonds diffèrent parfois, ainsi que leur rôle, selon leur ancrage au sein de l'infrastructure de formation du secteur.

Leurs fonctions sont diverses : établir un lien entre l'offre et la demande de formation, soutenir l'élaboration de programmes de formation, subventionner les cours de formation, proposer eux-mêmes une offre de formation ou servir d'organismes de certification. Ces fonds sont financés grâce aux cotisations sociales spécifiques prélevées sur les salaires (sur base de conventions collectives de travail conclues par les partenaires sociaux du secteur).

Les partenaires sociaux jouent également un rôle essentiel dans la conclusion des accords interprofessionnels liés à la formation. Depuis 1989, ces accords prévoient des dispositions pour que les entreprises consacrent une partie de la masse salariale à la formation des groupes à risques (0,10%). La définition des personnes appartenant aux groupes à risques est déterminée au niveau des secteurs. Cette notion est variable en fonction des secteurs, les conventions collectives de travail intégrant selon les cas à la notion un nombre plus ou moins étendu de catégories de personnes. De manière générale, une attention particulière a été accordée par les secteurs aux groupes suivants :

- les chômeurs de longue durée et les demandeurs d'emploi intégrés à un plan d'accompagnement ;
- les travailleurs et les demandeurs d'emploi à basse qualification ;
- les travailleurs et les demandeurs d'emploi âgés les travailleurs et les demandeurs d'emploi handicapés ;

- les travailleurs dont l'emploi est menacé par les évolutions technologiques du secteur ou par une fermeture d'entreprise, autrement dit les restructurations.

L'accord interprofessionnel pour la période 2007-2008 consacre une partie importante de son contenu à la formation, contrairement à l'accord précédent qui n'y consacrait qu'un seul paragraphe. Les partenaires sociaux entendent faire de la formation le thème central des négociations sectorielles 2007-2008. Ils entendent responsabiliser les secteurs par le biais de l'élaboration au niveau de chaque secteur, dans le cadre de la concertation sectorielle biennale de pistes concrètes soit pour intensifier de 0,1% par an, soit pour accroître de 5% le taux de participation aux formations. Tous les secteurs poursuivront cet effort tant que l'objectif général de 1,9% de la masse salariale des entreprises du secteur n'aura pas été atteint.

Les secteurs sont également invités à conclure des accords en matière de formation qui valorisent les initiatives régionales/communautaires déjà prises dans ce domaine et qui tiennent compte des aspects suivants :

- la situation des travailleurs âgés via un plan de formation spécifique, celle des travailleurs peu qualifiés, des allochtones et des femmes ;
- les professions critiques propres aux secteurs via le développement d'initiatives préventives afin de combler les pénuries ;
- la mise en place de nouvelles techniques pour encourager la formation tout au long de la vie comme l'E-learning.
- 

### **Dispensateurs de formation**

#### **Les formations à destination des travailleurs**

##### **Les opérateurs publics :**

- FOREM : les formations du FOREM se déroulent soit dans ses propres centres de formation professionnelle (104 centres) soit dans des centres agréés ou encore en partenariat. Les formations sont axées sur la pratique, données par des instructeurs expérimentés en phase avec le marché de l'emploi et personnalisées. Pour être admis à suivre une formation, il n'est pas imposé de conditions strictes en matière de diplômes. Les personnes possédant une expérience professionnelle ou des connaissances suffisantes seront aussi admissibles.
- VDAB : tout comme le FOREM, les formations du VDAB sont dispensées soit dans ses propres centres de formation professionnelle (68) soit dans des centres agréés.
- Bruxelles – Formation : les formations professionnelles manuelles, techniques et industrielles inter - entreprises ou intra - entreprises sont organisées à la carte selon les besoins des entreprises. Soit les stagiaires sont intégrés dans une formation existante dans un centre de BXL Formation, soit un formateur est délégué dans l'entreprise, soit des actions spécifiques ou des modules de formation sont mis en place au sein même de l'entreprise ou dans un centre de BXL Formation.
- Les universités et les hautes écoles
- L'IFAPME (son équivalent germanophone l'IAWM et son équivalent bruxellois, le Service Formation PME) : en tant qu'opérateur de formation, il est chargé d'assumer des missions de formations adaptées à la spécificité des

indépendants et des PME : mise en œuvre de la formation en alternance et articulation avec les centres de formation ; mise en œuvre de la formation continuée pour les indépendants et les PME avec le concours des centres de formation ; accompagnement et suivi de la formation pratique en entreprise ; établissement de collaboration avec les organismes chargés de développer le conseil et l'accompagnement pour les indépendants et les PME.

**Les opérateurs sectoriels :**

- les centres de compétences
- les centres de formations sectoriels financés par les cotisations à charge des employeurs financent et organisent la formation professionnelle des jeunes, des travailleurs et des demandeurs d'emploi.

Les **entreprises** : certaines entreprises organisent leurs propres formations. D'autres font appel à des **opérateurs privés**.

**Les formations à destination des chômeurs**

Les opérateurs publics :

- FOREM, VDAB, ADG, Bruxelles – Formation
- Les universités
- en région wallonne, les **entreprises de formation par le travail (EFT)** et les **organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP)**. Ces organismes visent à assurer l'accueil et la réadaptation des travailleurs demandeurs d'emploi non qualifiés et à favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de 18 à 25 ans. Les EFT sont des Centres de formation qui sont à la fois des lieux d'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice d'une profession, et des lieux de réalisation d'une production. Ils assurent des formations articulées sur une expérience de travail valorisant, soit au sein d'une EFT, soit au sein d'une entreprise. Ce dispositif concerne les jeunes sans emploi qui n'ont pas obtenu leur certificat d'études secondaires supérieurs
- à Bruxelles, les **Ateliers de Formation par le Travail** sont des organismes agréés et leurs activités sont subventionnées pour la mise en œuvre, dans le cadre des actions d'insertion socioprofessionnelle, d'opérations de formation professionnelle qualifiante, de formation professionnelle qualifiante en alternance emploi/formation, de formation de base pré qualifiante ou de formation par le travail. Les AFT s'adressent aux jeunes de plus de 18 ans qui sont soit chômeurs de longue durée soit bénéficiaires du revenu minimum d'insertion, et qui ne sont pas en possession d'un certificat d'études secondaires inférieurs.

**Les opérateurs sectoriels :**

- les centres de compétences
- les fonds de formations sectoriels financés par les cotisations à charge des employeurs financent et organisent la formation professionnelle des jeunes, des travailleurs et des demandeurs d'emploi.

## La formation professionnelle des individus

### La formation professionnelle des travailleurs

#### *Organisation*

**Le congé - éducation payé** a été institué par la loi de redressement du 23 janvier 1985 dans le but de promouvoir la promotion sociale des travailleurs engagés à temps plein dans le secteur privé. Il constitue un droit des travailleurs de suivre des formations reconnues et de s'absenter du travail avec maintien de leur rémunération. L'employeur ne peut refuser mais doit marquer son accord sur la prise du congé. Enfin, il se fait rembourser après la formation en introduisant une déclaration de créance auprès du Service Public Fédéral Emploi et Concertation Sociale.

Le travailleur a le droit de s'absenter du travail avec maintien de sa rémunération normale pendant un nombre d'heures correspondant au nombre d'heures que comportent les cours suivis, ce nombre d'heures étant toutefois plafonné pour chaque année scolaire. Les formations qui ouvrent le droit au congé - éducation payé sont tantôt professionnelles, tantôt générales. Lorsque les formations ont un lien direct avec les tâches quotidiennes des travailleurs, le plafond est fixé à **120H** (au lieu de 180H précédemment) à partir du 1er septembre 2007, dans le cas contraire le plafond est fixé à 100H par année scolaire (au lieu de 120H avant les mesures de restrictions budgétaires).

Le travailleur en congé a droit au paiement de sa rémunération normale, le cas échéant, plafonnée à 2.100 euros brut par mois. Pour les formations professionnelles uniquement, un plafond remboursable majoré a été fixé à 2.500 euros brut par mois pour les travailleurs **de plus de 45 ans** et pour tous les travailleurs concernés **par une fermeture d'entreprise** quelque soit leur âge pour autant qu'une convention collective contenant le plan social prévoit le recours au congé - éducation payé.

Les travailleurs doivent répondre à certaines conditions pour exercer ce droit au congé - éducation :

- être employés dans le secteur privé ou être contractuels d'une entreprise publique ;
- être occupés à temps plein ou à temps partiel (soit un 4/5 temps au moins, soit un 1/3 temps sur base d'un horaire variable, soit un 1/2 temps avec suivi pendant les heures de travail d'une formation professionnelle exclusivement) ;
- être occupés sous contrat de travail (intérimaire, étudiants,...).

Dans le cadre du débat relatif à la formation, les partenaires sociaux ont aussi convenu de résoudre les problèmes structurels du fonds du congé - éducation payé au moyen d'une double approche. La première vise à sécuriser le régime pour l'année scolaire 2007-2008 et repose sur le principe de base selon lequel les employeurs, les travailleurs et les pouvoirs publics doivent fournir un effort équivalent. La cotisation patronale est ainsi fixée à 0,08 % de la masse salariale. Dans la seconde phase, les partenaires sociaux formuleront pour juin 2007 une proposition globale et équilibrée pour adapter le régime du congé - éducation payé aux besoins du 21<sup>ème</sup> siècle. Ils examineront entre autres les moyens de responsabiliser les secteurs et de ne pas imputer au minimum 10 heures de congé - éducation sur le temps de travail.

Le système de congé-formation a pour but de favoriser la formation des travailleurs engagés dans le secteur public. A cet effet, ils reçoivent des congés normalement payés pour des formations suivies pendant ou en dehors des heures normales de travail. Le

congé-formation peut être obtenu si l'initiative de la formation vient du membre du personnel. Si celle-ci vient d'un supérieur ou du directeur de la formation, le membre du personnel reçoit une dispense de service.

Le droit au congé-formation s'adresse aux agents de l'Etat et aux membres du personnel engagés par contrat de travail dans les administrations de l'Etat.

Toutefois la formation suivie doit être une formation professionnelle, c'est-à-dire qu'elle doit avoir un rapport avec la fonction actuelle du membre du personnel ou doit préparer à un concours de recrutement, à un examen de carrière, à l'épreuve de sélection qui précédera l'obtention du brevet de direction, ou être demandée dans le cadre d'une mobilité d'office.

Les travailleurs bénéficiaires du congé perçoivent la rémunération des congés aux échéances habituelles. Elle est toutefois limitée à un plafond fixé par arrêté royal: le plafond en vigueur est de 2100 € brut par mois et à 2500 € pour les 45 ans et plus.

L'employeur perçoit, au terme de la formation (ou de l'année de formation), une intervention dans le coût du congé - éducation payé dont il a assuré la rémunération au travailleur.

Par année scolaire (pour un travailleur à temps plein), le nombre d'heures du congé-formation est égal au nombre d'heures de cours mais ne peut durer plus de 60h pour les fonctionnaires de la Communauté française et 120h pour les fonctionnaires de l'Etat fédéral, de la Région wallonne et de la Communauté flamande par année scolaire (pour un travail à temps plein).

### *Financement*

Les entreprises investissent 1,6 % de leur masse salariale dans la formation professionnelle continue de leurs travailleurs. Cet effort financier couvre les coûts directs des cours de formation continue et les coûts du travail des travailleurs en formation. Par ailleurs, chaque entreprise doit verser une cotisation de minimum 0,10% de sa masse salariale pour la promotion de l'emploi et de la formation des groupes à risque. Le montant de la cotisation peut varier de 0,10% à 0,60% de la masse salariale selon la commission paritaire. Les commissions paritaires ou sous-commissions qui n'ont pas établi de conventions collectives de travail concernant l'emploi et la formation de ces groupes se voient automatiquement prélever 0,10% de leur masse salariale par l'Office National de Sécurité Sociale.

Les pouvoirs publics consacrent également une partie de leurs moyens à la formation continue. Une grande partie de leur budget est consacré à la formation des demandeurs d'emploi mais certaines mesures ont été spécialement mises en place pour stimuler les efforts de formation des entreprises en faveur de leurs salariés. Il s'agit au niveau fédéral du fonds éducation payé et au niveau régional des différents types de chèques formation pour les travailleurs et les entreprises. Le fonds est alimenté par une cotisation des entreprises de 0,08% de la masse salariale et d'une contribution équivalente de l'Etat.

Les pouvoirs publics consacrent aussi une partie de leurs budgets pour cofinancer les centres de compétences et signer des conventions cadres avec certains fonds de formation sectoriels.

## **La formation professionnelle des demandeurs d'emploi**

### *Organisation*

Le Plan d'Accompagnement et de suivi des chômeurs mis en œuvre en Belgique depuis juillet 2004 vise à renforcer le suivi et l'accompagnement des chômeurs dans leur démarche en vue de trouver un emploi. Ce plan combine encouragements et menaces de sanctions. D'un côté, l'Office National de l'Emploi (l'ONEM chargé au niveau fédéral de la gestion du chômage) assure le suivi des chômeurs indemnisés à travers de la procédure d'activation du comportement de recherche d'emploi : leurs efforts de recherches d'emploi sont évalués périodiquement lors d'entretiens individuels et des sanctions sont prévues si ces efforts sont jugés insuffisants. De l'autre côté, les services publics de l'emploi régionaux et communautaires (ACTIRIS, FOREM, VDAB, ADG) renforcent l'accompagnement de tous les chômeurs par une série de politiques actives : entretiens individuels de diagnostic, parcours d'insertion, aides à la recherche d'emploi, formations. En particulier, ACTIRIS le FOREM ont élargi l'approche préventive, autrefois réservée aux jeunes chômeurs, à tous les adultes et ont accru sensiblement leur offre de formation.

Les formations professionnelles collectives ou individuelles pour demandeurs d'emploi peuvent être suivies à temps plein ou à temps partiel et se déroulent soit dans les centres gérés par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, soit dans le cadre de partenariats dans des centres gérés par le secteur associatif ou des établissements d'enseignement soit dans les entreprises.

Les différents opérateurs de formation pour demandeurs d'emploi participent au parcours d'insertion qui vise à assurer une plus grande cohérence et une meilleure efficacité dans les interventions des opérateurs de formation et dans la construction des parcours des individus. Le parcours d'insertion est structuré en quatre étapes : socialisation, pré-qualification, formation qualifiante et transition vers l'emploi. Les formations qualifiantes sont assurées par les services publics de l'emploi en partenariat avec des opérateurs publics ou privés. Le secteur associatif prend en charge les publics les plus défavorisés en organisant la formation pré- professionnelle et les étapes de la socialisation.

D'autres dispositifs ont été mis en place pour favoriser les formations individuelles en entreprises des demandeurs d'emploi notamment dans le cadre des programmes d'insertion professionnelle.

### *Financement*

Les dépenses du VDAB, du FOREM et de l'ADG sont assurées par une subvention des communautés et par d'autres subsides accordés à la formation professionnelle. Ainsi, les principales sources de financement des actions et services proposés par le FOREM sont :

- les subventions inscrites au budget de la Région wallonne ;
- les subventions inscrites au budget de la Communauté germanophone ;
- les interventions du fonds social européen ;
- la vente de biens ou services résultant de l'activité du FOREM et des produits financiers ;
- les interventions des entreprises dans les frais de formation ;
- la quote-part des promoteurs dans le cadre du Programme de Résorption du Chômage ;
- les interventions du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale dans le cadre d'accords de coopération ou de conventions ...

Outre les recettes en provenance de l'Etat fédéral dans le cadre d'accords de coopération (Plan d'accompagnement des Chômeurs) et du FSE, Bruxelles - formation bénéficie de subventions dans les limites des crédits inscrits à, cette fin au budget de la Commission Communautaire Française.

## ALLEMAGNE

### Cadre institutionnel

Il existe dans le domaine de la formation professionnelle diverses instances appelées à assumer diverses fonctions à l'échelon fédéral, au niveau des Länder et au niveau régional. Les partenaires sociaux participent aux processus de concertation et de décision et assument leur responsabilité conjointe en matière de planification, de mise en œuvre et de développement de la formation professionnelle à tous les niveaux : fédéral, Länder, régional et entreprises.

Il convient de souligner d'emblée que le système allemand de formation professionnelle est caractérisé par une dualité : l'Etat fédéral est compétent pour la formation professionnelle en entreprise mais la Loi fondamentale confère aux ministères de l'éducation et des affaires culturelles des Länder la responsabilité de la mise en œuvre de la formation professionnelle scolaire. C'est par référence à cette dissociation constitutionnelle des compétences que le système est qualifié de dual.

Au niveau fédéral, l'Etat fédéral est compétent pour la formation professionnelle extrascolaire, pour la législation cadre l'enseignement supérieur, la promotion de la recherche et de la formation et le développement et la création des écoles supérieures (conjointement avec les Länder).

Plusieurs lois sur la formation professionnelle ont été adoptées au niveau fédéral.

*La loi fédérale sur la formation professionnelle* occupe une place centrale en matière de formation professionnelle. Elle concerne essentiellement la formation professionnelle réalisée au sein des entreprises, mais elle comporte aussi des dispositions relatives à l'éducation et à la formation professionnelle continue. La loi distingue deux types de formation continue :

- le perfectionnement professionnel et ;
- la reconversion.

Le perfectionnement professionnel suppose généralement que la personne possède déjà une formation professionnelle et/ou une expérience professionnelle appropriée. Il se subdivise en :

- une formation continue de promotion qui permet d'avancer dans sa carrière ;
- une formation continue d'adaptation, qui vise à maintenir et élargir les connaissances, aptitudes et capacités professionnelles ou à les adapter à l'évolution technique et économique.

Pour assurer une gestion correcte et homogène du perfectionnement et de la reconversion professionnels dans tout le pays, le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche prend des dispositions réglementaires en accord avec les différents ministères compétents et après concertation avec la commission permanente de l'Institut Fédéral pour la Formation Professionnelle (BIBB) (voir infra). Ces dispositions régissent les contenus, la finalité, les conditions d'examen, ainsi que les conditions d'admission et le titre obtenu.

La *loi concernant la promotion de la formation professionnelle* concerne également l'éducation et la formation continue dans la mesure où une assistance financière peut être apportée pour développer la formation d'un salarié au-delà de l'obtention d'un premier diplôme ou certificat

La *loi d'encouragement de la formation continue de promotion* permet d'apporter un soutien financier dans tous les domaines de formation quelles que soient les modalités de celle-ci. Elle concerne les travailleurs qualifiés qui cherchent à acquérir des qualifications leur permettant d'accéder à des postes de responsabilités plus élevés. Pour bénéficier de ce soutien, les candidats potentiels doivent avoir, au préalable, terminé avec succès une formation professionnelle initiale reconnue dans le cadre de la loi sur la formation professionnelle.

L'Institut fédéral de la formation professionnelle (BIBB) rassemble 16 représentants des employeurs, des travailleurs et des Länder, et 5 délégués du gouvernement fédéral. Il se consacre à la recherche et au développement dans le domaine de la formation professionnelle en entreprise et assume dans le cadre de ses attributions légales des fonctions d'assistance et de consultation pour le gouvernement fédéral et les praticiens de la formation professionnelle. Le comité directeur conseille le gouvernement fédéral sur les questions fondamentales de la formation professionnelle en entreprise. Un sous-comité du comité directeur, mis en place en vertu de l'article 9 de la loi sur la formation professionnelle, est chargé d'harmoniser les règlements de formation fédéraux et les programmes cadres scolaires des Länder.

Au niveau des Länder, chaque Land définit les principes de base en matière d'éducation et de formation professionnelle scolaire par voie législative ou constitutionnelle. Pour garantir l'unité et la comparabilité, les Länder ont développé des procédures de coopération à travers une Conférence permanente des ministres de l'Éducation et des Affaires culturelles des Länder (KMK). Cette structure de coordination s'intéresse aux questions à caractère suprarégional avec, comme objectif, de définir et de défendre des positions communes dans des matières d'intérêt commun.

Il existe au niveau des Länder, des commissions de la formation professionnelle rassemblant sur le mode paritaire des délégués des employeurs, des travailleurs et des administrations supérieures et conseillant les gouvernements des Länder sur les questions de formation professionnelle scolaire. Les commissions assurent d'importantes fonctions dans le cadre de la mise en œuvre et de la surveillance des mesures dédiées à la formation professionnelle, de la formation professionnelle initiale, ainsi que du perfectionnement professionnel et de la reconversion.

Les lois sur l'éducation et la formation continue adoptées dans les différents Länder ont permis de mettre en place les infrastructures administratives et opérationnelles et ont conduit au développement de dispositions spécifiques concernant les congés - formation.

Deux principes généraux semblent guider les Länder dans leur approche législative, administrative et opérationnelle. Le principe de pluralité implique que chaque Land reconnaisse et soutienne les structures existantes d'éducation et de formation continue (confessionnelles, d'entreprises, syndicales, etc.). Le principe de subsidiarité suppose chaque Land n'intervienne activement dans ce domaine que s'il existe un déficit vis-à-vis des objectifs recherchés (par exemple, par rapport à certains groupes - cibles, dans certaines zones territoriales, etc.).

Au niveau régional, les organismes autonomes de l'économie ou « organismes compétents » sont investis d'amples compétences. Parmi ces organismes figurent 83 Chambres de commerce et d'industrie pour le secteur industriel et commercial, 56 chambres des métiers pour l'artisanat et pour les différentes professions libérales les chambres professionnelles.

Les organismes compétents ont pour fonction de constater que les lieux de formation remplissent les conditions requises, de contrôler la mise en œuvre des mesures de formation dans les entreprises formatrices, d'encourager les activités de formation en conseillant les entreprises formatrices, les formateurs et les apprentis, d'établir et de tenir le registre des contrats de formation, et d'assurer l'organisation et le déroulement des examens de fin de formation.

Ils ont aussi des commissions de la formation professionnelle rassemblant respectivement six délégués des employeurs et des travailleurs, ainsi que six professeurs d'école professionnelle. Ces commissions doivent être informées et consultées sur les affaires importantes de la formation professionnelle. Elles peuvent adopter des dispositions juridiques régissant l'exécution de la formation professionnelle dans leur domaine de compétence.

Les partenaires sociaux de l'industrie, du commerce, de l'artisanat, de l'agriculture, des professions libérales, des administrations publiques, des services de santé interviennent dans le domaine de la formation professionnelle. Le partenariat entre les employeurs et les syndicats se reflète à divers niveaux :

- au niveau fédéral : ils coopèrent au sein du comité principal du **BIBB**. Ils participent à la mise au point de formations/normes et font des recommandations dans tous les domaines et sur tous les aspects de la formation professionnelle ;
- au niveau des Länder : ils siègent au sein de la commission de la formation professionnelle du ministère compétent, et font des recommandations dans tous les domaines de la formation professionnelle en ce qui concerne la coordination école – entreprise ;
- au niveau régional : ils siègent au sein des commissions de formation professionnelle et des commissions d'examen des chambres et délivrent les certificats et les qualifications ;
- au niveau sectoriel : ils négocient les offres de places de formation et les conventions tarifaires relatives à la rémunération des apprentis ;
- au niveau des entreprises : ils assurent la programmation et la mise en œuvre de la formation dans les entreprises.

L'Etat fédéral et les partenaires sociaux conservent, au niveau central, la haute main sur la partie la plus structurante des dispositifs de formation dans ce pays à savoir la formation initiale en apprentissage ainsi que les dispositifs qui prolongent cette filière de formation. Les conventions collectives qui sont conclues au niveau des branches (il n'y a pas d'accord interprofessionnel en Allemagne) abordent rarement la formation professionnelle continue sauf pour la mise en place de congés-formation dans certains secteurs.

Néanmoins, depuis une quinzaine d'années, de plus en plus d'accords prévoient des mesures de « formation - adaptation » ou reconversion en cas de restructuration, notamment pour les salariés les plus menacés. La formation tend à être introduite dans les « pactes pour l'emploi » négociés au niveau des branches à la fois comme alternative au

chômage partiel en période creuse et comme mesure préventive pour maintenir à niveau les salariés en place.

Dans certains secteurs, les dispositions relatives à l'éducation et à la formation continue sont définies et mises en oeuvre au moyen d'accords contractuels qui, selon la loi, ne s'appliquent qu'aux employeurs et aux travailleurs qui sont affiliés aux organisations ayant signé l'accord. Les accords individuels, pour la plupart, procèdent des accords collectifs dont ils dérivent. Les travailleurs (et les employeurs) non organisés sont donc aussi couverts par de tels accords. Les accords collectifs dans le domaine de la formation professionnelle ne sont pas une approche alternative aux autres dispositions législatives dans la mesure où ils ne couvrent pas tous les travailleurs, ni n'incluent les chômeurs ou les travailleurs indépendants. Ils peuvent néanmoins améliorer les dispositions législatives existantes en répondant par exemple à des situations (sectorielles, géographiques) particulières conduire à des actions « sur mesure ». De telles approches « sur mesure » peuvent résulter d'accords d'entreprise négociés entre le Comité d'entreprise et l'employeur. Ils sont fréquents et sont valides pour autant que les partenaires sociaux (du même secteur, de la même zone géographique) n'aient pas déjà adopté d'autres dispositions en matière de formation professionnelle (Kirchenberger, 2005).

### **Les dispensateurs de formation**

#### **Les formations à destination des travailleurs**

Les actions de perfectionnement professionnel sont mises en oeuvre par un grand nombre d'institutions, dont les entreprises, les chambres, les fédérations d'employeurs et d'entrepreneurs, les organisations de salariés, les écoles professionnelles, etc. Les examens sont organisés par les instances compétentes. Au niveau fédéral, il existe actuellement environ 200 qualifications de ce type.

Les universités populaires ou centres de formation pour adultes sont des centres de formation ouverts dans toute l'Allemagne (plus de 1000 sites). Ils offrent une formation générale et professionnelle à tout public souhaitant progresser dans sa vie professionnelle. Généralement, ces centres sont gérés par les communes et le coût de formation reste minime.

Les écoles de perfectionnement professionnel offrent des formations dans les domaines suivants: agronomie, design, technique, économie et sciences sociales, avec plus de 160 orientations différentes. L'enseignement dispensé par ces écoles sanctionné par un examen final du Land. Les conditions d'admission varient en fonction du domaine choisi. Pour être admis dans une *Fachschule*, il faut en règle générale être titulaire soit d'une qualification dans une profession réglementée reconnue et correspondant à l'orientation choisie et une année au moins d'expérience professionnelle correspondante, soit d'un certificat de fin d'études de la *Berufsfachschule* (lycée professionnel) et justifier cinq années au moins d'expérience professionnelle correspondante.

Les entreprises disposent souvent de centres de formation internes (dans le cas des grandes entreprises). Les éléments de la formation qui ne peuvent pas être assurés par une entreprise individuelle sont dispensés dans des centres inter - entreprises de formation.

Ces centres sont gérés par les chambres de commerce et d'industrie (ou les chambres de métiers) ou par des organisations professionnelles relevant du monde des entreprises.

Des instituts privés, des églises, des établissements supérieurs coopérant avec les fédérations professionnelles, des chambres de commerce, d'agriculture, des métiers, des organisations syndicales, des institutions d'apprentissage par correspondance, des bibliothèques, des écoles de la seconde chance peuvent également dispenser des formations.

### **Les formations à destination des chômeurs**

Les formations à destination des chômeurs sont également dispensées dans les **universités populaires ou centres de formation pour adultes (cf supra)**.

### **La formation professionnelle des individus**

#### **La formation professionnelle des travailleurs**

##### *Organisation*

Il n'existe pas en Allemagne d'obligation légale pour les entreprises en matière de dépenses de formation. En matière de formation continue, c'est plutôt la responsabilité individuelle qui est mise en avant. En règle générale, les entreprises ne prennent pas en charge les formations à l'initiative des salariés. Cela est notamment le cas pour les formations au rôle professionnel et socialement valorisant de Meister qui se déroulent à l'initiative des salariés et généralement sur leurs fonds propres.

Dans la plupart des Länder, des dispositions garantissent aux salariés 4 à 5 jours de congé pour la participation à des stages de formation professionnelle. Pendant la durée du congé de formation, le salaire et les traitements continuent à être versés par l'employeur. En raison du succès limité du congé légal de formation (1,5% de salariés par an), il a été instauré en 2001 un compte épargne temps. Il s'agit de dégager des périodes d'apprentissages individuels permettant aux salariés de se qualifier au sein de l'entreprise. Les formations peuvent se dérouler pendant le temps de travail mais également hors temps de travail.

Au niveau sectoriel, certaines conventions collectives comprennent de nombreuses dispositions qui s'imposent aux entreprises. Elles concernent la formation continue et la qualification relatives à la profession, la formation politique et culturelle, les examens professionnels ainsi que la formation de membres de conseils d'entreprise ou d'autres responsables pouvant participer à des congrès et à des réunions. Dans la majorité des cas, le défraiement pendant la durée de l'absence est assuré par l'employeur. Il est prévu également des cas d'absence sans paiement du salaire. Certaines conventions collectives replacent la formation continue dans le cadre de la rationalisation ou dans le contexte des plans sociaux. Dans ce dernier cas, les salariés menacés de chômage perçoivent une aide partielle ou totale de l'Office fédéral du travail.

## *Financement*

Les entreprises financent volontairement toute la formation donnée en leur sein, y compris la formation continue. Ce financement couvre le personnel, le fonctionnement des centres de formation ainsi que la rémunération des stagiaires. Les éléments de la formation qui ne peuvent pas être assurés par une entreprise individuelle sont dispensés dans des centres inter - entreprises de formation (cf supra). La formation dans ces « ateliers » est financée grâce à des contributions versées aux chambres ainsi qu'au moyen de taxes spéciales assises sur les profits des entreprises. Toutes les entreprises membres des chambres sont assujetties à ces taxes, dont une partie est reversée aux entreprises qui assurent leur propre formation.

La formation à caractère sectoriel est limitée au secteur de la construction. Elle trouve son origine dans un accord sectoriel passé entre les partenaires sociaux du secteur en 1976. Chaque employeur couvert par cet accord collectif doit verser une contribution égale à un total de 2,8 % de la masse salariale. Cette contribution est versée à un fonds d'égalisation de vacances et de salaires. Les entreprises assurant une formation sont remboursées sur la base de critères convenus dans l'accord collectif, à savoir pendant dix mois pour la première année de la formation, six mois pour la seconde année et un mois pour la troisième année. La rémunération, pour les stagiaires des secteurs technique et commercial, est remboursée aux entreprises assurant leur propre formation sur la base de douze mois pour la première année de formation, puis de quatre mois pour la deuxième année. Par ailleurs, les fonds précités remboursent aux employeurs 16 % du montant des cotisations sociales qu'ils doivent avancer pour les stagiaires (Kirchenberger, 2005).

Lorsque l'individu prend l'initiative de suivre une formation professionnelle, il utilise ses propres ressources pour financer la formation. Le financement individuel de la formation continue peut être combiné avec d'autres sources, par exemple dans le cas où des entreprises publiques ou privées ou encore le Fonds social européen peuvent également contribuer financièrement à ces actions de formation.

Le Ministère fédéral de l'Education et de la Recherche apporte un appui financier aux centres de formation inter - entreprises et subventionne la formation des adultes. Le Ministère des Affaires économiques intervient également en finançant des centres de formation interentreprises, ainsi que des places supplémentaires de formation et la formation continue pour les petites et moyennes entreprises (PME).

Les ministères compétents des Länder (les ministères du Travail, des Affaires économiques ou, plus rarement, les ministères de l'Education et des Affaires culturelles) peuvent apporter une aide financière aux actions de formation en entreprises. Les ministères de l'Education et des Affaires culturelles sont responsables pour le financement pour la formation continue dans les établissements d'enseignement. Ce soutien financier inclut les bourses pour les adultes engagés dans des actions de formation professionnelle avancée. Les collectivités territoriales – en l'occurrence les collectivités locales – assurent le financement des établissements de formation professionnelle ainsi que leur équipement et le personnel non-enseignant. Par ailleurs, ces mêmes collectivités financent totalement les centres de formation pour les adultes.

## **La formation professionnelle des chômeurs**

### *Organisation*

Les chômeurs et la main d'œuvre non qualifiée peuvent bénéficier du système mis en place par la loi sur la promotion du travail. Il s'agit de la reprise des études professionnelles et de la reconversion professionnelle.

### *Financement*

L'Office fédéral du travail soutient des actions de formation continue pour les chômeurs et pour les travailleurs restructurés. Ces programmes spécifiques comportent une indemnité, des mesures de requalification et de recyclage. Le budget dont dispose l'Office Fédéral de l'Emploi est constitué des cotisations à l'assurance chômage versées par les employeurs et salariés, de subventions accordées à partir des caisses de l'État et d'autres recettes. La contribution de l'Office se présente sous la forme de subventions individuelles et de subventions institutionnelles. Dans certains cas, l'Office fédéral apporte une aide financière à des prestataires de formation.

Plusieurs situations peuvent se présenter :

- soutien individuel pour des participations à des programmes d'éducation et de formation continue ;
- pour autant que les programmes de formation soient reconnus par l'Office fédéral du travail, des indemnités sont allouées par celui-ci à des travailleurs à la condition que ces formations soient préalables au commencement d'une activité (article 77-96 du Code du travail) ;
- soutien à des prestataires de formation (Hippach-Schneider et ali, 2007).

## **FINLANDE**

### **Cadre institutionnel**

Suite aux modifications survenues ces vingt dernières années sur le marché de l'emploi, notamment en terme d'augmentation du niveau de qualification requis, l'enseignement des adultes est devenu une composante importante de la politique finlandaise d'éducation et de formation. L'objectif était notamment pour le gouvernement d'offrir un large éventail d'opportunités d'étudier à la population adulte finlandaise.

La formation professionnelle continue peut être de trois types en Finlande :

- l'auto-apprentissage, à savoir une formation que les adultes entreprennent de leur propre initiative et qui répond à leurs objectifs, leur situation et leur niveau d'éducation personnels. Ce type de formation est intégralement ou partiellement financé par l'administration de l'éducation;
- la formation axée sur le marché du travail, organisée par le ministère du travail à l'intention des demandeurs d'emploi;
- la formation en cours d'emploi, financée par l'employeur et généralement suivie pendant les heures de travail. Cette formation répond aux besoins de l'employeur en termes de productivité, de rentabilité et de motivation du personnel. Elle est organisée sur le lieu de travail ou chez des prestataires de formation, lesquels sont généralement ceux qui dispensent également les cours des programmes de formation automotivée et de formation axée sur le marché du travail.

Au niveau national, la gestion de la formation des adultes est assurée par le Parlement et le Ministère de l'Education, assisté par le Conseil pour l'Education des adultes. Le Parlement vote la législation concernant la formation des adultes et décide des ressources qui lui sont destinées au sein du budget national, tandis que le Ministère de l'Education, et plus particulièrement le « Département pour l'Education et la formation des adultes », préparent la législation et les résolutions gouvernementales, et gèrent les problèmes liés à la formation des adultes. La responsabilité du Ministère couvre aussi bien les formations d'insertion professionnelle que les formations en entreprise ou encore les formations que les adultes suivent de leur propre initiative, pour leurs loisirs ou pour améliorer leurs compétences professionnelles.

Par ailleurs, le Conseil pour l'Education des adultes, comité d'experts dont les 14 membres sont nommés tous les trois ans par le gouvernement, assiste le Ministère de l'Education dans l'élaboration de sa politique en évaluant les performances des politiques de formation des adultes en Finlande et dans le monde et en encourageant la coopération en les différentes structures de formation continue et entre ces structures, le marché du travail et le reste de la société.

Le ministère du travail est responsable pour sa part de l'organisation et du financement de la formation à l'emploi. Cette tâche est confiée au département chargé de la mise en

oeuvre de la politique du marché du travail, assisté des centres régionaux pour l'emploi et le développement économique.

Au niveau régional, les Conseils régionaux définissent les plans de développement régional en coopération avec les autorités locales. Les centres régionaux de développement économique et de l'emploi sont également impliqués. Ces derniers ont des fonctions d'emploi et de développement économique et dispensent des formations en entreprise et des conseils pour la formation, du conseil de développement de produits, de l'aide au développement de nouvelles technologies, du soutien à l'export... Ils assurent également un rôle de détection et d'anticipation des difficultés sociales en réalisant des scénarios en matière de besoin de main d'oeuvre, reconversion, formation, orientation... Ils assurent à la fois le diagnostic de situation (financière, possibilités de modernisation, développement international, bilan de compétences de la main d'oeuvre) et dispensent des aides (aides financières pour la restructuration et la modernisation, conseils en matière technologique, prospection de marchés étrangers, développement international, formation de la main d'oeuvre interne, formation de chômeurs pour les postes vacants).

Au niveau local, les municipalités ne sont pas tenues d'organiser la formation et l'enseignement professionnel mais elles doivent participer à son financement.

La loi 630/1998 sur la formation professionnelle prévoit l'organisation de la formation et de l'enseignement professionnels en concertation avec des représentants des milieux professionnels. Plusieurs voies permettent dès lors aux partenaires sociaux de participer à la planification des objectifs et des priorités de la formation et de l'enseignement professionnels, les principales instances instaurées à cette fin par le ministère de l'éducation sont :

- les comités de formation professionnelle ;
- le comité consultatif pour la coopération en matière d'éducation ;
- le conseil de l'éducation des adultes.

Le gouvernement a nommé en 2004 un conseil tripartite pour les questions de travail et de formation, chargé d'étudier les politiques du travail et de l'éducation, leurs grands enjeux et leurs stratégies; les organisations centrales du marché du travail y sont représentées à haut niveau.

Les comités de formation professionnelle et le comité consultatif pour la coopération en matière d'éducation ont pour mission de programmer et de promouvoir la formation et l'enseignement professionnels, et de favoriser l'interaction entre l'éducation et le monde du travail en collaboration avec le ministère de l'éducation et l'Office national finlandais de l'éducation.

En ce qui concerne la formation des adultes, des comités de qualification, désignés par l'Office National Finlandais de l'Education et organisés sur une base tripartite, sont notamment chargés de superviser et de diriger l'organisation des tests de compétences, de confirmer les qualifications accordées et de signer les certificats correspondants.

Le conseil de l'éducation des adultes, politiquement représentatif, rédige des rapports et prend position sur des questions touchant aux axes prioritaires et aux politiques futures de l'éducation des adultes. Les conseils d'administration et les comités consultatifs des

établissements d'enseignement sont responsables pour leur part de la coopération et du développement de la formation et de l'enseignement professionnel au niveau local.

Il n'existe pas d'organes officiels au niveau régional, hormis ceux qui relèvent de groupements de communes couvrant des régions entières. La coopération informelle au niveau local s'est récemment intensifiée à la suite de l'organisation plus systématique de stages pratiques dans le cadre de la formation professionnelle initiale et d'examens basés sur les compétences dans le cadre de l'éducation des adultes.

### **Les dispensateurs de formation**

#### **Les formations à destination des travailleurs**

Les formations professionnelles à destination des travailleurs peuvent être dispensées par :

- les instituts populaires (ou instituts pour les adultes) ou centres d'éducation pour adultes. Les 250 structures sont financées et gérées essentiellement par les municipalités. Leur vocation est principalement de promouvoir à chacun l'opportunité d'apprendre. Leurs activités sont subventionnées à hauteur de 53% par l'Etat, et à 28% par les municipalités : les frais d'inscriptions ne correspondent donc qu'à 15% du financement des centres d'éducation pour adultes, et ce afin de garantir aux étudiants que leur montant reste raisonnable. Ce sont les municipalités qui sont responsables de la plupart des centres d'éducation pour adultes, mais certains sont privés ;
- les établissements d'enseignement professionnel spécialisés liés aux organisations professionnelles (industrie et commerce), et dispensant des formations continues en fonction des besoins des entreprises ;
- les centres régionaux (cf supra) ;
- les organismes privés pour les salariés de l'agriculture, de la forêt, de l'artisanat et de l'économie sociale.

#### **Les formations à destination des chômeurs**

Les chômeurs ont accès aux formations organisées par :

- les instituts populaires (ou instituts pour les adultes) ou centres d'éducation pour adultes (voir plus haut) ;
- les centres de formation professionnelle pour adultes : la Finlande en compte 40. Ils relèvent principalement des pouvoirs locaux et leur financement est assuré par la vente de services. Ils dispensent généralement des formations axées sur le marché du travail ;
- les établissements d'enseignement professionnel spécialisés liés aux organisations professionnelles (industrie et commerce).

### **III La formation professionnelle des individus**

#### **La formation professionnelle des travailleurs**

##### *Organisation*

Aucune réglementation officielle ne régit en principe la formation en cours d'emploi, qui est considérée comme une responsabilité incombant aux entreprises, lesquelles acquièrent généralement leurs programmes de formation (diplômants ou non) auprès d'établissements d'éducation formelle.

La formation en cours d'emploi est encouragée à la fois par certaines dispositions législatives et par des accords nationaux sur les revenus. La loi encourage en effet le recours à la formation en cours d'emploi lorsqu'une restructuration de la production se traduit par une inadéquation entre les compétences du personnel et le modèle opérationnel de l'entreprise.

La loi 725/1978 sur la coopération avec les entreprises exige que toutes les entités occupant 30 personnes et plus établissent des plans de formation annuels et les actualisent en cas de réduction de leurs effectifs.

La loi 55/2001 sur les contrats de travail oblige les employeurs à organiser une formation lorsque le perfectionnement professionnel permet d'éviter des licenciements. La formation en cours d'emploi envisagée doit être jugée réaliste et raisonnable par les deux parties contractantes.

La formation des adultes est également prise en compte dans les conventions collectives. L'accord national le plus récent conclu entre les organisations centrales des partenaires sociaux pour la période 2005-2007, l'accord national sur les revenus 2005-2007 contient une proposition demandant au gouvernement d'augmenter les prestations destinées à l'éducation et à la formation des adultes de niveau supérieur.

Les travailleurs permanents et temporaires des secteurs public et privé occupant le même emploi depuis trois mois ont le droit de demander un congé d'études. La durée de ce congé ne peut excéder deux ans par période de cinq ans. L'employé doit suivre une formation générale ou professionnelle destinée à développer ses compétences. Il ne reçoit pas de salaire pendant toute la durée du congé d'études mais peut prétendre à une bourse. Celle-ci est néanmoins subordonnée à une période de travail d'au moins un an. La bourse d'un montant maximum de 450 EUR par mois (et est imposable) est accordée au minimum pour huit semaines et au maximum pour deux ans.

Le congé rotation emploi – formation est une autre forme de congé qui permet aussi aux employés finlandais travaillant depuis plus de 10 ans de s'absenter de leur poste de travail pendant une période allant de 90 à 359 jours, période durant laquelle ils touchent une compensation représentant 70 à 80% de leur salaire. Cette forme de congés peut être utilisée pour se former mais aussi pour s'occuper de ses enfants ou d'un proche, ou encore pour se consacrer à ses loisirs ou se reposer. Lorsqu'un employé recourt à cette forme de congé, l'employeur est tenu d'embaucher en priorité un chômeur de longue durée, un chômeur de moins de 25 ans ou alors un chômeur récemment diplômé pour le remplacer.

### *Financement*

La formation professionnelle des travailleurs est à la charge financière des pouvoirs publics et/ou des clients du système. Un système de financement de la formation professionnelle continue est en place depuis début 2001. Il porte notamment sur les qualifications professionnelles complémentaires et spécialisées, et sur les examens

d'aptitudes linguistiques. L'organisme gestionnaire est subventionné par l'État, et les institutions dispensant une formation à caractère général aux adultes, les instituts polytechniques et les universités reçoivent leur dotation des offices nationaux provinciaux.

Les établissements qui dispensent une formation pour adultes peuvent également obtenir une subvention publique discrétionnaire à des fins d'investissement, en vertu d'une décision du ministère de l'éducation et dans les limites du budget de l'État. Cet investissement peut être consacré, par exemple, au développement de la formation continue.

Les quarante centres d'éducation des adultes et les huit établissements nationaux d'enseignement professionnel spécialisé bénéficient de fonds publics pour l'organisation de services éducatifs fournis à titre payant. Ils ont représenté 10 % des frais de fonctionnement moyens au cours des trois dernières années.

Les établissements d'enseignement professionnel peuvent organiser des cours de niveau secondaire supérieur à l'intention des adultes. Le mode de financement de la formation des adultes est analogue à celui appliqué à la formation professionnelle des jeunes au niveau correspondant. De même, la formation des adultes dans les instituts polytechniques observe les mêmes principes que ceux qui régissent les autres types d'enseignement polytechnique.

Plusieurs secteurs du commerce et de l'industrie gèrent leurs propres établissements. Ces 42 instituts sectoriels de formation spécialisés bénéficient d'une subvention publique, incluse dans le montant du financement de l'État cité plus haut. Le financement de ces établissements est assuré en outre par un apport de fonds de leurs organismes gestionnaires, par les recettes de la vente de produits et de services, et par les frais d'inscription des participants.

Les formations professionnelles à l'initiative de l'employeur sont entièrement financées par l'employeur. Les formations sont de courte durée et orientées selon les besoins de l'entreprise. Les travailleurs sont généralement rémunérés normalement pour le temps consacré à la formation.

### **La formation professionnelle des chômeurs**

#### *Organisation*

La responsabilité administrative et financière de la formation des chômeurs (et des personnes exposées au risque du chômage) incombe au Ministère du travail. La formation axée sur le marché du travail, qui s'inscrit dans une politique active de promotion de l'emploi, comprend deux grands volets: la formation professionnelle, d'une part, et l'orientation professionnelle et la formation préparatoire, d'autre part. La première vise à développer les compétences professionnelles des participants, dont la moitié environ obtiennent une qualification formelle. Les programmes diplômants proposés dans le cadre de la formation axée sur le marché du travail permettent d'acquérir des qualifications initiales, complémentaires ou spécialisées et, à certaines conditions, de suivre une formation de niveau secondaire supérieur, voire des études conduisant à l'obtention d'un diplôme universitaire ou polytechnique. L'orientation professionnelle et la formation

préparatoire visent pour leur part à trouver l'emploi ou le parcours éducatif le mieux adapté à chaque situation personnelle.

Les services responsables achètent la formation axée sur le marché du travail auprès d'un organisme agréé tel qu'une université, un institut polytechnique ou tout autre prestataire compétent – autrement dit, auprès de prestataires bénéficiant de subventions publiques allouées par l'administration de l'éducation. Il peut s'agir d'établissements privés placés sous contrôle de l'État, étant donné que les établissements privés offrant une formation diplômante reçoivent les mêmes subventions que les établissements publics. Le financement s'opère en appliquant une procédure de passation de marché public en vertu de laquelle le centre régional pour l'emploi et le développement économique achète la formation auprès d'un prestataire de services éducatifs.

La formation axée sur le marché du travail est régie par la loi 1295/2002 sur le service public pour l'emploi, qui stipule que tout demandeur d'emploi doit obtenir dans un délai de cinq mois un plan individuel de recherche d'emploi précisant ses compétences et ses besoins éventuels en termes de perfectionnement professionnel. Aussi personnalisé que possible, le plan oriente chaque demandeur d'emploi vers le type d'enseignement ou de formation qui lui convient le mieux.

Les groupes demandeurs d'une formation axée sur le marché du travail diffèrent selon leurs besoins spécifiques et les négociations avec les services officiels de l'emploi. L'étendue de l'offre permet néanmoins de proposer des services éducatifs «sur mesure» à des groupes cibles très diversifiés. En 2005, des programmes de formation professionnelle initiale et continue, et de reconversion professionnelle, ont été organisés dans plus de 200 métiers. La plus grande partie de la formation axée sur le marché du travail est achetée auprès d'établissements d'enseignement qui, supervisés par les pouvoirs publics, sont tenus de faire l'évaluation de leurs prestations.

### *Financement*

La formation des chômeurs est essentiellement assurée par des établissements placés sous la supervision du Ministère de l'éducation, mais elle est financée par le Ministère du travail. Les administrations régionales et locales du travail, qui dépendent du Ministère du travail, sont chargées d'acheter les cours destinés aux chômeurs auprès de toute une série de prestataires. Le Ministère du travail attribue un budget aux centres pour l'emploi et le développement économique, qui financent directement la formation à l'emploi ou qui allouent des fonds aux agences locales pour l'emploi en vue de l'acquisition de services de formation sur place.

Parallèlement à la structure institutionnelle de financement de la formation des chômeurs, les employeurs peuvent contribuer, conjointement à l'administration du travail, au financement de la formation à l'emploi. Cette procédure est notamment appliquée lorsqu'une entreprise restructure sa production et doit embaucher du personnel doté de nouvelles compétences et/ou doit recycler son personnel en place. L'employeur et l'agence locale pour l'emploi négocient le financement mixte des cours de formation requis. L'achat en commun d'une formation à l'emploi par l'administration du travail et les employeurs ne représente toutefois qu'une part mineure de l'activité dans ce domaine.

Les prestations allouées aux participants à une formation à l'emploi peuvent être rapprochées d'allocations de chômage ordinaires. Elles comprennent une bourse, plus une indemnité de subsistance et de logement ( Kyro, 2006).

## **PAYS-BAS**

### **Cadre institutionnel**

Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'enseignement professionnel et l'éducation des adultes* le 1<sup>er</sup> janvier 1996, l'éducation des adultes couvre plusieurs domaines et est pour une bonne part prise en charge par l'Etat comme un enseignement à part entière. Elle s'adresse aux adultes de plus de 18 ans qui souhaitent se qualifier pour un emploi. Les adultes qui sont au chômage et ceux qui désirent réintégrer le marché de l'emploi sont les premiers visés.

Le système de la formation et de l'enseignement professionnels néerlandais est organisé à trois niveaux.

Au niveau national, divers ministères jouent un rôle dans l'éducation et la formation au niveau central:

- le ministère de l'éducation, de la culture et des sciences est responsable de l'ensemble du système éducatif, y compris de l'enseignement professionnel et de l'éducation des adultes;
- le ministère de l'agriculture, du patrimoine naturel et de la qualité alimentaire est responsable de l'enseignement et de la formation dans le secteur agricole ;
- le ministère des affaires économiques joue un rôle dans les initiatives liées à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, à la validation de l'apprentissage informel et non formel et à l'employabilité;
- le ministère des affaires sociales et de l'emploi est responsable de la formation des demandeurs d'emploi et des chômeurs, il participe aux initiatives interministérielles liées à l'éducation et à la formation tout au long de la vie et aux nouveaux dispositifs visant à concilier l'activité professionnelle, la vie et les obligations familiales et les loisirs.

Au niveau sectoriel, les centres nationaux d'expertise pour la formation et l'enseignement professionnels et le marché du travail sont des organismes intermédiaires structurés au niveau des branches ou des secteurs. Ces centres sont gérés par un conseil de direction composé de représentants des employeurs, des syndicats et du secteur éducatif. Chaque centre d'expertise a pour mission d'améliorer la qualité et le professionnalisme dans sa branche en fournissant des services de conseil, d'information et de formation.

Au niveau régional/local, les Pays-Bas comptent près de 43 centres régionaux de formation (*ROC*), et 12 centres régionaux de formation agricole (*AOC*). Le pays compte également un grand nombre de centres de formation privés. Les organisations patronales et syndicales sont également structurées et organisées au niveau régional, afin d'apporter un soutien aux marchés du travail régionaux. Les municipalités sont responsables de la gestion du budget destiné à l'offre d'éducation pour adultes et de la qualité de cette offre.

Les centres pour le travail et les revenus (*CWI*), implantés au niveau régional et local ont pour mission de mettre la formation des demandeurs d'emploi en correspondance avec les besoins du marché du travail régional.

Les partenaires sociaux jouent un rôle important de conseil et de moteur en matière d'éducation et de formation au travers de leur participation à de nombreux réseaux,

organismes et conseils, ainsi que de leur représentation au sein des conseils d'établissements. Ils sont associés à d'importantes initiatives.

Au niveau national, le Conseil économique et social est le principal organe consultatif du gouvernement néerlandais, auquel il fournit des conseils, sollicités ou de sa propre initiative, sur toutes les questions économiques et sociales importantes. Chaque année, deux réunions de haut niveau ont lieu, au printemps et à l'automne respectivement, entre les partenaires sociaux et le gouvernement. Lors du conseil du printemps 2000, les partenaires sociaux ont donné un élan majeur à la formation et de l'enseignement professionnels. Un «Comité de dynamisation de la formation et de l'Enseignement Professionnels» a été mis en place afin de renforcer l'enseignement professionnel, de définir des responsabilités conjointes entre les acteurs de l'éducation et les partenaires sociaux en matière d'éducation et de formation et de prendre des initiatives pour la formation des actifs, tant occupés qu'au chômage.

Au niveau sectoriel, les partenaires sociaux sont représentés au conseil de direction de la COLO, l'Association des Centres d'Expertise pour la formation et l'enseignement professionnels et le marché du travail. La COLO est gérée par un conseil de direction tripartite composé d'un président et de représentants des employeurs, des syndicats et des centres nationaux d'expertise pour la formation et l'enseignement professionnels et le marché du travail. Chaque branche possède une commission paritaire qui réunit des représentants des partenaires sociaux et des acteurs de l'éducation. Ces commissions définissent les profils professionnels qui servent de base aux établissements éducatifs pour élaborer les référentiels de formation.

Au niveau régional, la plupart des centres régionaux de formation (ROC) comptent des représentants des partenaires sociaux (régionaux) au sein de leur conseil d'établissement. Au niveau des entreprises ou des branches, les partenaires sociaux participent aux négociations collectives. De plus en plus souvent, les conventions collectives comportent des clauses relatives aux actions de formation, dans le cadre de la gestion des ressources humaines et de l'éducation et formation tout au long de la vie des salariés.

### **Les dispensateurs de formation**

#### **Les formations à destination des travailleurs**

La formation est souvent dispensée par des organismes propres au secteur, qui font l'objet d'une procédure de certification. Les fonds sectoriels pour la formation et le développement jouent parfois un rôle en matière d'orientation au travers des programmes de formation (en particulier des programmes destinés aux PME), programmes répondant surtout aux besoins de formation des entreprises.

Les établissements de formation en apprentissage financés par des fonds publics proposent également des formations de premier niveau pour les salariés à faible qualification.

Les ROC (centres régionaux de formation) et les instituts d'enseignement professionnel supérieur, financés par les fonds publics, dispensent des formations à temps partiel, essentiellement utilisées par les salariés.

## **Les formations à destination des chômeurs**

Les établissements de formation en apprentissage financés par les fonds publics proposent des formations de premier niveau à des chômeurs.

Les centres de formation professionnelle et les écoles professionnelles féminines s'adressent exclusivement aux demandeurs d'emploi.

## **La formation continue des individus**

### **La formation professionnelle des travailleurs**

#### *Organisation*

La forme la plus commune de formation professionnelle continue (FPC) en entreprise aux Pays-Bas est la formation des salariés. Elle peut se dérouler sous la forme de cours, de formation au poste de travail, ou par le biais d'autres activités, telles que le *job rotation* (rotation emploi - formation), les conférences ou la formation à distance.

La formation des salariés n'est pas organisée de manière homogène. Les parcours d'apprentissage sont extrêmement hétérogènes et ne sont reconnus que par les entreprises. Les organisations patronales et syndicales, par le biais des conventions collectives assument une large part des responsabilités de l'offre et du financement de la formation continue des salariés, et ce sur une base volontaire. Les pouvoirs publics y participent essentiellement de manière indirecte. L'offre de formation professionnelle continue est donc dans une large mesure organisée et financée par le secteur privé.

Certaines grandes entreprises investissent de diverses manières dans le développement de leurs ressources humaines, notamment en recourant à des plans de développement personnalisés. De plus en plus d'entreprises obtiennent le label de qualité «Investisseur dans les ressources humaines». Un projet spécifique d'orientation professionnelle est mis en oeuvre dans le secteur de la construction et des travaux publics. L'objectif est de conserver dans le secteur les travailleurs qui, pour diverses raisons, ne sont pas satisfaits de leur emploi actuel et de les guider vers des fonctions plus appropriées.

Les salariés des secteurs public et privé, et en particulier ceux dont les compétences sont inférieures au niveau requis disposent d'un congé formation payé d'une durée moyenne de 5 jours par an. La durée de ce congé est négociée par les partenaires sociaux. Le financement est assuré par le fonds sectoriel de développement et de formation du secteur. Les salariés sont ainsi autorisés à suivre des cours de formation professionnelle de tous les niveaux, de la formation de base au niveau supérieur.

#### *Financement*

Au niveau national, il n'y a pas d'obligation légale pour les entreprises de financer la formation des salariés. Une part importante du financement de la formation des salariés provient des fonds sectoriels pour la formation et le développement.

Les pouvoirs publics participent partiellement au financement de la formation des salariés, par le biais d'incitations à la formation dans les entreprises tels que les dégrèvements d'impôts.

Les modalités de financement de la formation en entreprise sont souvent définies par le biais des conventions collectives. Ces conventions sont conclues au niveau sectoriel, à l'issue de négociations entre les employeurs et les syndicats, pour une période spécifique – généralement deux ans. Certains de ces accords sectoriels comportent des clauses additionnelles, qui tiennent compte de besoins ou situations régionaux spécifiques. Les clauses de ces conventions collectives relatives au financement de la FPC prévoient que ce financement provient de fonds sectoriels destinés à la formation et/ou à la recherche et au développement. Les plus importants sont les fonds pour la formation et le développement (*Onderzoek en Ontwikkelingsfondsen- O&O*), qui sont alimentés par une contribution obligatoire des entreprises du secteur concerné. Le montant de cette contribution varie, mais il se situe généralement entre 0,1 % et 0,64 % de la masse salariale brute. Ces fonds ont été créés afin de poser des fondements plus solides pour la formation et pour ancrer fermement celle-ci dans les divers secteurs d'activité et au sein de chaque entreprise. Quelques 40 % des entreprises néerlandaises sont associées à un fonds pour la formation et le développement.

La formation privée est financée à titre privé par les individus eux-mêmes. En 2000, le Ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sciences a lancé un programme de subvention publique de la formation privée, visant à la fois à renforcer l'employabilité des individus et à encourager la formation non professionnelle: le programme des comptes d'épargne formation individuel (cf infra).

## **La formation professionnelle des chômeurs**

### *Organisation*

Les responsabilités en matière de formation des chômeurs incombent aux municipalités et aux organismes de gestion des assurances sociales des salariés (*UWV*). Les premières sont chargées des chômeurs de courte durée et les seconds des chômeurs de longue durée et d'autres groupes exclus du marché du travail. Ce type de formation est une composante du processus plus large de réinsertion professionnelle des chômeurs financé par le ministère des affaires sociales et de l'emploi.

La formation des chômeurs est régie par la loi organique sur le travail et les revenus (*SUWI*). Cette loi privilégie les solutions d'emploi plutôt que d'aide aux revenus. Un «Conseil pour le travail et les revenus» a été mis en place pour garantir une plus grande participation des employeurs, des syndicats et des municipalités aux politiques du travail et des revenus. Les pouvoirs publics ont opéré diverses réorganisations, qui ont notamment donné lieu à la création d'un nouveau type de structures de soutien régionales et locales, les «centres pour le travail et les revenus» (*CWI*). Les *CWI* fournissent la structure centrale d'enregistrement et conseillent les autorités locales sur les mesures à prendre en matière de réinsertion, mesures qui peuvent inclure des actions de formation. Les *CWI* sont des «guichets uniques» de premier niveau chargés de fournir des services d'information sur les emplois et d'allouer les indemnités de chômage.

### *Financement*

Le financement de la réinsertion des deux groupes de chômeurs (chômeurs de longue durée et chômeurs de courte durée ou handicapés) est régi par deux lois: la loi organique sur le travail et les revenus (SUWI) et la loi sur le travail et l'aide sociale (WWB<sup>126</sup>). La première définit les modalités de financement des mesures de réinsertion prises par les UWV et la seconde les modalités de financement des activités de réinsertion menées par les autorités locales.

Le ministère des affaires sociales finance les deux types d'activités. Ces activités peuvent inclure des interventions d'éducation ou de formation.

Dans le cadre de la lutte contre le chômage, le gouvernement a aussi introduit des mesures fiscales au bénéfice des employeurs pour les inciter à embaucher des travailleurs dépourvus de qualifications de base (Maes, 2004).

## **SUEDE**

### **Cadre institutionnel**

La frontière entre la formation professionnelle initiale et continue est difficile à établir en Suède. En effet, le système scolaire public assure une grande part de la formation professionnelle destinée aux adultes.

Ce système public comprend l'enseignement municipal pour adultes, l'enseignement secondaire destiné aux adultes handicapés mentaux et les cours de suédois pour les immigrés. La responsabilité de cet enseignement public relève essentiellement des municipalités.

La compétence de l'État se limite, en matière de formation continue, à la mise en oeuvre de programmes destinés aux chômeurs, tandis que l'essentiel des règles régissant ce secteur résulte des négociations menées par les partenaires sociaux.

L'objectif des cours de perfectionnement pour adultes est de fournir des cours de formation professionnelle que le secteur privé ne propose pas. Ils permettent soit d'améliorer les compétences professionnelles, soit d'en acquérir de nouvelles.

Ces cours peuvent être complétés par ceux dispensés par deux écoles nationales pour adultes. Cet enseignement s'adresse principalement aux adultes qui ne peuvent pas suivre les cours municipaux. Gérées par l'État, ces écoles proposent donc un enseignement par correspondance (E-learning) qui s'appuie largement sur les technologies de l'information et de la communication. Ce type de formation, largement répandu, a toujours été considéré comme un moyen complémentaire de formation et non comme un mode autonome d'enseignement.

---

<sup>126</sup> La loi sur le travail et l'aide sociale (Wet Werk en Bijstand – WWB), entrée en vigueur le 1er janvier 2004 vise à inciter plus fermement les bénéficiaires d'aides sociales à trouver un emploi rémunéré et confie aux autorités locales l'essentiel de la responsabilité de stimuler la réinsertion de ce groupe.

En matière de formation continue, la prérogative principale de l'État suédois est de permettre aux chômeurs d'améliorer leurs compétences afin de pouvoir retrouver un emploi. Les salariés qui souhaitent suivre une formation doivent s'adresser à leur employeur.

Le Ministère du travail ne compte que peu de fonctionnaires, car ses missions sont généralement mises en oeuvre par des agences. En l'occurrence, le programme destiné aux chômeurs est piloté par l'Agence nationale du travail. Au plan national, seules sont définies les mesures de réinsertion à mettre en oeuvre. Au niveau régional, des marchés sont passés avec les prestataires de formation publics ou privés. L'achat de formation obéit à trois exigences :

- le rapport entre la qualité et le prix de la prestation doit être satisfaisant ;
- la formation proposée doit être adaptée aux besoins du marché du travail ;
- elle doit, par ailleurs, être flexible, ce qui signifie que la formation doit pouvoir être adaptée rapidement si l'agence le souhaite.

Bien qu'elles ne soient pas obligatoires, 90 % des chômeurs suivent ces formations, qui leur sont proposées gratuitement, alors qu'une aide d'activité leur est versée par l'État.

La formation professionnelle continue est considérée par les partenaires sociaux comme une condition préalable pour disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée permettant de faire face à la mutation rapide des technologies et de l'industrie. Pour pouvoir s'adapter et se renouveler, les entreprises ont besoin de salariés adéquatement formés. Par conséquent, les partenaires sociaux estiment que la quasi-totalité de la formation professionnelle initiale et l'essentiel de la formation professionnelle continue (à l'exception de la formation en entreprise) doivent être financées par les pouvoirs publics, ce qui est d'ailleurs le cas en Suède actuellement. Cette attitude s'explique en partie par la forte représentation des partenaires sociaux dans les diverses instances administratives, notamment aux niveaux régional et local. Divers types de prestataires se partagent le marché de la formation professionnelle continue: organismes publics, syndicats et associations d'employeurs, entreprises privées et organismes de formation.

L'enseignement formel a été développé sur la base de décisions prises par le Parlement et le gouvernement, mais la formation et l'enseignement professionnel a également été influencée par les partenaires sociaux. Ainsi, une grande partie de la formation professionnelle continue n'est pas réglementée par le gouvernement ou le Parlement, mais fait l'objet de négociations et de solutions locales impulsées par les partenaires sociaux. C'est particulièrement le cas pour la formation en entreprise et pour divers types de formation sur le poste de travail. La base juridique de la FPC dans le système public d'éducation des adultes est constituée par la loi sur l'enseignement et l'ordonnance sur l'enseignement municipal pour adultes.

La FPC comprend les domaines suivants:

- la formation d'insertion professionnelle ;
- la formation professionnelle dans le cadre de l'enseignement municipal pour adultes ;
- la formation en entreprise ;
- les programmes de formation professionnelle supérieure pour techniciens ;
- la formation professionnelle avancée.

## **Les dispensateurs de formation**

### **Les formations à destination des travailleurs**

La formation en entreprise est organisée en partie par les entreprises et les autorités administratives, mais elle a également généré un marché de la formation, terrain sur lequel on trouve les municipalités, à travers leurs écoles, l'*AMU Gruppen*, les universités et les écoles supérieures, ainsi que les consultants privés en formation. Il n'existe pas de dispositions légales régissant ou influençant l'accès à ce type de formation. Les décisions relatives à la formation interne sont prises par l'employeur, mais les syndicats peuvent exercer leur influence à divers degrés.

Les prestataires de formation en entreprise se répartissent entre les institutions publiques, les syndicats, les associations d'employeurs, les entreprises privées et les organismes de formation. La Suède possède un grand nombre d'entreprises de formation. Nombre d'entre elles proposent non seulement des formations, mais également des services de consultants ou d'assistance technologique.

Il existe aussi des instituts proposant des formations destinées aux travailleurs manuels. D'autres sont beaucoup plus spécialisés dans la formation de cadres en fin de carrière. Différentes fédérations d'employeurs, ainsi que diverses fédérations et organisations de salariés, ont créé en commun ou individuellement, des instituts de formation initiale ou continue. Il s'agit par exemple de l'Institut de management industriel, du Groupe suédois de management et du Conseil pour la formation des employés salariés.

### **Les formations à destination des chômeurs**

Les commissions du travail de Comté et les agences pour l'emploi sont tenues de se procurer des cours de formation d'insertion professionnelle, conformément à la loi sur les marchés publics. Elles peuvent acquérir ces formations auprès du Groupe de formation d'insertion professionnelle (AMU, organisme de formation appartenant à l'État), ou d'autres entreprises prestataires, des services municipaux d'enseignement, des établissements d'enseignement supérieur et d'autres organisations.

Les centres AMU proposent des cycles de formation d'insertion professionnelle à des travailleurs semi-qualifiés, des travailleurs qualifiés et des chômeurs, ainsi que des formations destinées à insérer les jeunes sur le marché du travail. Les cours sont réglementés par l'ordonnance sur la formation d'insertion professionnelle de 1987 et reposent sur une collaboration très étroite entre les partenaires sociaux.

### **La formation professionnelle des individus**

#### **La formation professionnelle des travailleurs**

##### *Organisation*

La formation en entreprise mise en place par les entreprises et les autorités publiques s'est développée plus rapidement que toute autre forme de formation professionnelle continue et en représente aujourd'hui le principal volet. La formation en entreprise est, par définition, financée par les employeurs. Dans une large mesure, la formation en entreprise a lieu pendant les heures de travail, mais dans certains cas les employeurs la financent

également en dehors du temps de travail. Elle est organisée en partie par les entreprises et en partie par les pouvoirs publics. L'employeur prend les décisions relatives à la formation en entreprise, mais les syndicats peuvent exercer un degré variable d'influence. Actuellement, il existe très peu de conventions collectives qui régissent la formation en entreprise. On peut citer comme exception celle du secteur de l'enseignement, dans lequel la formation est régie par des dispositions législatives et des conventions collectives.

La proportion des salariés qui reçoivent ce type de formation et l'envergure de la formation elle-même sont en fonction des niveaux d'éducation et de rémunération du personnel. Les catégories qui se voient proposer, en termes relatifs, davantage de formations, sont les salariés du secteur public par rapport à ceux du privé, les femmes par rapport aux hommes, et les employés par rapport aux ouvriers.

Les intérimaires - formation ont un objectif double: d'une part, former des salariés déjà en place et, d'autre part, proposer un emploi temporaire à des chômeurs. Ce programme permet à un employeur d'obtenir une réduction des charges sociales, à la condition qu'il embauche, pour remplacer un salarié permanent en congé de formation, un intérimaire désigné par l'agence pour l'emploi.

Les travailleurs peuvent également accéder à l'enseignement municipal pour adultes, qui s'adresse aux personnes de plus de 20 ans. Il comprend: l'enseignement de base pour adultes, l'enseignement secondaire supérieur pour adultes, les cours de perfectionnement pour adultes. Les cours de perfectionnement pour adultes visent à offrir des formations professionnelles qui ne sont pas disponibles dans le secteur qui s'adresse aux jeunes. Ils permettent d'acquérir une compétence professionnelle plus élevée ou une compétence dans une nouvelle profession.

Les techniciens peuvent aussi suivre des programmes de formation professionnelle supérieure destinés à des personnes possédant au minimum quatre ans d'expérience professionnelle dans le domaine concerné. Ils visent à donner aux participants qui souhaitent se perfectionner des connaissances plus larges et plus approfondies dans une profession technique donnée.

La formation professionnelle avancée vise à satisfaire les demandes nouvelles et plus élevées en main-d'œuvre qualifiée émanant de l'industrie et du commerce et de décentraliser la conception des programmes du niveau national au niveau local. Sa base juridique est la loi 1995/96:145 et l'ordonnance 1996:372. Un tiers du temps de cette formation est consacré à l'application avancée de savoirs théoriques sur le poste de travail. Les cours s'appuient sur une coopération étroite entre l'entreprise et différents prestataires (établissements d'enseignement secondaire supérieur, d'enseignement municipal pour adultes et d'enseignement supérieur et organismes de formation privés) sur la base de la répartition suivante: municipalités 50 % ; organismes de formation privés 30 % ; établissements d'enseignement supérieur 20 %. Elle est ouverte aux personnes provenant directement du secondaire supérieur, mais aussi aux actifs employés qui souhaitent développer leurs compétences dans un domaine spécifique.

### *Financement*

La formation en entreprise est par définition financée par les employeurs.

Les agences pour l'emploi peuvent également utiliser leurs fonds pour promouvoir les formations nécessaires aux salariés en place, en particulier dans les petites et moyennes entreprises. Ce type de formation peut avoir pour but de prévenir les licenciements ou les suppressions de personnel, (anticipation des restructurations) ou bien d'aider à ajuster les compétences des salariés aux évolutions techniques ou aux changements dans l'organisation du travail. Les partenaires sociaux ont également financé certaines mesures de développement de compétences pour les **salariés restructurés** ou en situation d'emploi précaire. Les trois principales sources de financement dans, pour les différents secteurs professionnels, sont le *Trygghetsrådet SAF-LO* (pour les ouvriers des entreprises privées), la *Trygghetsrådet* (pour les professionnels des entreprises privées) et le *Trygghetsstiftelsen* (pour les salariés du secteur public).

### **La formation professionnelle continue des chômeurs**

#### *Organisation*

L'objectif principal de la formation d'insertion professionnelle est d'aider les chômeurs et les personnes à faible degré d'employabilité qui ont des qualifications professionnelles insuffisantes. La formation est offerte par les agences publiques pour l'emploi et vise à l'emploi permanent. Le programme de formation est essentiellement professionnel, mais il peut comprendre également un enseignement théorique général d'initiation, représentant un complément nécessaire de la formation professionnelle.

Au cours des dernières années, face à une hausse significative du chômage, la formation a été de plus en plus orientée en direction de personnes disposant à la fois d'une expérience professionnelle et d'une formation initiale relativement bonne, ce qui a constitué un glissement des priorités des groupes à risques vers les groupes disposant déjà de qualifications. En règle générale, l'accès à cette formation est soumis à une situation de chômage effectif ou imminent dans le cadre de restructuration annoncée. En outre, le candidat doit être âgé d'au moins 20 ans et être inscrit comme demandeur d'emploi auprès des agences publiques. Les participants bénéficient d'une allocation couvrant les frais de cours et de formation. Le montant de ces allocations correspond aux allocations chômage pour les travailleurs qui peuvent y prétendre. Aujourd'hui, cette formation est gérée sur la base du principe du contractant - prestataire. L'investissement public dans cette formation est canalisé par la Direction nationale du travail et par ses antennes régionales.

La formation d'insertion professionnelle représente une part importante d'une politique active d'aide à l'emploi qui vise à réduire le chômage, à promouvoir la croissance économique et à aider les personnes défavorisées. Elle prend essentiellement la forme de cours financés par une commission du travail de comté ou une agence pour l'emploi. Toutefois, dans certains cas, les allocations de formation sont accordées à des personnes suivant d'autres types de cours, par exemple dans le cadre de l'enseignement municipal pour adultes, ou du second cycle de l'enseignement secondaire.

Les commissions du travail de comté et les agences pour l'emploi programment leur financement de la formation d'insertion professionnelle en fonction des besoins du marché du travail et de leur connaissance du type de demandeur d'emploi ayant des difficultés à trouver du travail. Les formations s'étendent en moyenne sur 20 semaines, à raison habituellement de 40 heures par semaine.

### *Financement*

Le Parlement et le gouvernement allouent des fonds aux programmes en faveur de l'emploi sur le budget national. Un tiers de la somme est attribué à la formation d'insertion professionnelle. La Direction nationale du travail répartit ces fonds entre les 24 commissions du travail des comtés, en fonction de la situation du marché de l'emploi dans les différents comtés. La Direction publie également des directives générales et organise des activités de suivi dans ces comtés. À ce niveau, ce sont les commissions du travail de comté qui ont la responsabilité des activités en faveur de l'emploi. Une partie des fonds destinés aux programmes relevant de la politique d'aide à l'emploi est attribuée aux agences pour l'emploi, qui décident si les candidats remplissent les conditions pour accéder aux formations d'insertion professionnelle et les aident à choisir un programme adapté à leurs besoins (Abrahamson, 1999).

## ANNEXE 2

### TABLEAUX STATISTIQUES DE L'ANALYSE COMPARATIVE

#### DONNÉES DE CONTEXTE

Tableau 1 : Taux d'emploi dans les principaux secteurs économiques en 2006

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède
Services	77,4	72,4	76,2	79,8	69,3	75,7
Industrie	20,6	25,5	20,4	17	25,8	22,3
Agriculture	2	2,2	3,4	3,1	4,9	2,1

Source : Enquête européenne sur la main d'oeuvre - 2006

Tableau 2 : Taille des entreprises – 2005

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède
Micro entreprises (1 à 9 salariés)	33,70%	30,50%	32,30%	30,70%	37,20%	23,70%
Petites entreprises (10-49 salariés)	24,70%	32,60%	25,40%	32,90%	36,90%	32,30%
Moyennes entreprises (50-249 salariés)	22,90%	22,00%	21,70%	22,80%	14,70%	25,80%
grandes entreprises (250 et + salariés)	18,70%	14,80%	20,60%	13,60%	11,30%	18,20%

Source : Enquête européenne sur les conditions de travail, 2005

Tableau 3 : structure de la population adulte par plus haut degré d'éducation atteint – 2006

<i>Entre 25 et 64 ans</i>	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède
Enseignement préprimaire, primaire et premier cycle de l'enseignement secondaire	33,1%	16,0%	33,1%	28,3%	20,4%	15,8%
Enseignement du deuxième cycle secondaire et enseignement postsecondaire qui n'est pas du supérieur	35,2%	60,1%	41,4%	41,7%	44,5%	53,3%
Enseignement supérieur	31,8%	23,8%	25,5%	29,3%	35,1%	30,4%
<i>Entre 25 et 39 ans - nés entre 1967 et 1981</i>						
Enseignement préprimaire, primaire et premier cycle de l'enseignement secondaire	20,2%	14,7%	20,6%	20,1%	11,4%	9,0%
Enseignement du deuxième cycle secondaire et enseignement postsecondaire qui n'est pas du supérieur	39,7%	61,8%	42,8%	46,1%	48,8%	54,5%
Enseignement supérieur	40,1%	23,5%	36,7%	33,1%	39,9%	35,9%
<i>Entre 40 et 64 ans - nés entre 1942 et 1966</i>						
Enseignement préprimaire, primaire et premier cycle de l'enseignement secondaire	40,8%	16,8%	40,9%	33,1%	25,1%	19,9%
Enseignement du deuxième cycle secondaire et enseignement postsecondaire qui n'est pas du supérieur	32,5%	59,2%	40,6%	39,1%	42,2%	52,6%
Enseignement supérieur	26,7%	24,0%	18,5%	27,0%	32,6%	27,1%

Source : Enquête européenne sur la main d'oeuvre - 2006

## APPRENTISSAGE CONTINU AU COURS DE LA VIE

Tableau 4 : Participation des adultes (25-64 ans) à l'apprentissage continu au cours de la vie – 2003

	France	Belgique	Allemagne	Pays-Bas	Finlande	Suède
Participation à toute activité de formation	51	41,9	41,9	41,6	77,3	71
<i>Participation à l'apprentissage formel</i>	0,9	4	3,4	7,8	9,3	13,3
<i>Participation à l'apprentissage non formel</i>	20,1	19,5	12,7	11	41,3	48
<i>Participation à l'apprentissage informel</i>	45,9	32,3	37,3	32,3	69,5	52,6

Source : module ad hoc 2004 de l'Enquête européenne sur la force de travail

Tableau 5: Participation des adultes à l'apprentissage continu au cours de la vie (tous types confondus) selon différentes caractéristiques individuelles- 2003

	France	Belgique	Allemagne	Pays-Bas	Finlande	Suède
Population totale	51	41,9	43,4	41,7	77,3	71
Emploi	60,1	49,2	47,8	46,8	81,7	72,4
Chômage	52,4	45,6	40,1	47,1	75	63
Population inactive	23	24,6	31,1	24,9	61,5	65,1
Hommes	54,8	44,1	43,3	44	73,7	69,2
Femmes	47,4	39,8	40,5	39,1	80,9	72,7
Entre 25 et 34 ans	61,1	50,9	50,1	50,6	84,6	76,6
Entre 35 et 44 ans	55,1	45,1	44,8	43,7	82,3	73,7
Entre 45 et 54 ans	50,9	41,2	40,9	39,4	76,1	71,2
Entre 55 et 64 ans	32,2	26,9	31,6	29,9	65,7	61,9
Enseignement pré-primaire, primaire et premier cycle de l'enseignement secondaire	29,2	23,3	19	20,1	60,9	48,8
Enseignement secondaire (deuxième cycle)	52,4	42,4	41,1	42,6	76,8	69,1
Enseignement supérieur et universitaire	83,1	66,9	65,8	66,2	90,1	87,6

Source : module ad hoc 2004 de l'Enquête européenne sur la force de travail

**FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE – LES ENTREPRISES**

Tableau 6 : Entreprises de formation en % de toutes les entreprises par secteurs et classes de taille – 1999 (ECVTS2)

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède
Ensemble des branches	70	75	76	88	82	91
<b>Par secteurs économiques</b>						
Industries extractives	100	64	82	87	67	89
Industrie manufacturière	68	73	77	90	77	90
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	100	97	96	96	100	100
Construction	65	66	62	90	75	83
Commerce; réparations automobile et d'articles domestiques	72	83	76	87	85	94
Hôtels et restaurants	88	63	66	81	75	85
Transports terrestres; transports par eau; transports aériens; services auxiliaires des transports	36	58	80	79	86	83
Postes et télécommunications	78	64	75	81	83	85
Activités financières	100	100	88	97	100	100
Immobilier, location et services aux entreprises	86	87	81	90	86	90
Services collectifs, sociaux et personnels	75	89	80	88	93	100
<b>Par classes de taille</b>						
Entre 10 et 19	62	68	56	82	77	85
Entre 10 et 49	66	71	70	85	78	88
Entre 20 et 49	71	76	77	88	81	93
Entre 50 et 249	93	87	93	96	97	99
Entre 250 et 499	100	98	97	97	97	99
Entre 500 et 999	100	98	99	98	100	100
1000 ou plus	100	100	100	100	100	100

Tableau 7: Pourcentage des effectifs (ensemble des entreprises) participant à des cours de formation professionnelle par secteurs économiques et classes de taille des entreprises – 1999 (CVTS2)

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède
Ensemble des branches	41	32	46	41	50	61
<b>Secteurs économiques</b>						
Industries extractives	15	36	37	60	27	74
Industrie manufacturière	42	30	43	40	48	61
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	75	54	48	47	75	91
Construction	21	19	31	57	35	56
Commerce; réparations automobile et d'articles domestiques	33	27	46	37	48	55
Hôtels et restaurants	25	15	30	32	61	45
Transports terrestres; transports par eau; transports aériens; services auxiliaires des transports	26	22	57	39	42	47
Postes et télécommunications	57	77	65	43	82	66
Activités financières	66	42	73	65	55	83
Immobilier, location et services aux entreprises	53	34	44	36	53	65
Services collectifs, sociaux et personnels	39	38	37	39	49	56
<b>Classes de taille</b>						
Entre 10 et 19	18	24	18	37	39	47
Entre 10 et 49	20	25	23	36	38	51
Entre 20 et 49	21	26	25	36	38	53
Entre 50 et 249	39	27	38	42	41	53
Entre 250 et 499	54	27	47	44	47	57
Entre 500 et 999	49	33	53	43	52	72
1000 ou plus	66	38	62	42	62	68

Tableau 8 : Heures dans les cours de formation professionnelle continue par 1000 heures travaillées (ensemble des entreprises), par secteurs économiques et classes de taille – 1999 (CVTS2)

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède
Ensemble des branches	8	5	10	11	11	12
<b>Par secteurs économiques</b>						
Industries extractives	2	2	7	11	14	15
Industrie manufacturière	8	5	8	10	10	13
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	10	10	11	14	15	22
Construction	3	2	5	12	6	9
Commerce; réparations automobile et d'articles domestiques	6	3	7	10	7	9
Hôtels et restaurants	5	1	7	8	8	6
Transports terrestres; transports par eau; transports aériens; services auxiliaires des transports	5	2	19	10	14	8
Postes et télécommunications	22	12	17	8	40	13
Activités financières	13	9	16	21	12	12
Immobilier, location et services aux entreprises	13	8	11	10	15	15
Services collectifs, sociaux et personnels	9	4	10	7	10	9
<b>Par classes de taille</b>						
Entre 10 et 49	10	5	7	8	11	11
Entre 50 et 249	9	6	7	11	9	9
Entre 250 et 499	10	4	9	12	11	11
Entre 500 et 999	9	7	12	12	12	16
1000 ou plus	13	6	16	14	13	14

Tableau 9 : Coûts de la formation professionnelle continue (cours) en % du coût total de la main-d'oeuvre (ensemble des entreprises) – 1999 (CVTS2)

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède
Ensemble des branches	1,6	1,5	2,4	2,8	2,4	2,8
<b>Par secteurs économiques</b>						
Industries extractives	0,5	0,3	2,2	3,4	2,5	3
Industrie manufacturière	1,5	1,3	2	2,3	2,1	2,6
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	1,6	1,9	2,4	2,9	3	6,9
Construction	0,6	0,4	0,8	2,3	1,4	1,9
Commerce; réparations automobile et d'articles domestiques	1,4	0,9	1,8	2,2	2	2
Hôtels et restaurants	1	0,5	1,5	1,9	1,6	1,4
Activités financières	2	2,5	3,3	5,4	3,1	3
Immobilier, location et services aux entreprises	2,3	2,6	2,8	3,5	3,4	3,5
Services collectifs, sociaux et personnels	1,5	0,8	1,9	2,1	2,3	2,3
<b>Par classes de taille</b>						
Entre 10 et 19	1	1	0,7	1,6	1,8	1,8
Entre 10 et 49	1	0,9	1	1,6	1,8	2,1
Entre 20 et 49	1,1	0,9	1,1	1,5	1,8	2,3
Entre 50 et 249	1,6	1,4	1,8	2,5	1,9	2,1
Entre 250 et 499	1,7	1,1	2,3	2,9	2,4	2,6
Entre 500 et 999	1,9	1,6	2,7	3,2	2,7	3,7
1000 ou plus	2	1,8	3,2	4,2	2,9	3,2

Tableau 10 : Pourcentage des heures totales dans les cours de formation professionnelle continue, par fournisseur de formation

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède
Cours internes	51	63	51	45	47	55
Cours externes	49	37	49	55	53	45
<b>Dont :</b>						
<i>Ecoles et autres établissements publics non universitaires</i>	7	3	5	5	5	3
<i>Universités et autres établissements d'enseignement supérieur</i>	5	1	2	5	7	3
<i>Instituts de formation spécialisés publics ou privés à but non lucratif</i>	20	4	5	18	23	6
<i>Organismes de formation privés à but lucratif</i>	38	36	65	49	32	58
<i>Fournisseurs d'équipement</i>	10	16	7	8	8	11
<i>Sociétés mères ou partenaires</i>	9	4	6	6	6	7
<i>Syndicats</i>	1	2	0	0	2	3
<i>Chambres de commerce, organismes sectoriels et organisations patronales</i>	9	21	6	6	2	6
<i>Autres organismes de formation</i>	2	12	3	2	14	4

Tableau 11 : Entreprises de formation en % de toutes les entreprises, par type de formation – 1999 (CVTS2)

	France	Belgique	Allemagne	Pays-Bas	Finlande	Suède
Cours de formation professionnelle continue	71	48	67	82	75	83
Tout type d'autres formes	41	67	72	70	72	78
<b>détail des autres formes de formation</b>						
<i>Formation professionnelle continue en situation de travail</i>	62	83	75	72	55	64
<i>Rotation des postes, mobilité ou détachement</i>	41	43	6	19	29	45
<i>Cercles d'enseignement/de qualité</i>	27	28	16	22	23	18
<i>Auto-formation</i>	23	22	19	45	55	37
<i>Formation continue dans le cadre de conférences et d'ateliers, de cours et séminaires</i>	46	47	85	72	82	71

Tableau 12 : Entreprises évaluant leurs besoins futurs en main d'œuvre et/ou en compétences en % de l'ensemble des entreprises, 1999 –CVTS2

	France	Allemagne	Pays-Bas	Finlande	Suède
Ensemble des branches	30	30	27	61	57
<b>Par secteurs économiques</b>					
Industries extractives	26	25	23	36	57
Industrie manufacturière	30	34	29	66	57
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	40	29	38	60	62
Construction	32	20	23	37	60
Commerce; réparations automobile et d'articles domestiques	26	27	25	65	56
Hôtels et restaurants	37	29	19	68	51
Activités financières	39	60	38	82	67
Immobilier, location et services aux entreprises	34	33	36	75	63
Services collectifs, sociaux et personnels	27	29	26	47	49
<b>Par classes de taille</b>					
Total	30	30	27	61	57
Entre 10 et 19	25	17	19	54	53
Entre 10 et 49	27	22	23	57	55
Entre 20 et 49	28	28	25	61	57
Entre 50 et 249	36	49	37	71	61
Entre 250 et 499	41	54	47	89	70
250 ou plus	49	58	53	89	77
Entre 500 et 999	52	54	57	86	84
1000 ou plus	66	71	63	90	80

Pas de données pour la Belgique

Tableau 13 : Entreprises évaluant les qualifications et les besoins de formation des employés en % de l'ensemble des entreprises, par type d'évaluation, 1999 CVTS2

	France	Allemagne	Pays-Bas	Suède
Pour les dirigeants et les responsables	3	12	4	7
Pour les autres salariés (p.ex. production, commerce et employés de bureau)	5	11	21	9
Pour l'ensemble des salariés	31	29	38	50
Aucune évaluation	61	48	37	34

pas de données pour la Belgique et la Finlande

Tableau 14 : Raisons invoquées par les entreprises non formatrices pour ne pas organiser de formation professionnelle continue , 1999 – CVTS2

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède
Trop cher	12	28	19	8	18	24
Personnes recrutées avec les qualifications requises	42	21	41	58	60	39
Formation initiale suffisante	40	28	26	8	24	19
Investissement récent; aucun besoin cette année	24	2	9	6	4	6
Difficulté d'évaluation des besoins de l'entreprise	7	8	23	7	8	10
Aucun besoin	75	79	78	72	79	66
Pas le temps	24	28	55	14	30	17
Autres raisons	7	4	14	13	12	8

Tableau 15 : Entreprises ayant eu des besoins d'acquisition ou de développement de nouvelles compétences au cours de la période 1997-1999, par principaux moyens utilisés pour obtenir ou développer ces nouvelles qualifications (en %), 1999 CVTS2

	France	Allemagne	Pays-Bas	Finlande	Suède
Apprentissage par l'acquisition d'expérience sur le lieu de travail	35	61	48	67	57
Formation continue offerte	67	63	85	78	78
Formation initiale pour les jeunes avec contrat de formation	35	38	23	19	18
Recrutement et formation de chômeurs	21	10	6	6	12
Recrutement et formation de personnes non qualifiées	18	14	12	5	3
Recrutement de personnes possédant les qualifications requises	70	34	50	50	53
Autres moyens	9	5	4	5	2

Tableau 16 : Pourcentage des entreprises connaissant des changements technologiques ou structurels et ayant recours à la formation professionnelle, (en % du total des entreprises) 1999 CVTS2

	France	Belgique	Allemagne	Pays-Bas	Finlande	Suède
Introduction de produits/services et/ou modes de production technologiquement nouveaux/améliorés	8	11	16	12	19	11
Impliquées dans des fusions, acquisitions, restructurations	3	3	4	12	5	3
Impliquées dans des réorganisations majeures	3	5	7	12	5	7

Tableau 17 : Entreprises fournissant des cours de formation professionnelle continue, par catégories de population particulière (en %) – 1999 CVTS2

	Allemagne	France	Pays-Bas	Suède	Total
<b>Entreprises employant des individus issus de cette population (% de oui)</b>					
Femmes	97	98	95	97	96,8
Jeunes salariés (25 ans ou moins)	:	82	83	73	79,3
Salariés âgés (50 ans ou plus)	:	87	77	83	82,3
Salariés handicapés	:	42	19	12	24,3
Minorité ethnique	:	37	40	15	30,7
Salariés risquant de perdre leur emploi et/OU devenus superflus	:	5	11	8	8,0
Salariés sans qualification formelle	72	63	47	21	50,8
Salariés à temps partiel	:	66	69	53	62,7
<b>Formation générale</b>					
Femmes	78	80	70	66	73,5
Jeunes salariés (25 ans ou moins)	:	67	74	64	68,3
Salariés âgés (50 ans ou plus)	:	60	59	66	61,7
Salariés handicapés	:	45	54	51	50,0
Minorité ethnique	:	55	62	63	60,0
Salariés risquant de perdre leur emploi et/OU devenus superflus	:	60	40	55	51,7
Salariés sans qualification formelle	50	61	63	62	59,0
Salariés à temps partiel	:	55	55	67	59,0
<b>Entreprise organise une Formation spéciale</b>					
Femmes	3	6	5	36	12,5
Jeunes salariés (25 ans ou moins)	:	8	6	36	16,7
Salariés âgés (50 ans ou plus)	:	4	4	35	14,3
Salariés handicapés	:	2	4	21	9,0
Minorité ethnique	:	4	7	24	11,7
Salariés risquant de perdre leur emploi et/OU devenus superflus	:	9	7	25	13,7
Salariés sans qualification formelle	2	8	8	39	14,3
Salariés à temps partiel	:	4	3	29	12,0

Pas de données pour la Belgique et la Finlande

## FORMATION PROFESSIONNELLE – PARTICIPATION DES INDIVIDUS

*Remarque : il s'agit ici d'un traitement par nos soins d'un sous-échantillon particulier (travailleurs salariés ayant reçu une formation professionnelle au cours de l'année écoulée, données agrégées des enquêtes 2000 et 2005) de l' « Enquête européenne sur les conditions de travail » (EWCS) réalisée à l'échelle de l'Union européenne tous les cinq ans par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Nous remercions la Fondation pour nous avoir permis d'utiliser ses micro-données dans le cadre de ce rapport. Il va de soi que les interprétations de ces données sont sous notre responsabilité propre.*

Tableau 18 : Caractéristiques individuelles des personnes ayant reçu une formation professionnelle – EWCS 2000/2005

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède	Total
<b>Genre</b>							
Hommes	58%	55,8%	55,1%	6,%	47,8%	46,5%	53,9%
femmes	42%	44,2%	44,9%	4,%	52,2%	53,5%	46,1%
<b>Classes d'âges</b>							
moins de 25 ans	5,9%	11,%	6,8%	12,8%	4,9%	5,2%	7,8%
25-34 ans	26,6%	28,4%	31,6%	24,8%	23,9%	25,7%	26,8%
35-44 ans	36,7%	3,3%	3,7%	32,%	29,1%	28,9%	31,3%
45-54 ans	23,8%	22,2%	22,5%	23,8%	31,2%	26,8%	25,5%
55 ans et plus	7%	8%	8,4%	6,6%	1,9%	13,4%	9%
<b>Plus haut niveau d'éducation atteint (classification ISCED) (données 2005 seulement)</b>							
Enseignement primaire	4,6%	1,6%	0,2%	1,7%	0,7%	1,2%	2,1%
Enseignement secondaire inférieur	5,2%	3,2%	13,8%	21,0%	6,4%	5,1%	9,0%
Enseignement secondaire supérieur	51,6%	36,2%	33,1%	3,3%	27,9%	32,7%	41,1%
Enseignement post secondaire			10,6%	31,7%	7,1%	18,7%	8,5%
Enseignement supérieur	33,0%	57,3%	41,2%	38,7%	55,7%	40,1%	35,9%
Enseignement universitaire	5,5%	1,6%	1,0%	3,7%	2,1%	2,3%	3,0%

Tableau 19 : Caractéristiques professionnelles des individus ayant reçu une formation professionnelle – EWCS 2000/2005

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède	Total
<b>Professions (classification ISCO)</b>							
Membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise	8,2%	4,5%	7,8%	11,8%	3,6%	5,7%	6,9%
Professions intellectuelles et scientifiques	27,6%	23,6%	10,9%	29,2%	27,8%	22,3%	23,7%
Professions intermédiaires (techniciens)	14,4%	28,9%	27,4%	17,9%	21,4%	23,5%	22,2%
Employés de type administratif	22,2%	14,8%	15,6%	12,1%	14,9%	10,3%	15%
Personnels des services et vendeurs de magasin et de marché	7,%	8,8%	12,8%	1,4%	10,9%	16,9%	11,1%
Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture et de la pêche		1,2%	1,2%	0,2%	0,8%	0,9%	0,9%
Artisans et ouvriers des métiers de type artisanal	7,%	11,6%	7,7%	6,8%	6,9%	5,7%	7,6%
Conducteurs d'installation et de machines et ouvriers de l'assemblage	8,2%	3,8%	3,5%	5,3%	8,1%	10,7%	6,6%
Ouvriers et employés non qualifiés	3,9%	2,%	11,2%	4,6%	4,8%	3,2%	4,9%
Forces armées	1,6%	0,8%	2,%	1,7%	0,8%	0,9%	1,3%
<b>Contrat de travail</b>							
Contrat à durée indéterminée	95,7%	90,9%	89,5%	85,8%	88,2%	91,1%	91,3%
Contrat à durée déterminée	3,9%	7,3%	8,6%	12,7%	1,9%	6,2%	8,3%
intérimaire	0,4%	0,2%	1,%	1,4%	0,4%	2,7%	1,2%
Apprenti/stagiaire		1,6%	1,%	0,2%	0,4%		0,6%
<b>Temps de travail</b>							
Temps partiel	19,3%	10,2%	11,5%	30,%	7,8%	16,7%	15,9%
Temps plein	80,7%	89,8%	88,5%	70%	92,2%	83,3%	84,8%
<b>Ancienneté dans l'emploi actuel</b>							
moins d'1 an	5,6%	2,6%	7,8%	8,1%	10%	9,6%	7,3%
1 à 5 ans	25,8%	29,%	29,2%	32,7%	23,3%	24,8%	27,5%
6 à 10 ans	22,2%	27,8%	24,4%	23,2%	25,%	27,8%	25,7%
11 à 15 ans	10,1%	17,4%	12,9%	10,7%	10,4%	9,8%	11,9%
16 à 20 ans	13,3%	10,1%	7,3%	8,8%	10,8%	11,%	10,2%
21 à 25 ans	8,9%	4,3%	7,3%	6,9%	8,3%	8,6%	7,4%
26 à 30 ans	8,5%	5,5%	6,7%	6,2%	5,8%	4,9%	6,3%
plus de 31 ans	5,6%	3,3%	4,4%	3,5%	6,3%	3,5%	4,4%
<b>Ancienneté sur le marché du travail depuis l'arrêt de l'éducation (données 2005 seulement)</b>							
Moins d'un an	0,5%	1,6%	1,8%		2,9%	2,7%	2,4%
1 à 5 ans	11,2%	9,%	10,3%	14,6%	10,9%	10,2%	12,4%
5 à 10 ans	16,7%	13,8%	15,%	15,%	14,5%	16,5%	14,9%
10 à 15 ans	14,9%	12,2%	16,9%	13,%	11,6%	11,%	13,2%
15 à 20 ans	20,3%	19,1%	19,4%	19,6%	16,7%	18,8%	18,7%
20 à 25 ans	20,4%	29,8%	23,9%	25,6%	24,6%	24,3%	24,7%
25 à 30 ans	13,5%	13,8%	11,7%	11,%	17,4%	14,1%	11,7%
30 à 35 ans	2,5%	0,5%	1,1%	1,3%	1,4%	2,4%	2,1%

Tableau 20 : proportion au sein d'un groupe donné de salariés ayant reçu une formation

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Finlande	Suède	Total
<b>Genre</b>							
hommes	37,6%	29,6%	26,9%	40,5%	54,6%	46,2%	39,2%
femmes	33,9%	28,9%	23,9%	34,5%	58,1%	54,4%	39%
<b>Par classes d'âge</b>							
moins de 25 ans	19,2%	29,6%	17,2%	33,2%	30,8%	30,7%	26,8%
25-34 ans	37,2%	35,1%	29,%	37,6%	54,1%	53,1%	41%
35-44 ans	38,2%	31,7%	25,8%	44,2%	6%	58,%	43%
45-54 ans	39,1%	25,3%	24,2%	37,7%	64,2%	53,6%	40,7%
55 ans et plus	36%	20,2%	26,7%	27,1%	55,1%	39,9%	34,2%
<b>Contrat de travail</b>							
Contrat à durée indéterminée	38,8%	30,3%	27,2%	40,2%	60,3%	53,%	41,6%
Contrat à durée déterminée	18,5%	24,4%	19,%	31,5%	41,5%	39,7%	29,1%
intérimaire	6,3%	6,4%	7,8%	19,5%	20%	27,3%	14,6%
Apprenti/stagiaire		44%	52,4%	25,%	33,3%	.	38,7%
<b>Temps de travail</b>							
Temps plein	48,9%	27,8%	26,4%	35,2%	57,%	56,%	41,9%
Temps partiel	35,3%	18,4%	19,9%	28,8%	39,3%	41,3%	30,5%

## DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN DANS LE SECTEUR SUCRIER

### Dialogue social européen dans le secteur sucrier : Les textes adoptés, le domaine, le type de document et ses destinataires<sup>127</sup>

Date	Titre	Domaine	Type	Destinataires	Suivi
10/07/2006	Faute de dimension sectorielle le fonds d'ajustement à la mondialisation serait inaccessible à l'industrie sucrière européenne	Aspects sociaux des politiques	Position commune	Institutions européennes	
16/01/2006	Fonds structurels – mode d'emploi pour l'industrie sucrière européenne (CD-rom)	Aspects sociaux des politiques	Outil	Organisations nationales	
4/06/2004	Site internet conjoint www.eurosugar.com	Dialogue social	Outil	Partenaires sociaux européens	
2/04/2004	Livre vert de la Commission sur les règles d'origine préférentielles	Politiques économiques et/ou sectorielles	Position commune	Institutions européennes	
7/02/2003	Responsabilité sociale des entreprises dans l'industrie sucrière européenne. Code de conduite	Conditions de travail	Recommandation	Entreprises	Oui
5/11/2002	Déclaration conjointe sur l'impact de l'élargissement pour l'industrie sucrière	Élargissement	Déclaration	Partenaires sociaux européens	
14/12/2001	Responsabilité sociale et modèle social sucrier. Déclaration paritaire	Conditions de travail	Position commune	Institutions européennes	
14/11/2001	Position paritaire. Système de Préférence Généralisé. Des règles d'origine claires et cohérentes conçues	Politiques économiques et/ou sectorielles	Position commune	Institutions européennes	

<sup>127</sup> La typologie et les résultats proviennent de la base de données du dialogue social sectoriel réalisée par l'Observatoire social européen pour la Commission européenne. Nous distinguons 5 grandes catégories de texte. Les positions communes destinées aux pouvoirs publics (principalement la Commission), les accords au sens des article 138/9 du Traité, les recommandations qui doivent être implémentées au plan national par les partenaires sociaux, les déclarations pour lesquelles il n'y a pas de procédure claire de suivi de la mise en œuvre au plan national, les outils conjoints (pour la formation par exemple), et les règlements intérieurs qui fixent les règles du jeu.

	comme indispensable contrepartie à l'ouverture des frontières				
20/02/2001	Déclaration paritaire sur. Projet révisé de règlement "everything but arms" en faveur des pays les moins avancés	Politiques économiques et/ou sectorielles	Position commune	Institutions européennes	
13/11/2000	Déclaration paritaire sur l'apprentissage	Formation	Position commune	Institutions européennes	
23/11/1999	L'organisation commune de marché du sucre et son importance pour l'emploi	Politiques économiques et/ou sectorielles	Position commune	Institutions européennes	
1/01/1999	Sécurité active/interactive en sucrerie. Un outil de formation professionnelle	Santé-Sécurité	Outil	Organisations nationales	
1/12/1998	Apprentissage dans le secteur sucrier. paritaire	Formation	Recommandation	Organisations nationales	Oui
12/11/1997	Convention entre le CEFS et le SETA	Dialogue social	Règlement intérieur	Partenaires sociaux européens	

**Secteur sucrier : Code de conduite conjoint sur la responsabilité des entreprises 2003 (extraits)**

**Normes minimales**

Les membres du CEFS (...) s'engagent à respecter les normes minimales ci-dessous, et, le cas échéant, à promouvoir ces normes au-delà de la zone d'activités pour laquelle le CEFS est mandaté. Ces normes volontaires, de portée générale, sont le plus souvent bien en deçà des normes réellement appliquées dans l'Union. Le respect de ces normes ne doit pas constituer une raison valable pour réduire des normes préexistantes plus élevées, bien au contraire.

**1. DROITS DE L'HOMME**

L'industrie sucrière européenne respecte les principes et droits fondamentaux du travail tels que définis par l'OIT, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, et la législation européenne.

L'industrie sucrière européenne :

- a) Respecte la liberté d'association c'est-à-dire le droit pour les salariés de constituer des syndicats et de s'y affilier, ainsi que le droit d'accès à l'entreprise pour les représentants des salariés. (Convention OIT 87).
- b) Reconnaît le droit à la négociation collective, et octroie des facilités aux représentants des salariés de manière à leur permettre de remplir efficacement et rapidement leurs fonctions (Conventions OIT 98 et 135).
- c) Confirme que l'exercice des droits syndicaux n'entraînera aucun préjudice personnel ou professionnel pour les salariés et leurs représentants.
- d) Ne fera appel à aucune forme de travail forcé ou obligatoire (Convention OIT 29).
- e) Est opposée au travail des enfants (Convention OIT 182) et respecte la Convention OIT 138 définissant l'âge minimum d'admission au travail.

f) S'oppose à toute discrimination, qu'elle soit fondée sur l'origine sociale ou nationale, sur la religion, le sexe, l'orientation sexuelle, l'affiliation à des organisations syndicales, l'âge ou la sensibilité politique et s'engage en particulier à garantir et à promouvoir l'égalité des chances et de traitement entre hommes et femmes. (Conv. OIT 100 et 111 - Directives 76/207/CEE - 2000/43/CE et 2000/78/CE)

## **2. EDUCATION, FORMATION ET APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE**

L'industrie sucrière européenne s'efforce de donner à ses salariés les meilleures aptitudes et compétences en vue de développer au mieux leur potentiel personnel (...). L'éducation et la formation constituent une partie intégrante du dialogue social au sein des entreprises. Les propositions et initiatives des salariés et de leurs représentants en matière d'éducation et de formation continue sont bienvenues et seront mises en œuvre conformément aux habitudes nationales.

(Elle) recommande aux entreprises d'engager, à chaque fois que ceci est économiquement et socialement réalisable, un effort significatif pour offrir à davantage de jeunes des stages et postes d'apprentissage afin d'accroître leurs compétences sur le marché du travail.

## **3. SANTE ET SECURITE**

L'industrie sucrière européenne porte une attention toute particulière à la santé et la sécurité. (...) En coopération avec les salariés et leurs représentants, elle prend soin de créer un environnement sûr et sain tendant vers les meilleures pratiques et connaissances. Toutes mesures favorisant la prévention et la santé sont considérées comme prioritaires. L'industrie sucrière ne se contente pas d'appliquer la législation européenne (...), dans la plupart des cas, va au-delà de cette législation. Des programmes de formation spécifiques sont mis en œuvre dans toutes les sucreries, de même que des politiques et procédures de sécurité spécialement conçues pour l'industrie sucrière prenant en compte les risques particuliers liés au processus de fabrication et mettant un accent particulier sur la prévention.

## **4. RELATIONS ENTRE LES PARTENAIRES SOCIAUX**

Les partenaires sociaux (...) représentée par le CEFS et l'EFFAT considèrent qu'un dialogue social constructif, introduit à tous niveaux, avec les représentants des salariés et les syndicats est un élément de succès important pour le bon fonctionnement des entreprises. L'information et la consultation des représentants des salariés encouragent la confiance et la coopération entre les salariés et les employeurs. (...) Au niveau national, la législation concernant la représentation des travailleurs et la négociation collective est respectée, voire dépassée. (...)

Dans le cadre de l'élargissement de l'Union européenne, les partenaires sociaux émettent le vœu, qu'avec l'aide et le soutien des autorités publiques, s'instaure un dialogue véritablement constructif et responsable (...).

## **5. REMUNERATION EQUITABLE**

Dans l'industrie sucrière, les rémunérations réelles sont conformes aux minima fixés par les conventions collectives de branche ou d'industrie et/ou les pouvoirs publics. Lorsqu'il n'existe ni convention ni barème, elles sont suffisantes pour assurer aux travailleurs un niveau de vie décent, tel que défini par la déclaration fondamentale des droits de l'homme et la Déclaration tripartite de l'OIT. Afin d'éviter toute discrimination, l'industrie sucrière reconnaît le droit à un salarié travaillant dans des conditions similaires de percevoir une rémunération égale pour un travail égal. (Conv. OIT 100 – Art.141 du Traité et Directive 2000/78/CE).

## **6. RESTRUCTURATIONS**

Au niveau européen, dans le cadre du dialogue social européen, une information régulière peut être organisée, de même que, des échanges de vues et, le cas échéant, une action conjointe, sur tous sujets, y compris les sujets liés aux politiques et législations communautaires ayant un impact économique et social pour le secteur du sucre.

Ce dialogue respecte et va au-delà de la législation européenne ou nationale sur l'information et la consultation. Un dialogue ouvert entre la direction et les salariés étant une condition préalable pour instaurer un climat de respect mutuel et de confiance, les salariés et leurs représentants seront régulièrement tenus au courant de la situation de l'entreprise, de même qu'informés et consultés, en temps utile, sur les mesures envisagées dans le cadre de restructurations.

En cas de restructuration, ou d'investissement ayant un impact social au sens du présent Code de Conduite, l'industrie sucrière agit d'une manière socialement responsable. Toutes mesures sont également prises en vue d'améliorer l'employabilité du personnel.

## **7. RELATIONS D'AFFAIRES ET CHOIX DES FOURNISSEURS**

L'industrie sucrière européenne attend de la part de ses fournisseurs un comportement socialement responsable. Les fournisseurs sont généralement choisis sur une base professionnelle. Pour les principaux fournisseurs ceci inclut également une considération de leur responsabilité sociale, conformément aux dispositions du Code de Conduite. À cet effet, l'industrie sucrière européenne s'efforcera de transmettre le concept de responsabilité sociale des entreprises, et verra si elle peut apporter une contribution concrète à la lutte contre le travail des enfants. (...) Dans le cadre général de l'éthique des affaires, l'industrie sucrière européenne s'efforce de se conformer aux lignes directrices pour les entreprises multinationales de l'OCDE, ou, au-delà de la zone d'activités du CEFS, de les promouvoir au maximum.

## Les restructurations du secteur sucrier au niveau national en Europe (données syndicales)

### AUTRICHE

Agrana a annoncé la fermeture de sucreries durant la campagne de 2006/2007 : Hohenau en Autriche et Rimavská Sobota en Slovaquie. Environ 125 travailleurs permanents et 75 saisonniers sont concernés. Un plan social a été préparé avant l'adoption de la réforme et signé en janvier 2006. Le plan combine des compensations financières à des dispositions spécifiques pour les travailleurs handicapés et les travailleurs totalisant 25 années d'ancienneté au sein de l'entreprise, le travail à temps partiel pour les salariés âgés de plus de 55 ans durant la période précédant le départ à la retraite et la garantie, pour les apprentis de pouvoir terminer leur formation au sein de l'entreprise (voir bonne pratique en annexe). 50 emplois supplémentaires seraient créés dans la fabrique de bioéthanol de Pischelsdorf, qui devrait entrer en service à l'automne 2007.

### BELGIQUE

Iscal Sugar a fermé son implémentation de Furnes. 77 salariés sont concernés. Seuls quelques salariés restent employés chez Iscal. Le plan social prévoit tout d'abord un système de réinsertion professionnelle pour les travailleurs licenciés (obligation légale), des compensations financières de 1.000 – 1.500 euros suivant la fonction et l'ancienneté, un règlement de préretraite. Le redéploiement des travailleurs dans d'autres usines à échoué

Südzucker construit une usine de bioéthanol dans la région de Liège, créant ainsi immédiatement 100 emplois directs et jusqu'à 300 emplois à long terme dans un proche avenir.

### DANEMARK

Danisco a annoncé la fermeture de l'implantation d'Assens après la campagne de 2006. Environ 120 travailleurs sont concernés. Le processus de fermeture de l'usine commencera le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et se terminera le 1<sup>er</sup> avril 2007. Un plan social a été conclu. Il prévoit une période de préavis étendue, des programmes de formation et une compensation supplémentaire équivalente à deux mois de salaire. Comme le chômage est très faible au Danemark, les travailleurs sucriers qui restent pour Danisco jusqu'à la fin de la campagne percevront une compensation intégrale tandis que ceux qui quittent l'entreprise avant cela obtiendront une compensation moins élevée.

### FINLANDE

Danisco (voir aussi plus haut) fermera l'usine de Salo après la campagne de 2006. Environ 39 travailleurs permanents et 34 saisonniers sont concernés. Au 1<sup>er</sup> décembre 2006, aucun plan social satisfaisant n'a été signé. L'entreprise propose uniquement un soutien financier pour la reconversion des travailleurs. En conséquence de la fermeture de

Salo, environ 40 travailleurs de la raffinerie de Kantvik perdront leur emploi; un plan social est négocié mais il n'est pas très ambitieux (compensation équivalente à trois mois de salaire, formation et règlement de préretraite) alors que l'entreprise prévoit de recevoir 67 millions d'euros du fonds de restructuration temporaire européen. D'autres entreprises du secteur de l'alimentation et des boissons ont adopté un plan social plus favorable sans un tel soutien financier supplémentaire.

## **FRANCE**

En février 2007, Saint Louis Sucre (détenu par Südzucker) a annoncé au comité d'entreprise son intention de cesser les activités de raffinage dans l'implantation de Marseille avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2008. Saint Louis Sucre envisage de maintenir le conditionnement de sucre avec une nouvelle organisation du travail pour 120 salariés. Cependant, environ 120 salariés permanents seront licenciés. L'entreprise a proposé aux représentants des travailleurs d'entamer des négociations afin d'éviter les licenciements.

## **ALLEMAGNE**

Anticipant la réforme, Nordzucker a annoncé en septembre 2005 la fermeture de deux usines (Wierthe le 31 décembre 2005 et Barsinghausen Munzel le 31 décembre 2006). Un plan social a été négocié incluant principalement des dispositions en matière de préretraite et le redéploiement des salariés dans d'autres usines Nordzucker. Un élément important est que le plan social reste valide jusqu'en 2010.

Pfeifer & Langen ont décidé de stopper la production de sucre dans leur usine d'Elsdorf. Seules des activités de conditionnement sont maintenues. Environ 120 travailleurs sont concernés. Un plan social a été conclu. Il prévoit des compensations financières, un règlement de préretraite et le redéploiement des travailleurs dans d'autres usines de l'entreprise.

## **HONGRIE**

Eastern Sugar mettra un terme à la production dans l'usine de Kaba en février 2007 et fermera en octobre 2007. 220 travailleurs permanents seront licenciés. L'entreprise planifie l'abandon de ses 110.000 tonnes de quota de production. Des représentants des travailleurs, les managers de l'entreprise et les pouvoirs publics hongrois ont conclu un accord tripartite en décembre 2006 qui prévoit des compensations équivalant à 12 mois de salaire ainsi que des mesures pour la reconversion avec le soutien des agences de développement régional existantes pour les travailleurs licenciés.

## **IRLANDE**

Le 15 mars 2006, Greencore, propriétaire d'Irish Sugar, le seul transformateur de betteraves sucrières en Irlande, a annoncé la fermeture de sa dernière sucrerie située à Mallow, mettant ainsi un terme à la production sucrière en Irlande. L'usine a fermé le 12 mai 2006, ce qui a entraîné le licenciement de 330 salariés directs ; Les négociations entre

les syndicats, SIPTU, TEEU et Irish Sugar, ont débouché sur une impasse : l'entreprise a proposé les mêmes conditions de licenciement que lors de la fermeture de l'usine de Carlow l'année précédente. De plus, Irish Sugar n'a présenté aucune proposition pour le redéploiement des travailleurs.

Le 26 avril 2006, le tribunal du travail a proposé une amélioration des conditions de licenciement, mais elles sont toujours loin de représenter une compensation équitable. Bien que la différence de coût entre l'offre de l'entreprise et la recommandation du tribunal du travail soit de 4,4 millions d'euros, l'entreprise a décidé d'ignorer la recommandation. Cette somme doit cependant être considérée à la lumière des 98 millions d'euros attribués à Greencore par le gouvernement ainsi que des 48 millions d'euros alloués aux betteraviers (bien au-delà des dispositions de l'article 3.6 de la réglementation 320/2006), qui bénéficieront également d'autres financements européens.

Un second problème est que le gouvernement a publié en juillet la somme que les parties prenantes recevraient avant même que l'entreprise soumette officiellement son plan de restructuration à l'administration. Greencore est en désaccord avec les chiffres présentés et a introduit un recours. L'arrêt du tribunal devrait être rendu au début 2007.

Cela signifie que les travailleurs sucriers de Mallow ont perdu leur emploi sans recevoir de compensation spécifique. Le 21 novembre 2006, Greencore a dévoilé ses projets de transformation du site de l'ancienne sucrerie de Carlow en un centre d'affaires, commercial et résidentiel représentant un investissement de 1,1 milliards d'euros alors que les travailleurs de Greencore sont toujours redevables de 4,4 millions d'euros dans le cadre de l'accord de licenciement. Toutefois le conseil communal a bloqué l'autorisation de réaffectation du terrain, la soumettant à un accord avec les travailleurs.

## **ITALIE**

L'Italie a décidé de vendre 50% de son quota (1.557.444 tonnes). Un fonds de 65,8 millions d'euros a été constitué pour la restructuration. Quelque 1.400 travailleurs permanents et 1.000 saisonniers sont concernés.

Les syndicats, les entreprises et le gouvernement se sont accordés sur un plan de reconversion pour ces usines. Parallèlement au plan social (pour aider les travailleurs touchés par la restructuration), les syndicats ont tenté d'offrir des perspectives d'emploi aux travailleurs : tout travailleur perdant son emploi doit trouver un autre emploi.

L'accord prévoit une indemnité de complément de revenu valable pendant trois ans (période durant laquelle les projets de restructuration doivent être finalisés). Sur les 1.400 travailleurs, 500 remplissent les conditions pour un départ en préretraite. Sur les treize usines fermées :

- quatre devraient produire du bioéthanol à concurrence de 1,5/2 millions hl par site pour un investissement équivalent à 70 millions d'euros et 200 travailleurs par implantation perdront leur emploi ;
- huit sites se lanceront dans la production d'électricité au départ de pétrole et de céréales pour un total de 18,5 à 40 mégawatts. L'investissement représente 25 à 90 millions d'euros et impliquera la création de 225 emplois.
- Un site produira du biodiesel pour un total de 22 millions de tonnes. Un investissement de 5 millions d'euros qui permettra de créer 35 emplois. Il reste à

voir si ces projets se réaliseront, car il faut encore résoudre la question de 'approvisionnement en matières premières.

## **LETTONIE**

Le 15 janvier 2007, Liepajas Cukurfabrika (LC) a annoncé la fermeture de sa sucrerie et le licenciement d'environ 227 salariés. LC a informé l'agence nationale pour l'emploi qu'elle licencierait 94 salariés d'ici le mois de mars. La prochaine vague de licenciements touchant environ 50 salariés aura lieu en août, et les derniers salariés seront licenciés en septembre. Aucune information n'a été fournie au sujet des plans sociaux.

Le sucrier Jelgavas Cukurfabrika (JC) a annoncé le 22 janvier 2007 la fermeture de son implantation et le licenciement d'environ 300 travailleurs. L'entreprise recevra 30,4 millions d'euros du fonds de restructuration de l'UE. JC a informé l'agence nationale pour l'emploi que le licenciement des salariés se ferait en quatre vagues. La première vague portera sur le licenciement de 128 salariés, dont 11% hautement qualifiés. L'entreprise a élaboré un plan destiné à soutenir les travailleurs licenciés, qui comprend des mesures de formation.

## **POLOGNE**

Pour le moment, seul un processus de rationalisation est appliqué et aucun quota de production de sucre n'a été abandonné.

Cinq sucreries du groupe d'Etat KSC Polskie Cukier ont été fermées. Environ 500 travailleurs étaient concernés. Comme des accords sont négociés dans chaque implantation, il n'y a pas d'uniformité des conditions : elles incluent principalement des compensations financières pour les licenciements et un redéploiement dans d'autres sites. En 2007, l'entreprise fermera un autre site..

## **ESPAGNE**

Ebro Puleva, a décidé de fermer son usine de Ciudad Real (pour une présentation plus détaillée voir le cas AGIRE). Le plan social lié aux pertes d'emplois prévoit le maintien des salaires, la formation du personnel et des compensations. Le gouvernement a élaboré un plan pour le redéploiement des travailleurs avec le même salaire ou, au moins, avec des compensations. En complément à cet accord, les syndicats ont signé un accord de formation en Castille-et-León (où se trouvent la majorité des sucreries). Une reconversion dans la production d'éthanol est planifiée, mais le gouvernement doit encore approuver la commercialisation interne du bioéthanol. La production de biocarburant et de biomasse est considérée comme un outil crucial dans la reconversion.

Azucareras Reunidas de Jaén (ARJ) a fermé son usine de Linares en juillet, entraînant la suppression d'environ 110 emplois. Les conditions liées à la fermeture étaient similaires à l'accord signé avec Ebro Puleva.

La sucrerie d'Acor n'a pas produit de sucre cette année et il y a actuellement des discussions sur l'avenir de l'usine : fermeture ou reconversion dans le bioéthanol.

## **ANNEXE 4**

### **ECHANTILLON DES PERSONNES INTERROGÉES AYANT SUBI UNE RESTRUCTURATION**

(cf partie 3 du rapport : accompagnement des transitions professionnelles)

#### **Liste des organismes et des personnes rencontrés**

	S	Age	Niveau de Qualification	Nbre d'années	Situation actuelle (*) Type de ransition	Catégorie socio-professionnelle avant l'évènement	Structure / Taille	Secteur d'activité	Date de l'évènement	Circonstances	Conditions	Dispositif d'accompagnement
1	H	50	CAP Plomberie	25	Emploi intérim (manœuvre BTP) Transition 1	Ouvrier cariste	Entreprise A 150 salariés	Papeterie	2005	Fermeture du site et cessation de l'activité papier du groupe.	Licenciement économique collectif (47 s )	CRP+Cabinet
2	H	40	CAP Entretien	15	Formation vente en Alternance Transition 3	Ouvrier polyvalent	Entreprise A 150 salariés	Papeterie	2005	Fermeture du site et cessation de l'activité papier du groupe.	Licenciement économique collectif (47 s )	CRP+Cabinet
3	F	35	Bac + 4 (Commerce)	12	Chômage <i>Non deuil ?</i>  Transition 2	Assistante Marketing	Entreprise B Environ 2000 salariés	Agro-alimentaire	2005	Incompétence ?	Licenciement individuel	Aucun
									2004	Fusion de sociétés  Déplacement du pôle marketing sur Lyon	Licenciement collectif (5 pers concernées) Refus de mobilité Repositionnement interne en logistique	Aucun  Formation <i>perso</i> Chef de projet ESC

4	F	43	DUT	18 ans	Cadre (Respons. adm. et financ.) PME de BTP Transition 2	Cadre Responsable de site	Entreprise C 200 salariés	Agro-alimentaire	2005	Fermeture de site Activité confiée à sous-traitance	Licenciement collectif 35 p	CRP+Cabinet
5	F	45	BEPC	25 ans	En attente d'un plan social imminent Transition 2	Technicienne QSE (Qualité, Sécurité, Environnt) de l'entreprise.	Entreprise D 140 salariés	Luminaires	En-cours	Rachat par concurrent	Licenciement collectif- 43 reprises prévues	Ignoré par l'intéressée Démarches personnelles de VAE
6	F	32	Bac pro	11 ans	En attente d'un plan social imminent Transition 2	Ouvrière sur chaîne	Entreprise D 140 salariés	Luminaires	En-cours	Rachat par concurrent	Licenciement collectif - 43 reprises prévues	Ignoré par l'intéressée Interrogations/acceptation d'une CRP si elle est proposée.
7	H	41	Dess Droit	15	En formation (permis TC) Transition 3	Cadre commercial	Entreprise E 100 salariés	Textile	2006	3 <sup>ème</sup> rachat de l'enseigne et « dégraissage » massif du nouvel investisseur.	Licenciement économique collectif	CRP
8	H	40	Autodidacte	20	Agent de maîtrise - sidérurgie Transition 2	Cadre de production	Entreprise F 150 salariés	Papeterie	2006	Fermeture du site et cessation de l'activité papier du groupe.	Licenciement économique collectif	CRP+Cabinet

9	F	31	Bac + 2	12	En formation + projet de création d'entreprise Transition 4	Assistante commerciale export	Entreprise F 150 salariés	Papeterie	2006	Fermeture du site et cessation de l'activité papier du groupe.	Licenciement économique collectif	CRP+Cabinet
10	H	45	BEP Banque	22	Recherche active d'emploi Transition 2	Cadre commercial	Entreprise G 100 salariés	Textile	2006	3 <sup>ème</sup> rachat de l'enseigne et dégraissage massif du nouvel investisseur.	Licenciement économique collectif	CRP
11	F	38	Bac + 5 ESC	12	Vacations et chômage Transition 2	Cadre commercial grande distribution	Entreprise H Etablissement 50 Entreprise 6000	Grande distribution	2001	Suivi du conjoint, refus de mobilité	Licenciement individuel	Association CTP Auvergne (Compétence à Temps Partagé) + Cabinet pour bilan compétences + formation perso Master MERH ESC
12	F	52	CAP	18	Chômage + Formation Word-Excel sollicitée à l'ANPE (vécu de 2 licenciements éco.) Transition 3	Agent de service polyvalent Agent de production polyvalent Tourneur-fraiseur	Entreprise I 20 salariés	Association (traçage sentiers randonnée et publication guides randonnées)  Industrie mécanique (aéronautique+automobile) 400 salariés	2006 1991	Baisse des ventes Difficultés et dégraissage du personnel	Licenciement économique (4 pers concernées)  Licenciement économique collectif (120 licenciements)	CRP+ANPE+ Bilan compétences CCI Formation  Aucun

13	F	46	BEP Social	29	Chômage (arrive en fin de droit)  (vécu de 3 licenciements éco.)  Transition 2	Employée Secrétariat accueil standard Employée Chargée de suivi de la législation communaut. Assistante comptabilité matière	Entreprise J 8 salariés	Agence immobilière  Industrie Agro-alimentaire 100  Industrie Agro-alimentaire 100	2005 1997 1991	Fermeture d'agence Délocalisation du service commercial sur Paris Rachat Fermeture des ateliers	Licenciement économique Licenciement économique collectif (environ 10 personnes)  Licenciement économique collectif (environ 70 personnes)	ANPE+CRP+ Bilan compétences CCI Formation CRP+Cabinet RH Partners Aucun
14	H	43	CAP de Fraiseurs	25	Licenciement annoncé il y a quelques mois mais sans suite	Agent de maîtrise	Entreprise K 100 salariés	Industrie textile (tannerie)	2006	Plan de restructuration	Licenciement économique	Syndicat+AFPA
15	H	35	Bac + 2	12	Licenciement annoncé il y a quelques mois Transition 2	Employé qualifié de service commercial	Entreprise K 100 salariés	Industrie textile (tannerie)	2006	Plan de restructuration	Licenciement économique	Syndicat, AFPA, CNAM
16	H	42	CAP Menuisier	26	Salarié : réorganisation du travail, angoisse permanente du licenciement Transition 1 :	ouvrier	Entreprise K 100 salariés	Industrie textile (tannerie)	2006	Plan de restructuration	Réorganisation du travail	Syndicat,
17	H	51	CAP Menuiserie	30	Détaché au comité d'établissement (Survivant des restructurations) Transition 1 :	Ouvrier - Confectionneur de pneumatiques	Entreprise L 800 Salariés	Industrie (Pneumatiques)	1984 - 2001	Dépôt de Bilan (1984), Fermeture d'atelier (2001)	Licenciements (plus de 1200 personnes en 1984 et 350 personnes en 2001)	Cabinet externe

18	H	54	Autodidacte	33	Salarié à Mi temps au Service Achat et au Comité d'entreprise (Survivant des restruct Transition 1 :	Technicien Agent de Maîtrise.	Entreprise M 650 sur le site 1100 en France	Industrie Chimique	1986 - 2005	Plan de restructuration	FNE, Aides au départ anticipé de l'Etat, départs dans le cadre de la loi Fillon	Cabinet externe
19	H	52	Bac Technologique + 1	30	Salarié (Survivant des restructurations) Transition 1	Employé - Ouvrier (Electricien)	Entreprise M 650 sur le site 1100 en France	Industrie Chimique	1986 - 2005	Plan de restructuration	FNE, Aides au départ anticipé de l'Etat, départs dans le cadre de la loi Fillon	Cabinet externe
20	H	32	CAP Chaudronnerie	10	Salarié, Délégué du personnel et élu au CHST (Survivant des restructurations) Transition 1	Employé Ouvrier Maintenance	Entreprise M 650 sur le site 1100 en France	Industrie Chimique	2005	Plan de restructuration	FNE, Aides au départ anticipé de l'Etat, départs dans le cadre de la loi Fillon	Cabinet externe
21	H	35	DUT Mécanique + CAO = Bac + 3	10	Salarié : en attente d'un plan social imminent Transition 2	Cadre - Responsable du bureau d'étude	Entreprise N 350 salariés	Luminaires	En-cours	Rachat par concurrent avec PSE avec délocalisation	Licenciement collectif+reprises 2/3 de l'effectif	Ignoré par l'intéressée
22	F	40	CAP Commerce	22	Salarié : en attente d'un plan social imminent Transition 2	Ouvrière	Entreprise N 350 salariés	Luminaires	En-cours	Rachat par concurrent avec PSE avec délocalisation	Licenciement collectif+reprises 2/3 de l'effectif	Ignoré par l'intéressée

23	F	32	BEP Compta	8	Salarié : en attente d'un plan social imminent Transition 2	Ouvrière (Emballage)	Entreprise O 400 salariés	Mécanique	En cours	Plan de restructuration	Licenciement collectif + reprise	Ignoré par l'intéressé
24	H	40	Bac + 2	10	Salarié : en attente d'un plan social imminent	Agent administratif	Entreprise O 400 salariés	Mécanique	En cours	Plan de restructuration	Licenciement économique collectif + Reprise	Ignoré par l'intéressé
25	H	40	Autodidacte	18	Salarié : en attente d'un plan social imminent Transition 2	Ouvrier Tri	Entreprise O 400 salariés	Mécanique	En cours	Plan de restructuration	Licenciement économique collectif + Reprise	Ignoré par l'intéressé
26	F	38	CEP Secrétariat	16	Salarié : en attente d'un plan social imminent Transition 2	Ouvrier Tri	Entreprise O 400 salariés	Mécanique	En cours	Plan de restructuration	Licenciement économique collectif + Reprise	Ignoré par l'intéressé
27	F	36	BTS Bureautique	15	Salarié : en attente d'un plan social imminent Transition 2	Employé ADV	Entreprise O 400 salariés	Mécanique	En cours	Plan de restructuration	Licenciement économique collectif + Reprise	Ignoré par l'intéressé
28	F	48	Bac	15	En recherche d'emploi (fin de droit) Transition 5	Secrétaire médicale	Entreprise P 5 salariés	Médical	2001	Restructuration du cabinet	Licenciement économique	ANPE

29	F	26	DUT GEA	2	En recherche d'emploi Transition 2	Gestionnaire de retraite	Entreprise Q 1300 salariés	Service (Assurance)	2006	Fusion avec groupe plus important	Démission	ANPE
30	F	32	Bac + 2	6	En recherche d'emploi Transition 2	Animatrice Qualité	Entreprise R 200 salariés	<b>BTP</b>	2001	Plan social	Licenciement économique collectif	ANPE

### **Typologie des transitions (\*) « Type de transition »)**

- Transition 1 : passage d'un emploi à un autre emploi dans l'entreprise ou ailleurs
- Transition 2 : passage d'un emploi au statut de demandeur d'emplois
- Transition 3: passage d'un emploi à une formation
- Transition 4: Passage d'un emploi à la création d'entreprise
- Transition 5: Passage du statut de demandeur d'emploi indemnisé par les Assedics au RMI

# **ANNEXE 5**

## **ANTICIPATION ET ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS**

**(14 monographies d'entreprises)**

### **TABLE DES MATIERES**

#### **LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES**

DATEC	436
CHIMIE	446
SIDER454	
DENTELLE	463
MEP	476

#### **LES ENTREPRISES PRESENTES DANS LE SECTEUR DES SERVICES ET DES TELECOMS**

MUTUELLE	489
TELECONTACT	497
SERVACTION	504
ASSUMAL	512
MULTIMED	522
SATELLITE	531
COMELEC	539
INNOVA	547

#### **LES ENTREPRISES DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

CAMPUS	553
APPRO	561

## Introduction

Les monographies réalisées reposent sur une enquête effectuée au près d'un échantillon, non représentatif, de 14 établissements ou entreprises œuvrant dans le secteur industriel (DATEC, CHIMIE, SIDER, DENTELLE et MEP), au niveau du marché des télécoms (MUTUELLE, TELECONTACT, SERVACTION, ASSUMAL, MULTIMED, COMELEC et SATELLITE), mais également dans le secteur de la grande distribution (CAMPUS, APPRO).

Ces monographies ont été réalisées à partir de trois entretiens effectués dans chaque entreprise, ou établissement, au près d'acteurs différents afin d'obtenir des points de vue, des visions différentes du processus de restructuration :

- Salarié
- Responsable du personnel
- DRH
- Délégué syndical
- Directeur d'entreprise

Lorsque les trois entretiens ne pouvaient pas être réalisés, nous conservions tout de même le ou les deux entretiens afin d'enrichir l'analyse, nous qualifions ces entreprises d'entreprises témoins, ces dernières étant au nombre de six (COUPELEC, VERDISE, BANQUE, INNOVA, DISTRIB, ELECT). A noter que nous avons intégré l'entreprise témoin INNOVA dans ce dossier.

L'analyse relative au processus de restructuration s'appuie sur des observations d'entreprises presque exclusivement à l'échelle locale, en essayant de se focaliser sur des aspects spécifiques de ce processus, à savoir les mesures d'accompagnement et d'anticipation (développement de l'employabilité, formation, mobilité, déploiement des salariés), mais également les relations, si relation il y a, entre les différents acteurs présents sur le même territoire.

Ci-dessous, le plan sur lequel nous nous sommes appuyés pour effectuer les monographies :

## FIL CONDUCTEUR COMMUN DES MONOGRAPHIES D'ENTREPRISE

### **-I - Présentation de l'établissement au moyen des données issues de la fiche signalétique et des analyses documentaires diverses :**

- Citer les différents interlocuteurs
- Rédiger 7 à 8 lignes sur les conditions et l'ambiance de l'entretien (décoration de la salle, éventuelles interruptions. . .)
- Recueillir les principales étapes de l'histoire récente de l'établissement et éventuellement de l'entreprise ou du groupe
- Surtout noter le secteur d'activité et l'effectif avant et après restructurations

### **-II - Les grands changements intervenus au cours des dernières années**

### **-III - Les changements qui ont eu le plus d'impact sur la main-d'œuvre et l'emploi (les populations concernées. . .)**

### **-IV - Restructuration :**

- Description des processus
- Anticipations ou non ?
- Accompagnement social ?

### **-V - Employabilité :**

- Responsabilité de l'entreprise dans la construction de l'employabilité des salariés.
- Définition de l'employabilité : les actions menées délibérément par l'entreprise pour aider les salariés à se préparer aux phases de changement.

### **-VI - Profil et trajectoire de l'interviewé :**

Préparation à la situation de crise ?

## DATEC

«Une entreprise dépecée (victime de son succès) »

### *Les conditions de l'entretien*

L'étude sur l'anticipation des restructurations et le développement (et préservation) de l'employabilité des salariés à DATEC a, après accord entre l'équipe des chercheurs et le directeur des ressources humaines, comporté deux phases principales. Une première phase étalée sur une journée au cours de laquelle dix interviews ont été réalisées, et une phase de restitution sur une seconde journée à l'intention du directeur des ressources humaines et de la représentation syndicale.

Le choix des personnes à interviewer a fait l'objet d'un accord entre le directeur des ressources humaines et les représentants syndicaux. Il revenait à ces derniers de choisir huit salariés triés sur le volet dans les ateliers tandis que le DRH devait choisir deux salariés issus de l'administration de l'entreprise. Une certaine homogénéité en termes d'ancienneté et de catégories socioprofessionnelles devait être respectée dans ces choix.

Pour ce qui est de la logistique liée au déroulement des entretiens, deux bureaux ont été mis à la disposition de l'équipe de chercheurs. Ceux-ci pouvaient ainsi recevoir individuellement les salariés participants aux entretiens. De façon globale, les interviewés avaient juste été informés de leur participation à une « étude ». Ils n'en connaissaient ni l'objet, ni le commanditaire, ni la structure devant mener l'étude.

Les entretiens se sont déroulés pendant les horaires de travail. Toutefois, la hiérarchie des interviewés ayant été informée à l'avance, il n'y a pas eu d'interruption des activités dans les ateliers et dans les bureaux, des dispositions pour assurer la continuité du service ayant été prises le temps d'un entretien.

Les interviews se sont déroulées dans une ambiance de tension perceptible au sein de l'entreprise. En effet, les salariés savaient leur avenir lié aux décisions du tribunal de commerce de Thiers qui devait statuer la même semaine sur la suite à donner au long feuilleton judiciaire et financier que connaît l'entreprise depuis des années. Nous en résumons ci après les faits marquants.

### **-I - Présentation de l'établissement DATEC**

#### *La maison mère DATEC*

DATEC a été créé en 1942. C'est l'usine de décolletage la plus importante du bassin de TH par son nombre de salariés. Située dans la zone industrielle de TH, elle s'étend sur une surface couverte de 20.000 m<sup>2</sup>.

DATEC s'est spécialisée depuis plus de 50 ans dans le décolletage de pièces de précision, en petites moyennes et grandes séries, et possède un outil industriel performant et une puissance exceptionnelle en tours multibroches (170 tours multibroches, 6 et 8 broches).

Le décolletage est un moyen de production automatique et continu de pièces de révolution. Il s'applique à tous les domaines d'activités où la précision et la production de pièces sont

toujours plus exigeantes. Ces pièces, essentiellement métalliques, usinées par des opérations de tournage à partir de barres de forme cylindrique, polygonale ou profilé ou de couronnes sur des tours automatiques spécifiques, sont fabriquées en petites, moyennes ou grandes séries. Elles comportent souvent des usinages supplémentaires tels que des perçages, filetages, et autres usinages divers.

Organisé en unités de production autonomes, l'outil de production de l'usine DATEC présente les caractéristiques suivantes :

- La pièce est une pièce de révolution.
- Les opérations sont automatisées (comes, commandes numériques, comes virtuelles),
- Les tours sont autonomes (alimentation automatique).
- Toutes sortes d'opérations sont envisageables avec des outils aux fonctions précises (forme, fraisage, fendage, filetage, marquage ...).

Cette organisation étant dédiée à des séries plus ou moins grandes, il a été adopté à l'usine le prééplage, les chargeurs automatiques de barres, le ramassage automatique des copeaux ...

DATEC a développé depuis plus de 50 ans un savoir faire particulier, tous les outillages nécessaires à la fabrication sont conçus, modélisés et réalisés sur place. Plus de 12 000 références d'outils sont gérées.

Pour compléter son métier de base qu'est le décolletage, DATEC a développé un secteur d'activité complémentaire : la finition. Celle-ci permet d'usiner, de rectifier, de fileter ou de souder des sous-ensembles issus du décolletage.

DATEC possède un centre de formation interne.

Suite à un dépôt de bilan en 1996, l'entreprise devient DATEC après sa reprise par EUROMECA. Il était jusqu'à la fin des années 90, le leader européen du décolletage de précision.

Sur le plan juridique DATEC est une société par actions simplifiée au Capital social 40.000,00 euros. Au 31 janvier 2005, son effectif est de 480 personnes et il réalise un chiffre d'affaires de 54.100.000€.

### ***L'environnement Groupe***

DATEC est une entreprise du groupe EUROMECA spécialisé dans les métiers de :

- Décolletage.
- Frappe à froid : La frappe à froid est un procédé d'obtention de pièces forgées, finies ou semi-finies, en s'appuyant sur la plasticité des matériaux employés.
- Usinage grandes séries : Ce sont des pièces mécaniques issues de la frappe à froid ou de fonderie.

Font également partie du groupe EUROMECA, les entreprises ci après : LCM, LWT, LORVOISA, MIRU, PO (Pologne), IN S.L., FORMEURO(Italie), LIFILPPA, FFS, DEXIME (Mexique)

## **-II - De DATEC à EUROMECA : une transition difficile**

Durant la décennie 90, le groupe DATEC a connu une évolution contrastée. D'entreprise très rentable, cotée en bourse au second marché de Paris au début de la décennie, il est devenu déficitaire, a été mis en liquidation judiciaire et contraint au dépôt de bilan en 1996. Nous retraçons ci après de façon chronologique les faits marquants de cette douloureuse transition.

### *La période faste*

En 1992 le résultat net de DATEC est de 48 millions de francs. L'entreprise, en croissance, reprend certains intérêts du groupe Pinault, il diversifie son activité par la production de meubles.

Au début de la décennie 90, le décolletage est encore très atomisé en France, ce qui rend les entreprises du secteur vulnérables. Pour pallier à cette faiblesse, les groupes DATEC et BALLO décident en 1993 de rapprocher leurs activités de décolletage dans une nouvelle société, Euroméca, détenue à parité. Ce nouveau pôle, très orienté vers le marché automobile, représente un chiffre d'affaires de 450 à 500 millions de francs avec 850 salariés. Selon ses promoteurs, Euroméca se positionne d'emblée comme le leader européen du décolletage et sera présent aussi bien dans les grandes séries que dans les moyennes et le micro décolletage.

L'année 1993 est marquée en outre par un changement majeur à la tête du groupe. M. M passe la main à M. R, directeur général et actionnaire à travers FII.

DATEC affiche son optimisme pour 1993 dans ses deux métiers, le décolletage pour l'automobile et le meuble. Le meuble représente 78,6 % du chiffre d'affaires consolidé, DATEC s'appuyant sur sa gamme très étendue - du haut de gamme jusqu'au meuble en kit - pour résister à une concurrence sauvage. Il compte aussi tirer profit du regroupement de ses forces commerciales en une direction. Il veut enfin développer en 1993 la vente par correspondance et prendre place dans la grande distribution.

### *La succession des mauvais résultats*

Malgré l'optimisme affiché, l'exercice 1993 se solde par une chute de 29% du résultat net à 34 millions de francs. Ces mauvais résultats vont aller en s'aggravant.

En 1995, le cours de l'action du groupe chute, après l'annonce d'un résultat semestriel désastreux à la mi-novembre. La société avait alors essuyé une perte nette de 143 millions de francs. Une perte liée aux difficultés dans le secteur des meubles pour la collectivité et l'habitat. Si le pôle meuble d'habitat et de collectivité de DATEC est déficitaire, l'activité de décolletage (pièces usinées par tournage) a moins souffert. DATEC avait notamment repris, en juin 1995, les participations détenues par le groupe BALLO dans leur société commune EUROMÉCA.

1996 marque un tournant dans l'histoire du groupe. En février, DATEC, un groupe de près de 2 milliards de francs de chiffre d'affaires est mis en redressement judiciaire par les tribunaux de commerce de Paris et de Thiers. Le groupe de décolletage et d'ameublement coté au second marché, confronté à de lourdes difficultés financières, risque le démantèlement. La possibilité d'une reprise de l'entreprise par les salariés est même évoquée pour la partie sous-traitance automobile de DATEC.

En mars 1996, le titre DATEC s'effondre sur le second marché. Cédant 60 %, il est coté à 10 francs, alors qu'au plus haut de l'année il valait encore 74 francs. La cotation des actions et des obligations convertibles DATEC sera suspendue le 25 septembre 1996 suite à la décision de mise en redressement judiciaire du Tribunal de Commerce de Thiers du 28 février 1996. Les actions et les obligations convertibles DATEC seront radiées du second marché et de la filière bourse le 16 décembre 2004.

### ***Le redressement judiciaire et les tentatives de sauvetage de l'entreprise***

En avril 1996 la cour d'appel de Riom désigne le tribunal de commerce de Thiers pour prendre en charge le dossier DATEC, en redressement judiciaire.

En mai 1996, différentes propositions de reprise du pôle décolletage de DATEC sont enregistrées.

Outre la proposition de location-gérance de la Compagnie Financière du LOIVAS de M. C, le groupe de fonderie W est également sur les rangs avec un plan de location-gérance, voire une reprise globale. Une troisième offre émane du groupe de meubles C, en lien avec l'actionnaire de DATEC, FII.

En juin 1996, soucieux de rechercher une voie qui garantisse la pérennité de l'entreprise, le tribunal de commerce de Thiers écarte la solution de la location-gérance, qui n'aurait pu être que de très courte durée. Chacun des trois candidats à la location-gérance annonce son intention de présenter rapidement une offre de reprise. De son côté, M. R, PDG du holding FII auquel appartient DATEC, prépare un plan de continuation concernant l'ensemble du groupe.

Les créanciers de DATEC quand à eux se prononcent en septembre 1996 pour un plan de continuation. Constatant le prix indécent proposé par les repreneurs (entre 1/6 et 1/10 de la valeur du groupe et entre 1/10 et 1/15 du total du passif), les principaux créanciers souhaiteraient que les plans déposés soient peaufinés et que d'autres racheteurs se présentent. Ils semblent disposés à faire des efforts substantiels pour permettre à M. R d'élaborer un nouveau plan de continuation. Selon les créanciers, seule la continuation est à même d'assurer, à terme, la pérennité du groupe et donc le maintien de l'emploi. A l'inverse, les salariés de l'entreprise DATEC de T (décolletage, 449 salariés) craignent que, huit mois après la mise en liquidation judiciaire, un nouveau report de décision entraîne une perte de confiance des principaux clients et des licenciements. Leurs représentants demandent au tribunal de commerce de se prononcer au plus vite en faveur de l'un des plans déposés fin août.

En octobre 1996, la Compagnie Financière de LOISVA reprend la quasi-totalité du groupe FII - DATEC. Les deux branches du groupe FII-DATEC ne connaîtront cependant pas tout à fait le même sort. Les activités de décolletage ont été versées dans EUROMECA. Ce pôle n'a pas de problème, le plein-emploi sera donc assuré. Le pôle meuble de DATEC se retrouve quant à lui consolidé au sein de LOIVAS Habitat. Le PDG du groupe LOIVA s'est associé à M. G, un ancien dirigeant de P et de S. Celui-ci détiendra 25% du capital de LOISVA Ameublement, dont il deviendra le directeur.

### ***L'affaire DATEC tourne au polar financier***

Dès octobre 1996, les conditions d'attribution du groupe FII - DATEC à la Compagnie Financière de LOISVA suscitent bien des interrogations. Neuf procédures sont lancées après les jugements des 28 septembre et 4 octobre du Tribunal de commerce de Thiers, confiant au

groupe Valois l'essentiel des activités De FII-DATEC. La COB ouvre une enquête et l'Association de défense des actionnaires minoritaires (Adam), suspecte KPMG d'avoir certifié de faux bilans. Une anomalie d'un montant de 109 millions de francs n'aurait pas été signalée dans une filiale, FALA, acquise en 1992 auprès du groupe P.

Par ailleurs, peu de temps après le jugement, le repreneur décide de restructurer DATEC : une holding, EUROMECA, coiffe désormais toutes les filiales spécialisées dans le décolletage. Le montant de l'apport partiel du pôle décolletage au groupe VAL est évalué à 214 millions de francs. Or la reprise du pôle décolletage de DATEC par le groupe VAL s'est faite sur la base de 50,2 millions de francs assortie d'une reprise de passif de plus de 55 millions de francs. Malgré cela, l'écart entre la valeur des actifs cédés au groupe VAL et celle retenue lors du projet de transfert au groupe VAL suscite une question: les actifs de DATEC ont-ils été sous-évalués au moment de sa reprise ou bien ont-ils été surévalués avant d'en faire l'apport à VAL?

Ces dysfonctionnements inquiètent l'Adam, qui représente les intérêts de la masse des porteurs d'obligations qui ont vu leur investissement réduit à néant lorsque le groupe DATEC a fait faillite. L'Adam demandait si le prix de cession des actifs de DATEC avait été réglé par le repreneur et s'étonnait de la valorisation de 214 millions retenue pour l'apport au Groupe VAL.

Le rapport de la COB (Commission des opérations de Bourse) sur le dossier DATEC est accablant. Ce rapport fait état de qualifications pénales possibles : banqueroute (emploi de moyens ruineux pour se procurer des fonds), comptes annuels non sincères, escroquerie avec appel public à l'épargne, complicité de ces délits et de non révélation de faits délictueux.

En septembre 1997, suite aux démêlées judiciaires de son PDG M. C, le groupe de fonderie et de mécanique modifie son organisation. M. G remplace M. C à la tête du Groupe VAL.

Malgré le rejet en décembre 1996 des nombreux appels interjetés auprès de la cour d'appel de Riom, l'affaire DATEC connaît un rebondissement en décembre 1999. Le cabinet d'audit KPMG est alors condamné à 500 000 francs d'amende par la Commission des opérations de Bourse (COB) pour avoir certifié des comptes erronés de DATEC. Mais cette sanction sera annulée en mars 2000 par la cour d'appel de Paris, en raison de vices dans la procédure de sanction appliquée par l'autorité boursière. La cour d'appel donne raison à la COB d'avoir sanctionné KPMG pour des pratiques contraires à la bonne information du public, mais l'a censurée pour non-respect du procès équitable : l'arrêt énonce que c'est le collège de la Commission qui a successivement décidé la mise en accusation, exercé les poursuites et prononcé la sanction.

En décembre 2000, nouveau rebondissement : les anciens dirigeants de DATEC, M. R et M.C, sont mis en examen. Ils sont poursuivis pour abus de pouvoir, présentation de comptes inexacts, banqueroute et escroquerie par appel public à l'épargne. Il leur est reproché d'avoir masqué les comptes de leur société après le rachat, en 1992, d'une filiale du groupe P, FALA. Une troisième personne, M. G, directeur de la compagnie MEUBLE à laquelle appartenait FALA, a aussi été mise en examen pour présentation de comptes inexacts. Il aurait maquillé les comptes de FALA avant la cession de cette dernière à DATEC, qui a fait faillite en 1996.

***La valse des repreneurs : EUROMECA passe sous le contrôle de VAL puis d'SBU.***

En janvier 1998, VAL finalise l'intégration EUROMECA jusque là détenu à 100% par le groupe LOISVA. Ces acquisitions, qui s'ajoutent à celle de l'entreprise W (fonderie d'aluminium), permettent au groupe de doubler de taille avec un chiffre d'affaires qui devrait atteindre 6,6 milliards de francs. Mais, dès juin 1999, le groupe VAL passe à son tour sous contrôle de l'SBU banquier d'affaires suisse à hauteur de 95 %.

Par décision de justice, DATEC est depuis le 02 février 2006 en redressement judiciaire

### **-III - Impacts de la situation de l'entreprise sur l'emploi**

Malgré les démêlés judiciaires de l'entreprise et leur évident impact sur ses activités, DATEC a pendant longtemps réussi à sauver l'emploi. Un premier dépôt de bilan et une mise en redressement judiciaire en 1996 se sont ainsi passés sans répercussion sur l'emploi, le repreneur s'étant engagé à ne pas toucher à l'effectif du pôle décolletage de DATEC qui était d'ailleurs bénéficiaire. Grâce à son savoir faire, ses clients ont en effet continué à lui faire confiance en dépit du contexte interne particulier que vivait l'entreprise. Ses effectifs ont même augmenté avec le passage aux 35 heures, des contrats à durée indéterminées ont alors été proposés à des salariés qu'employait jusque là en intérim l'entreprise. En 2005, DATEC atteint d'ailleurs un effectif de 480 salariés. Cette stabilité des effectifs ne va toutefois pas résister à la détérioration de la situation de l'entreprise. Outre des problèmes de management et les procédures judiciaires, l'entreprise a accusé du retard sur le plan technique. Peu d'investissements ont été réalisés et l'entreprise n'a pas suivi l'évolution technologique. A titre d'illustration, la concurrence est depuis longtemps passée dans ses ateliers aux commandes numériques. Cette technologie fait quand à elle ses premiers pas à DATEC dont le parc de machines est pour une large part encore en commandes manuelles.

Le cumul de tous ces dysfonctionnements va conduire DATEC à son second dépôt de bilan avec mise en redressement judiciaire le 02 février 2006. Cette fois, la situation de l'entreprise est critique. Les finances sont mal en point et la confiance, tant des fournisseurs que des clients, est sérieusement entamée. De plus, le groupe EUROMECA annonce clairement son intention de se désengager de DATEC. Privé du soutien du groupe, DATEC doit se restructurer dans l'urgence pour éviter la liquidation judiciaire.

### **-IV - La gestion de la restructuration par EUROMECA**

La nature des difficultés à l'origine du dépôt de bilan de DATEC est tout à fait particulière. Depuis 1996, année du premier dépôt de bilan, la stratégie de restructuration de DATEC est demeurée assez peu lisible. Ceci s'explique certainement par le fait que le dépôt de bilan ne faisait pas suite à des difficultés réelles de l'entreprise. Au contraire, celle-ci se portait très bien et ses résultats financiers n'avaient jamais été aussi bons. Le dépôt de bilan et la mise en liquidation judiciaire faisaient en réalité partie d'une stratégie délibérée du groupe. Des montages financiers complexes en son sein avaient ainsi fait prévaloir la logique financière sur la logique industrielle. Comme l'affirme le directeur des ressources humaines en poste : *« C'était un coup de poker. C'était pour effacer toutes les dettes »*. Il n'y a pas eu d'initiative notable de restructuration. Il n'y a pas eu d'investissement et l'outil de production est tombé en désuétude. L'entreprise s'est au contraire distinguée d'une part, par une grande instabilité de ses cadres dirigeants et d'autre part, par des scandales à répétition qui ont miné la confiance tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. L'entreprise enregistre une perte de marché, une perte de clients, et il faut s'adapter.

En une décennie, DATEC a battu des records en turn over de ses cadres dirigeants. Avec une

longévité estimée en moyenne à un an, l'entreprise a connu une dizaine de directeurs en dix ans. De même, le poste de directeur des ressources humaines s'est révélé aussi instable. Six DRH se sont, en effet, succédés en l'espace de dix ans. A titre d'illustration, l'équipe dirigeante au moment de l'étude (Juillet 2006) a une ancienneté de 9 mois pour le DRH et de 7 mois pour le directeur du site. Difficile dans ces conditions d'élaborer une stratégie visant au redressement de l'entreprise et de la mettre en œuvre. Toutes les initiatives semblaient vouées à l'échec du fait de cette instabilité. Les salariés, conscients de la précarité de l'emploi des cadres dirigeants à l'origine des initiatives avaient du mal à y adhérer.

A cette instabilité des cadres dirigeants, se sont ajoutées des décisions managériales assez contestables que les observateurs et les salariés assimilaient à la gabegie. Ceci a donné lieu à un certain nombre de scandales portés devant les tribunaux pour certains. Les représentants du personnel citent ainsi quelques exemples :

Des machines auraient été payées en crédit baux par DATEC alors qu'elles étaient destinées à d'autres entreprises du groupe. Les copeaux de DATEC auraient été vendus à des prix inférieur à la valeur du marché à d'autres entreprises du groupe. Ceci avait d'ailleurs valu à DATEC un redressement d'une valeur de 500 000 €.

DATEC auraient fait fabriquer des pièces dans des usines du groupe en Pologne pour les racheter plus cher.

Ce management peu orthodoxe a débouché sur le second dépôt de bilan et la mise en liquidation judiciaire le 02 février 2006. Le groupe EUROMECA ayant annoncé par la même occasion son désengagement de DATEC, celle-ci a pris dans l'urgence des mesures de restructuration. La première mesure est d'ordre managérial et porte sur la composition du staff dirigeant de l'entreprise et une réorientation de ses missions prioritaires. La seconde porte sur la réduction des effectifs.

Pour ce qui est du staff dirigeant de DATEC, il s'est réduit à deux personnes : le directeur des ressources humaines et le directeur du site. Ce dernier notamment a fortement consolidé la dimension commerciale de sa fonction. Plus de 50 % de son temps de travail est désormais consacré à cette tâche car, il est devenu vital pour l'entreprise de rassurer clients et fournisseurs. De plus, EUROMECA ayant annoncé son désengagement de DATEC, les clients et fournisseurs ont posé comme condition de la poursuite de leur coopération une reprise par un groupe de DATEC. La recherche d'un repreneur est donc devenue une tâche prioritaire du staff dirigeant. Quand au directeur des ressources humaines, sa mission est plus portée sur le dialogue avec les partenaires sociaux et sur la préparation du plan social.

La restructuration a aussi porté sur la réduction des effectifs. Sur ce plan, les salariés ont été maintenus dans une incertitude stressante. « Ça fait depuis 18 mois qu'ils savent qu'il y aura un plan » affirme le DRH. Face au peu de communication de la direction sur la situation réelle de l'entreprise et des mesures de sauvetages envisagées, la rumeur s'est installée faisant courir les scénarios les plus divers.

Deux phases peuvent être distinguées pour ce volet. L'appel à des départs volontaires et les licenciements économiques.

L'une des premières mesures prises en matière d'emploi après la mise en liquidation judiciaire a été un appel à des départs volontaires. Toutefois, les salariés interrogés sur la publicité autour de cette mesure restent très critiques. Elle aurait plus circulée de façon officieuse avant d'être relayée par les représentants du personnel. Le « bouche à oreille » a été

privilegié par rapport à une information par notes de service ou par circulaires. Les mesures d'accompagnements pourtant avantageuses proposées étaient peu connues du personnel qui devait sans cesse aller chercher l'information. Les mesures d'accompagnement étaient variées. Elles portaient essentiellement sur le soutien aux projets portés par les salariés volontaires au départ, le financement des formations de reconversion pour ceux qui en manifestaient le besoin, une prime de départ. Malgré le quasi flou qui a entouré l'opération, une première vague de 42 départs volontaires a été réalisée au mois de mai 2006. Encouragé par les conditions de départs de cette première vague, des salariés qui n'avaient pas osé franchir le pas ont fait la démarche pour partir volontairement. Une seconde phase de départs a été programmée pour le mois de septembre 2006. Une quarantaine de salariés s'était portée volontaire pour cette seconde vague.

Ces départs volontaires n'ont pas suffi à sortir l'entreprise de la situation de crise. Celle-ci se devait non seulement de relancer ses activités, mais aussi trouver un repreneur.

Deux offres se sont dégagées du lot :

Celle du groupe allemand L associé avec le financier GR, et celle de TURNCIPRE, avec 55 % du capital associé avec quatre industriels thiernois, SPAEC, FORGINAL, HIRSCH, FIMETAL et les salariés de l'entreprise avec 45 % des parts, ce qui permettrait de sauver 45 emplois.

Le tribunal de commerce de Thiers a tranché début octobre en faveur du groupe Allemand L qui s'associera avec le financier GR afin de créer SAS DATEC TECHNO. Le groupe L a annoncé que 110 licenciements seront opérés sur un effectif de 371 personnes. Il conservera toutefois 20 emplois de plus que dans le plan de reprise présenté au tribunal de commerce de Thiers pour une période test de cinq mois.

## **-V - L'employabilité dans l'entreprise**

A l'origine, DATEC s'est donné les moyens de tenir des standards de qualité en développant les compétences de son personnel. DATEC possède ainsi en son sein un centre de formation interne unique dans son genre dans cette branche d'activité. Le savoir-faire, pivot de l'entreprise, peut ainsi se transmettre et se développer en interne. Pendant longtemps, les salariés de l'entreprise devaient pour certains se former au métier du décolletage, pour d'autres, s'y recycler. Ceci était d'autant plus important qu'une partie non négligeable des salariés étaient recrutée sur la base du « réseau » et n'avaient donc avant l'embauche pas de savoir-faire en décolletage. Mais cette tradition va progressivement disparaître avec le passage au groupe en 1996. Le centre de formation va alors grandement s'ouvrir aux entreprises du groupe, au détriment des salariés de DATEC qui se sentent délaissés en matière de développement des compétences. En effet, les recyclages ne sont plus systématiques et l'accès à la formation de moins en moins aisé. C'est plutôt la formation sur le tas qui se généralise. « *Il y a 10 ans ils étaient les meilleurs ; mais, il y a 10 ans. Oui, il faut dire on était les meilleurs. Maintenant, on est les derniers* » affirme le DRH à propos des savoir-faire au sein de l'entreprise. Les supérieurs hiérarchiques et les membres d'une même équipe de travail doivent ainsi de façon informelle s'entraider et mettre à niveau les nouvelles recrues.

Les dirigeants du groupe avaient aussi compris tout l'intérêt qu'il y avait à faire de la recherche développement. Des projets de coopération ont été pour cela menés avec le monde universitaire. À titre d'illustration, il avait été développé à la fin des années 90 un projet de

formation des ingénieurs en partenariat avec l'IFMA de Clermont (Institut de Formation à la Mécanique Appliquée). Un tour avait été acheté et monté pour former les salariés de DATEC et les ingénieurs de l'IFMA aux commandes numériques dans les métiers du décolletage. Mais, certainement victime de l'instabilité de l'équipe dirigeante, ce projet ne sera pas pérennisé malgré les nombreux espoirs qu'il avait cristallisés.

Ce recul en matière de politique de recherche et développement n'est pas isolé. Un coup de frein en matière d'investissement a également été observé. Parlant du parc de machines de l'entreprise, le DRH affirme : « *Ce sont les machines qui ont 10 – 15 – 20 ans. Aujourd'hui, une entreprise qui n'investit pas tous les ans sur ses hommes, sur ses machines, c'est une entreprise qui meurt* ». L'obsolescence de l'outil de production est allée de pair avec celle des compétences de la majorité des salariés de l'entreprise. N'ayant pas su négocier le passage aux commandes numériques, seulement une partie de l'usine en est aujourd'hui équipée et par conséquent, la majorité des salariés n'ont pas cette compétence. Une conséquence observable de la valeur ajoutée de cette compétence dans le secteur du décolletage a pu être observée lors des départs volontaires. En effet, les salariés ayant un savoir faire en commande numérique, confiants en leurs savoirs faire et aux possibilités qu'ils avaient de se repositionner sur le marché du travail, étaient volontiers candidats au départ. A contrario, ceux qui n'en avaient aucune connaissance mesuraient toute la difficulté qu'ils auraient sur le marché du travail et s'abstenaient.

## **-VI - Parcours professionnel**

Les interviews ayant eu lieu cinq mois après la mise en redressement judiciaire, ce sont des salariés marqués par l'incertitude d'une longue attente que nous avons rencontrés. En effet, comme ils le disent eux mêmes, « c'est depuis 18 mois que nous savons qu'il y'aura un plan ». Mais, face à l'enlisement de la situation de l'entreprise et au manque d'informations précises sur les mesures de restructuration, nous avons observé des réactions différentes suivant les profils des interviewés.

Pour certains, c'est le déni : « ce n'est pas possible que ça s'arrête ». Ils espèrent qu'une solution sera trouvée et que tout repartira comme avant. Pour eux, la confiance sera bientôt retrouvée et l'emploi sauvé. Globalement, ceux qui se retrouvent dans ce déni sont les salariés qui doivent tout à l'entreprise : un métier qu'ils ont appris en son sein, un travail stable et bien rémunéré, le sentiment d'appartenance à une communauté, la reconnaissance sociale qui en découle. Ils ont en général des attaches très fortes dans la région (famille, propriétaires de leur logement ou devant faire face au remboursement de l'achat de celui ci), n'ont pas ou très peu vécu d'autres expériences professionnelles, ont, dans la plus part des cas, intégré l'entreprise grâce au réseau. Ils ne sont naturellement pas candidats au départ volontaire, n'ont entrepris aucune réflexion sur ce qu'ils feraient en cas de plan social, ne sont porteurs d'aucun projet.

Pour une seconde catégorie de salariés, c'est encore le deuil. Un deuil « amer ». Ils se sentent victimes d'une conspiration. « *Tout cela est une stratégie voulue depuis longtemps* », « *tout a été mis en œuvre pour nous appauvrir, pour nous faire disparaître* », affirment-ils entre autres. De plus, ils ont l'impression d'avoir travaillé pour l'entreprise, d'avoir tout sacrifié à celle ci et qu'en retour, il n'y a eu aucune reconnaissance de leurs efforts. Ils décrivent un « ras le bol » généralisé qu'éprouveraient les salariés et pour étayer leurs propos, ils affirment que ce sont les meilleurs d'entre eux qui partent, suite au manque de reconnaissance.

Pour une troisième catégorie de salariés enfin, le deuil est fait. Le doute n'est plus permis. Les difficultés de l'entreprise sont prises au sérieux et l'entreprise va inévitablement se séparer d'une partie de son personnel. Pour cette catégorie de personnel, toutes les possibilités sont envisagées, même le licenciement. Ils sont confiants pour certains en leur employabilité, pour d'autres à l'efficacité de leur réseau. Ils mènent une réflexion sur des projets qui dans bien des cas sont des reconversions totales. On a ainsi noté que, dans l'accompagnement des candidats aux départs volontaires, des formations aux métiers de chauffeur routier, boulanger, plombier... étaient demandées. Mais tous n'ont pas l'intention de se reconvertir. Ceux disposant de compétences particulières comme la maîtrise des commandes numériques sont conscients de leur avantage en termes d'employabilité. Ils sont confiants en leur capacité à rebondir.

# CHIMIE

La monographie relative à l'entreprise CHIMIE est réalisée à partir de trois entretiens :

- Le représentant du Personnel de CHIMIE à Commentry
- Le responsable des Ressources Humaines du site CHIMIE
- Le directeur de l'établissement

## *Les conditions de l'entretien*

Les trois entretiens ont été réalisés sur le site CHIMIE à C rue ML. Dans un premier temps, j'ai dû me présenter à l'accueil afin de remplir une fiche de renseignements. Une fois cette fiche remplie, un badge m'est confié en échange de ma carte d'identité. Je me rends ainsi dans le bâtiment administratif dans lequel le directeur de l'établissement m'attend. Ce dernier est en cours de transition professionnelle puisqu'il sera amené en septembre 2007 à évoluer au sein de l'établissement Bluestar en Chine.

## **-I - Présentation du groupe CHIMIE**

### *Une entreprise internationale spécialisée dans les additifs nutritionnels*

L'entreprise CHIMIE crée et produit des additifs nutritionnels pour animaux à haute valeur ajoutée (acides aminés, vitamines et enzymes).



Aujourd'hui, la société est l'un des leaders mondiaux de la méthionine, un acide aminé qui représente 60% de ses revenus, acide aminé dont elle est la seule à proposer sous ses deux formes : poudre et liquide.

CHIMIE, dont le siège social se trouve à A dans les HDS, s'est doté d'une organisation internationale, en effet, l'outil industriel du groupe est réparti sur plusieurs continents. En France, le groupe est présent sur le site de C (site étudié) et aux RR, près de Lyon. Les équipes commerciales quant à elles sont réparties autour de quatre centres régionaux : Europe/Moyen-Orient/CEI, basé à A (France), Amérique du Nord, basé à Atlanta, Géorgie, Asie-Pacifique, basé à Singapour.

CHIMIE dans le monde, c'est 1 200 collaborateurs, cinq unités de production, onze filiales de vente, quatre zones commerciales. En 2006, le groupe réalise, sur un marché mondial, un chiffre d'affaires de 551 millions d'euros.

Les ventes du groupe se répartissent géographiquement de la manière suivante :

- Europe/Moyen-Orient/Afrique/CEI : 40%
- Asie/Océanie : 23%
- Amérique Latine : 20%
- Amérique du Nord : 15%

## **Organisation du groupe**

### ***Le management local en interaction avec le centre stratégique***

Le groupe définit les plans de production que les différents sites doivent respecter, toutefois, le management local possède un maximum d'autonomie en suivant les directives du siège social. Le site de production comprend un responsable pour chaque activité stratégique (vitamine A, vitamine E, méthionine), ces derniers rendant des comptes au directeur général. Au sein de la société, il existe un CRH (comité des ressources humaines) dont les membres sont le président de la société, le directeur de chaque site, le directeur industriel ainsi que le directeur des relations humaines. Ce comité, qui se réunit trois à quatre fois par an, est souvent précédé d'un CDRH. Ce dernier, qui est uniquement composé des membres de la fonction RH de chaque site, permet de travailler en amont sur un certain nombre de sujets. Par conséquent, les décisions stratégiques sont prises lors de ce comité puis diffusées sur les différents sites. Le management local est donc à la fois exécutant et acteur de la décision. Etant donné qu'il existe seulement trois sites de production, il est relativement aisé pour les acteurs de se réunir avec toutefois la prise en compte d'un site étranger (en Espagne) dont les préoccupations peuvent être différentes de celles des sites français.

### ***Succession de rachats depuis une dizaine d'années***

Fondée en 1858 à C pour la négoce de la farine et de la chaux, l'usine se spécialise en 1939 dans l'alimentation animale équilibrée. En 1958, elle accède au 1<sup>er</sup> rang mondial pour la méthionine et devient AEC (Alimentation Equilibrée de Commentry). Il s'agit de la période durant laquelle le groupe commence à se spécialiser dans la chimie. En 1971, elle se lance dans la production de vitamine E de synthèse et devient RP. L'entreprise devient florissante, d'autant plus qu'un accord, sur le plan mondial, entre les producteurs de vitamines, avait été trouvé qui permettait de fixer des prix à un niveau relativement élevés. Ce cartel fut dénoncé dans les années 1990 engendrant une chute des prix et par la même un retournement de tendance pour la société.

Il s'en est suivi une succession de rachats de l'entreprise : en 2000, la fusion de H et de RP donne naissance à Aventis Animal Nutrition, une société rachetée en 2002 par un fond de pension anglo-saxon CVCCP, l'un des leaders en Europe dans les activités de capital investissement, spécialisé dans les opérations de MBO/MBI. Fondée en 1981, la société CVCCP gère actuellement des fonds pour un montant total de plus de 9 milliards d'euros et est présente dans 11 pays européens avec plus de 50 professionnels de l'investissement au niveau local. Début 2006, le groupe chimiste, propriété du fond d'investissement britannique est cédé à BS, filiale de CNCP. Le groupe chinois s'est, dans un premier temps, développé dans le nettoyage industriel avant de se diversifier vers la chimie. Aujourd'hui, le silicone est devenu son activité principale, mais la société ne concentre pas ses efforts uniquement sur le silicone. L'ambition de BS n'est pas de devenir une grosse entreprise au niveau national, mais de le devenir dans le monde. Il est essentiellement positionné sur la chimie des matériaux et souhaite aller vers une chimie très intégrée dans le domaine amont.

## ***Evènement particulier***

Dix cas de cancer du rein ont été détectés depuis 1994 dans l'usine chimique. Le tribunal des affaires de la sécurité sociale a condamné la société à verser des indemnités de 50 000 à 60 000 euros à chacun des neuf salariés et anciens salariés atteints de cancer du rein, les plaignants travaillant dans l'atelier de production de vitamine A de l'usine, qui utilise depuis 1982 du chloracétal C5, molécule « mutagène » et « cancérigène ».

## **-II - Processus de restructuration**

### ***Une restructuration favorisée par une pyramide des âges favorables***

Lorsqu'on demande au directeur de l'entreprise ce que le terme restructuration évoque pour lui, il répond que c'est ce qu'il fait depuis trente ans : « restructurer, c'est mettre en place une organisation qui soit opérationnelle, qui soit adaptée à nos besoins ». Selon lui, si l'entreprise avait anticipé l'évolution des nouvelles techniques, si elle avait évolué au même rythme que ces techniques, elle n'aurait pas été contrainte de mener des restructurations. L'entreprise s'inscrit davantage dans une flexibilité de réponse qu'une flexibilité d'initiative puisque l'entreprise, réalisant de bonnes performances économiques, n'avaient aucunement anticipé la concurrence de nouvelles entreprises notamment chinoises. Toujours selon lui, l'entreprise est amenée constamment à se restructurer, « l'entreprise est contrainte à être toujours plus compétitive le lendemain que la veille par rapport à ses concurrents ».

### **Quelles sont les causes de la restructuration?**

#### ***Une restructuration provoquée par des évènements extérieurs ...***

Les premières difficultés sont apparues suite au démantèlement du « cartel des vitamines » rassemblant les principaux producteurs mondiaux de vitamines. "Il s'agissait de la série d'ententes la plus préjudiciable sur laquelle la Commission ait jamais eu à enquêter", soulignait le commissaire européen chargé de la concurrence. En effet, la Commission Européenne avait accusé huit groupes pharmaceutiques (dont RP) d'avoir pratiqué pendant dix ans, de 1989 à 1999 une entente anti concurrentielle. A partir de 1989, les dirigeants des laboratoires pharmaceutiques Roche et BASF, menacés d'une baisse du prix des vitamines, commencèrent à s'entendre et démarchèrent les autres grands producteurs (RP, Takeda), puis des laboratoires de plus petite taille dont l'objectif était le partage des marchés mondiaux sans souffrir de la concurrence...

Durant cette période, les résultats de la société (sous la présidence RP) étaient extraordinaires, en effet, la rentabilité de la société atteignait 40 à 50%.

Suite à la dénonciation de ce cartel, les prix commencèrent à chuter : le prix de la vitamine E, par exemple, avait été divisé par quatre en dix ans. Les produits de la société sont des produits en développement qui ont attirés un certain nombre de concurrents notamment chinois. C'est à partir de ce moment que l'entreprise CHIMIE est devenue déficitaire.

A l'instar des PME, au sein de l'établissement CHIMIE, la restructuration apparaît comme une crise imprévisible, provoquée par des évènements extérieurs. En effet, le groupe n'a aucunement anticipé l'apparition de nouvelles techniques, la concurrence accrue des entreprises chinoises, les problèmes liés aux transferts de compétences.

### *... sans aucun licenciement*

En 2003, la direction de l'usine à C, prévoit de supprimer une centaine de postes, ce qui correspondait à une perte d'effectifs de l'ordre de 20%. Ce plan faisait suite au projet Vitalis qui visait à résorber les 20 millions d'euros de dettes générées par l'activité « vitamine » du groupe, car bien que leader dans le secteur des additifs nutritionnels pour animaux, avec un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros, CHIMIE rencontrait des difficultés dans la branche « vitamine » qui enregistrait des pertes importantes, d'où la nécessité de ce plan de restructuration.

Tous ces bouleversements ont contribué à une réduction des effectifs, en 1980, l'entreprise employait plus de 1 200 personnes, il s'avère qu'aujourd'hui 650 personnes sont employées sur le site de C. 250 salariés sont présents sur le site des RR dans la banlieue lyonnaise, et une centaine en Espagne. La mise en œuvre, sur le site de C, de ce plan de restructuration a engendré la suppression d'une centaine de postes.

Toutefois, malgré cette réduction du nombre de postes, un objectif de « zéro licenciement » était affirmé par le directeur de l'usine, M. A, ceci favorisé par la pyramide des âges de l'entreprise, particulièrement décalée vers les âges élevés, ceci a permis d'effectuer ce plan de restructuration sans qu'il n'y ait de « casse sociale, sans aucun jour de grève » souligne le directeur du site.

#### *Ce plan de restructuration concernait deux groupes d'individus :*

Des salariés proches de la retraite âgés principalement de 57 et 58 ans qui avaient une durée de portage inférieure à cinq ans (cela signifie que si l'on considère que l'âge de la retraite est de 60 ans, un salarié âgé de 57 ans possède une durée de portage de trois ans).

Certains salariés âgés de moins de 55 ans ont également été licenciés étant donné qu'ils possédaient des postes aménagés, spécifiques qui engendraient des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

La proportion de techniciens quittant l'entreprise était légèrement supérieure à celle des cadres. Au sein de la société, il existe deux types de cadre : les cadres recrutés avant que l'entreprise n'appartienne au groupe RP, ces derniers effectuaient toute leur carrière au sein de l'entreprise, et puis, il existe un autre groupe de cadres plus jeunes, beaucoup plus mobiles de type RP.

Toutefois, suite à ce plan de restructuration, la société a dû recruter environ 70 personnes puisque des salariés ont bénéficié de mesures « CASAIC » (cessation d'activités des salariés âgés des industries chimiques). Ce dispositif, qui n'existe plus aujourd'hui s'adressait à des salariés âgés de plus de 57 ans. Des négociations entre les syndicats et les représentants de la chimie avaient permis la création de ce CASAIC qui impliquait des embauches de contrepartie, c'est-à-dire que par exemple lorsque l'entreprise supprimait trois postes, elle était dans l'obligation de créer un poste.

Les embauches dans l'entreprise concernent essentiellement les opérateurs de fabrication de type Bac pro chimie qui peuvent évoluer pour devenir chef de poste fabrication, ce dernier ne faisant pas l'objet de recrutement car il n'existe pas de formation relative à ce poste.

### **-III - Les mesures d'accompagnement**

#### ***Une compensation financière importante au détriment de l'accompagnement social***

*Concernant les salariés « licenciés » :*

Ces derniers ont quitté l'entreprise avec des conditions économiques relativement avantageuses puisque dans un premier temps la législation relative aux licenciements économiques l'impose. L'entreprise a versé une prime en fonction de l'ancienneté à chacun de ses salariés licenciés ainsi que des indemnités de compensation afin de compenser la durée de portage. De plus, ils avaient l'assurance de percevoir une retraite à taux plein. Selon les dires du directeur de l'entreprise, les salariés ont quitté l'entreprise plutôt satisfaits puisque ces derniers conservaient l'intégralité de leur salaire en restant chez eux.

*Concernant les salariés toujours en poste :*

Des mesures indispensables ont été mises en place avec pour objectif de faire face au contre-coup engendré par le plan Vitalis dont le délai d'installation était relativement court. Le licenciement de certains salariés impliquait une perte de compétences, de savoir-faire spécifiques à chaque salarié licencié difficilement remplaçables dans un délai aussi court. Il s'en est suivi une perte d'identité, de repères, un certain flou sur les fonctions, les emplois, les missions des uns et des autres au sein de l'entreprise.

Afin de faire face à cette situation déstabilisante, l'entreprise avait rappelé certaines personnes licenciées pour une durée de six mois maximum afin de favoriser la transition, afin qu'ils puissent transmettre leurs compétences, leurs expériences.

Cette mesure concernait quelques postes spécifiques : il s'agissait par exemple de poste de gestion des douanes, d'assistant au niveau de la gestion des fluides etc.

Des mesures d'accompagnement favorisant le transfert de savoir-faire, de compétences ont été mises en place par des périodes de recouvrement, par des binômes, mais également par des plans de formation internes et externes.

Ces individus ont vu leurs fonctions, leurs responsabilités croître. Il s'agissait de reclassement plutôt que de changement de métier. Ces derniers n'avaient pas forcément le choix, selon le directeur de l'entreprise, il s'agissait « d'un volontariat un peu musclé ». Au total, sur 150 personnes qui ont connues un changement de leurs fonctions, seules cinq à six personnes ont connu des difficultés. Par conséquent, l'entreprise a été contrainte de réadapter, redéfinir certains postes, voire même « faire machine arrière » puisque certaines personnes n'avaient pas la possibilité de faire face à ce surplus de responsabilités.

Cette problématique relative aux transferts des compétences n'a été anticipée que suite aux secousses provoquées par le projet Vitalis. Les difficultés inhérentes aux transferts de compétences sont essentiellement dues à un manque d'anticipation. La non planification s'est traduite par la perte de savoir faire spécifiques, par le surbooking... Toutefois, on constate que l'accompagnement financier a été important mais au détriment de cet accompagnement social. Lors de ce processus de restructuration, le groupe a fait l'usage de préretraite presque exclusivement, usage de ces préretraites qui retarde la prise de conscience des changements nécessaires. Toutefois, aujourd'hui, la direction semble avoir pris connaissance de ce problème.

## ***L'employabilité***

### ***Peu d'action concrète afin de favoriser l'employabilité des salariés***

*L'employabilité peut se définir de la façon suivante : c'est la capacité des salariés à faire face aux changements qui sont attendus d'eux dans les transformations de l'environnement professionnel : restructurations, plans de licenciement, capacité à maîtriser les phases de transition professionnelle auxquelles ils sont confrontés.*

Le directeur de l'entreprise semble tout à fait conscient que l'employabilité des salariés soit une question essentielle à la quelle l'entreprise et les salariés doivent répondre conjointement puisque comme il le souligne, à juste titre, « une entreprise est mortelle », donc les salariés d'une entreprise n'ont pas l'assurance de pouvoir évoluer toute leur vie dans la même entreprise. C'est pour cela qu'il essaie de pousser ses salariés à se former davantage en essayant de les inciter à passer des diplômes qui leur permettraient de valider leurs compétences, leurs acquis. Toutefois, toutes ces initiatives restent sans succès. Il semblerait que l'employabilité soit perçue comme une caractéristique du salarié, sans que l'entreprise ne s'en soucie.

Dans les années 1980, lorsque le groupe RP (employant près de 100 000 personnes) était à la tête de la société, il existait une politique de formation affirmée intitulée « Formation générale de base », le personnel du groupe formait les salariés à la chimie. Désormais, avec les nouvelles réorganisations, cette politique est moins présente, devenant davantage technique, ciblée sur le métier. En effet, pendant longtemps, la part de la formation dans la masse salariale atteignait 5 à 6%, aujourd'hui, la part de la formation est d'environ 3 à 4%.

De même concernant la mobilité des salariés, le groupe étant présent au niveau national, international les individus avaient la possibilité de changer d'usine aisément lorsque le groupe RP possédait l'entreprise. Aujourd'hui, il n'existe plus de politique relative à la mobilité entre les différents sites.

Toutefois, les possibilités d'évolution en interne sont importantes. De belles carrières ont été menées au sein de l'entreprise souligne le directeur de l'entreprise. Il s'agissait d'individus qui occupaient des postes d'opérateur lorsqu'ils ont intégré la société, et qui sont devenus cadres. En général, le technicien de fabrication, c'est un ancien opérateur de fabrication, le chef de poste de fabrication, c'est un ancien technicien de fabrication etc. Au total, l'entreprise a formé une dizaine de cadres sur les quarante présents sur le site de C, ces cadres possédaient un passé de technicien.

## **-IV - Les acteurs extérieurs qui interviennent lors de changements organisationnels**

### ***Des partenaires sociaux très présents***

Afin de favoriser la formation, les transitions relatives aux processus de restructuration, la capacité des salariés à faire face aux différents changements, plusieurs acteurs, organismes extérieurs interviennent :

- Tous les syndicats sont présents au sein de l'entreprise CHIMIE avec la prédominance de deux syndicats majoritaires : La CGT et FO. Le taux de syndicalisation au sein du site est très faible assez proche des taux que l'on peut observer au niveau national c'est-à-dire de l'ordre de 10%. Selon les dires du directeur, le syndicat a un poids important au niveau local.

Afin de favoriser la transition, suite au plan restructuration, une commission de suivi réunissant la direction ainsi que deux représentants par organisation syndicale était mise en place. Cette commission, qui permettait de faire régulièrement un point sur la situation (tous les 15 jours / trois semaines), était mise en place afin de déceler les difficultés rencontrées par les salariés. Cela permettait à la direction d'agir en conséquence en établissant des formations spécifiques, des tutorats dans chaque équipe pour valider les connaissances acquises.

- CHIMIE collabore avec Interfora afin de pouvoir former ses salariés à un niveau Bac pro chimie. Cet organisme permet à l'entreprise de former des individus à des diplômes du Ministère du Travail : TFIC (technicien de fabrication des industries chimiques). Interfora est un organisme dépendant de la chimie Rhône-Alpes. Auparavant, cet organisme était une école de formation du groupe RP qui a été mutualisé.

- Suite au plan de restructuration Vitalis, l'entreprise a dû faire face à des problèmes liés aux transferts de compétences. Pour cela, l'entreprise avait fait appel à un cabinet spécialisé dans le transfert de compétences : MED Auvergne.

- L'entreprise a également collaboré avec la DDE locale (La Direction Départementale de l'Emploi) afin de mettre en place des dispositifs légaux. Des possibilités de départs en CASAIC, en FNE ont été mises en place

## **-V - Les acteurs extérieurs qui interviennent lors de changements organisationnels chinois BS**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la société a récemment été achetée par un groupe chinois. Aujourd'hui, on constate que les chinois ne fabriquent pas encore de méthionine (principale activité de CHIMIE), mais dans un futur proche (10 ans environ), ces mêmes chinois auront probablement intégré le processus qui leur permettra de fabriquer ce produit. A partir de là, ces derniers, ne seront-ils pas tentés de produire localement et ainsi de délocaliser la production en Chine où le coût de la main d'œuvre est moindre ? Les salariés de la société connaissent la situation et pour les plus jeunes, les craintes sont encore plus grandes de voir leur poste disparaître dans un futur plus ou moins proche.

On constate que la moyenne d'âge, dans l'entreprise, est élevée. Dans les années à venir (quatre à cinq ans), de nombreux salariés âgés aujourd'hui de 52 et 53 ans vont quitter l'entreprise. Les dirigeants doivent ainsi anticiper ces départs puisque ces salariés vont quitter la société avec un savoir-faire, des compétences spécifiques qui sont les leurs. C'est pour cela que si l'entreprise n'anticipe pas dès aujourd'hui cette situation en mettant en place une politique de formation en interne relative aux transferts des compétences, la société connaîtra de nombreuses difficultés à s'adapter.

Il semblerait que les dirigeants de la société soient conscients de ce problème relatif au transfert de compétences, et que cette prise de conscience soit intervenue suite à l'instauration du plan Vitalis. Toutefois, les actions pour y faire face ne sont pas encore mises en œuvre.

Toutefois, le directeur du site CHIMIE Commentry semble pessimiste quand à l'évolution des effectifs au sein de l'entreprise. En effet, il est persuadé que le groupe devra restructurer encore pour faire face à la concurrence notamment internationale, les salariés devront sans cesse s'adapter, devenir davantage mobile puisqu'un salarié qui entrait dans l'entreprise CHIMIE avait la possibilité d'effectuer toute sa carrière professionnelle il y a quelques décennies, aujourd'hui, il devient très rare qu'un individu puisse rester dans le même établissement toute sa carrière.

## **-VI - Parcours professionnel**

## **Directeur du site**

Avant d'intégrer le groupe RP en 1987, le directeur actuel du site occupait le poste d'ingénieur procédé, puis ingénieur de bureau d'études dans l'entreprise ASNPE. Au sein du groupe RP, il occupait essentiellement des fonctions de management (chef de service maintenance, puis responsable technique du site). En 2001, il devient directeur du site de C et ce pendant une durée de six ans. Puis il émet le souhait à sa hiérarchie d'évoluer, de connaître un autre environnement. Cette dernière lui propose d'intégrer un gigantesque projet évalué à deux milliards d'euros en Chine au sein de la maison mère BS. Il est, par conséquent, actuellement en phase de transition professionnelle.

# SIDER

La monographie relative à l'entreprise SIDER est réalisée à partir de trois entretiens :

- Le responsable des ressources humaines
- Le directeur de l'entreprise
- Un délégué syndical

## ○ **Présentation du groupe SIDER**

### *Une entreprise présente dans un secteur en forte croissance*

L'entreprise étudiée, EUGINEX, regroupe les activités « inox » du groupe SIDER constitué après la fusion entre le français U, l'espagnol A et le luxembourgeois AR. SIDER est né de la volonté de trois groupes européens de mobiliser leurs synergies techniques, industrielles, commerciales, autour d'un projet commun, pour créer un leader mondial qui a pour ambition de s'affirmer comme une valeur de référence dans l'industrie de l'acier. Mise en route officiellement le 19 février 2001, la fusion est devenue effective le 18 février 2002 avec la cotation en bourse de l'action SIDER.

SIDER est présent sur le marché des aciers inoxydables avec une gamme complète de produits : bobines laminées à chaud et à froid, laminés de précision, produits longs en inox et en alliage, tôles fortes et petits tubes soudés. Le secteur des aciers inoxydables regroupe cinq grands pôles d'activités : produits plats inoxydables, produits longs inox et alliages, tubes inox, laminés inox de précision et produits plats en alliages de nickel, plaques spécialisées en acier inoxydable, aciers spéciaux.

Depuis quelques années, SIDER a adopté une stratégie de transformation de son activité aciers inoxydables, fondée sur une politique d'investissements, de reconfiguration industrielle, de développements de partenariats. Cette politique a été particulièrement affirmée en 2003 avec l'ambition affichée de faire des aciers plats inoxydables, à travers son unité opérationnelle EUGINEX, une référence mondiale en matière de services aux clients.

Avec 6000 salariés et plus de deux milliards d'euros de chiffres d'affaires, EUGINEX, spécialisé dans les aciers plats inoxydables, est la principale unité opérationnelle du secteur aciers inoxydables. L'entreprise est un des leaders du marché européen avec plus de 25% de part de parts de marché et dispose d'outils performants reconnus, notamment ses lignes de recuit brillant à Gueugnon et à Genk dédiées aux marchés de spécialité.

### *Organisation du groupe*

#### *Très faible autonomie décisionnelle du management local*

Le Conseil d'Administration de SIDER définit les pouvoirs de la Direction générale. L'organisation managériale du groupe est structurée en trois niveaux :

- Au niveau de la société de tête du groupe, on distingue la Direction Générale et le Corporate (directions fonctionnelles et services centraux)
- Les secteurs d'activité.

- Les unités opérationnelles à l'intérieur des secteurs.

La DG, avec l'assistance du Corporate, pilote le groupe selon quatre axes majeurs : orientations stratégiques, management du progrès, ressources humaines, coordination et intégration. Elle a pour mission de définir et de suivre les orientations stratégiques et le plan de gestion du groupe SIDER, de coordonner les projets communs aux secteurs, de gérer d'une façon centralisée les ressources financières, de mettre en œuvre les synergies.

Les unités opérationnelles conduisent les opérations industrielles et commerciales et sont, elles aussi, responsables de la performance de leurs résultats opérationnels et de la rentabilité des capitaux employés. Elles couvrent soit une zone géographique soit une gamme de produits et de services. Le groupe fait évoluer son organisation depuis sa création pour l'adapter aux besoins de son environnement et optimiser l'obtention des synergies visées.

Concernant les mesures liées à la restructuration, les décisions sont prises au niveau stratégique, toutefois, le chef de l'établissement est associé aux décisions. Le centre doit tout mettre en œuvre pour convaincre le directeur de l'établissement que la fermeture est la meilleure des décisions à prendre, le directeur doit s'approprier la décision de fermeture.

### ***Caractéristiques du secteur de la sidérurgie***

Le secteur de la sidérurgie est traditionnellement cyclique, mais il connaît depuis un certain temps une forte activité liée à la croissance soutenue des économies émergentes. Après avoir parlé pendant de longues années de surcapacités du secteur, on parle aujourd'hui de sous capacités. Le marché mondial de l'acier a connu en 2006 l'année la plus faste de son histoire avec plus d'un milliard de tonnes produites, soit 200 millions de tonnes de plus qu'en 1997, ce résultat est dû en grande partie à la croissance de la demande en Chine. La progression s'annonce durable dans un contexte favorable aux fabricants de matières de base.

Les principaux clients du groupe SIDER sont de grands constructeurs automobiles mondiaux : Ford, Renault, Honda, Toyota...qui appartiennent à un secteur très concentré, en effet, les six premiers constructeurs mondiaux d'automobiles représentent 75% de la production automobile. Le DRH France de SIDER souligne que dans un délai de trois à cinq ans, trois acteurs mondiaux produiront plus de 100 millions de tonnes par an. Aujourd'hui, SIDER produit 45 millions de tonnes, Mi 70 millions et SEV 11 millions. Le secteur de la sidérurgie se dirige vers des processus de concentration pour faire face aux puissants constructeurs automobiles concentrés.

#### **○ Le processus de restructuration**

##### ***Une restructuration afin de centraliser le processus de production***

L'aciérie de l'AR, dans le G, produisait en moyenne 400 000 à 500 000 tonnes d'inox par an avec une capacité maximale de 630 000 tonnes. En 2002, l'aciérie ne produit plus que 300 000 tonnes engendrant ainsi une décroissance de l'activité. Par conséquent, la direction avait décidé de recentrer ses outils de production sur le site de G en Belgique.

○ Jusqu'à ce que la fusion ne devienne opérationnelle, l'aciérie de l'AR envoyait ses brames d'acier à FSM à seulement 130 kilomètres, les coûts liés à la logistique étant faibles. La naissance de SIDER impliquait la fusion de deux groupes qui opéraient dans le même métier, par conséquent SIDER a décidé de recentrer son outil de production en concentrant sa production à proximité du train à larges bandes de CHAR. Ce recentrage impliquait, pour le site de l'AR, un accroissement de la distance, les coûts fixes ainsi que les coûts de logistique devenant prohibitifs. Le surcoût était évalué à 25 euros la tonne, largement supérieur au coût

de revient des concurrents directs présents en Espagne ou aux Pays-Bas. Ces derniers possédaient une entité intégrée cela signifie que l'aciérie, le train à bandes et la tôlerie étaient présents sur un même site de production. Le groupe évolue dans un environnement concurrentiel important. Par conséquent, au regard de ces difficultés, l'entreprise se devait de réagir en changeant radicalement quelque chose dans le processus de production : en mai 2003, le Conseil d'administration de SIDER approuvait le projet de construction d'une aciérie produisant un million de tonnes en amont de ce train à bandes. Cette réorganisation du dispositif industriel de SIDER permettait d'avoir une entité intégrée sur un même site de production tout comme les concurrents. Ce projet, dénommé Carinox, permettra d'atteindre les objectifs de compétitivité, de satisfaction de la demande des clients, et d'accompagner la croissance des marchés. Le calendrier de réalisation de cet investissement de 230 millions d'euros prévoit un démarrage de la production au second semestre 2005 et une montée en puissance lui permettant d'atteindre sa capacité maximale en 2007. Le doublement de capacité de l'aciérie de G réalisé en 2002 et la nouvelle aciérie de CHAR en connexion directe avec le laminoir à chaud assurent un schéma industriel optimisé.

Le projet de reconfiguration industrielle entrainera, au cours du premier semestre 2004, la fermeture du site de l'AR dont la localisation ne permet pas d'entrer dans un schéma industriel compétitif puisque le site est excentré par rapport aux marchés importants d'Europe du nord. La montée en puissance des aciéries de G et de CAR conduira également à l'arrêt de l'aciérie d'Y.

### ***Une restructuration engendrant la suppression de tous les postes***

En 2001, 577 salariés étaient présents sur le site de l'AR, et suite à l'annonce de la fermeture de l'entreprise, 422 ont été concernés par les mesures de reclassement. En 2001, la moyenne d'âge de l'entreprise atteignait 51 ans avec 50% des salariés qui étaient en aménagement du temps de travail cela signifie par exemple qu'ils étaient à 80% de leur activité pour un niveau salaire atteignant 87,5%. De nombreux salariés partaient en retraite, par conséquent, l'entreprise se devait de recruter du personnel plutôt jeune au niveau local, ces derniers étant issus de l'intérim. Lorsque ces jeunes étaient recrutés, dans les années 2001/2002, la décision relative à la fermeture du site de l'AR n'était pas officielle, toutefois, des clauses de mobilité fonctionnelle, géographique étaient mentionnées dans leur contrat, par conséquent, plus ou moins implicitement, les jeunes salariés recrutés savaient qu'ils n'effectueraient pas toute leur carrière au sein de l'établissement. Concernant les compétences spécifiques, c'est-à-dire des compétences rares que l'entreprise ne peut trouver sur le marché, l'entreprise avait davantage recours à un recrutement externe de type BTS, Bac Pro. Lorsque l'annonce de la fermeture fut annoncée en 2003, l'entreprise ne recrutait plus de personnel.

### ***Un dialogue et une communication importante***

L'annonce de la fermeture du site, effective le 15 mai 2003, est faite conjointement par le directeur de l'établissement et le RRH dans une grande salle de réunion. Un document est proposé aux cinq équipes qui composent l'entreprise afin que les salariés sachent explicitement ce qu'il va se passer. L'ensemble des dispositions mises en place par SIDER montre la « culture historique » acquise par le groupe en matière de restructuration : l'instauration d'un dialogue « pédagogique » multi acteurs en amont avec les représentants des salariés mais aussi avec les élus politiques des collectivités territoriales et les fournisseurs. Le RRH n'était pas connu des salariés puisqu'il appartenait à l'entreprise depuis très peu de temps ; un an auparavant, ce dernier avait été à l'origine d'un plan social, par conséquent, son image était plutôt difficile auprès des salariés. A contrario, le directeur, qui était présent sur le

site depuis une vingtaine d'années, était proche des salariés : « il mettait les mains dans le cambouis » souligne le responsable RRH.

### ***Quelle transition jusqu'à la fermeture de l'entreprise ?***

Malgré l'annonce de la fermeture du site, l'entreprise était contrainte, durant un an, de respecter ses engagements au près de ses salariés toujours en poste mais également au près de ses clients.

- Côté salarié : selon le RRH, les salariés ont plutôt été coopératifs lors de cette période de transition, ces derniers n'ont pas opposé de résistance affirmant qu'ils n'avaient pas le choix. A un moment donné, ils se sont rendus compte qu'ils n'avaient pas voix au chapitre par rapport à la décision. Toutefois, cette période de transition était tout de même difficile à gérer pour la direction, notamment quant au management de la main d'œuvre. En effet, la direction devait gérer une main d'œuvre dont les préoccupations étaient différentes. De plus, progressivement, l'entreprise devait « dégraisser » ses effectifs en adaptant toutefois son organisation, l'objectif étant de déterminer la structure critique afin de pouvoir laisser partir des salariés parce qu'ils avaient trouvé un emploi sans que cela ne perturbe le bon fonctionnement de l'entreprise. Lorsqu'un salarié avait la possibilité de partir, la direction déterminait la date à laquelle il devait partir, en général trois mois le plus en amont possible. Il était possible temporairement pour ces salariés de découvrir leur future entreprise, certains étaient mutés dans la foulée, alors que d'autres qui possédaient des compétences spécifiques étaient retenus le plus longtemps possible lorsqu'ils souhaitaient quitter rapidement l'entreprise.

Les départs étaient compensés par le recrutement d'intérimaires qui savaient que le site allait disparaître. Par conséquent, l'entreprise était contrainte de leur verser des salaires attractifs, supérieurs à ceux du marché afin de les inciter à maintenir un niveau de productivité élevé.

Afin de conserver le même niveau d'exigence, afin de limiter les risques, la direction renforçait les contrôles, les audits de sécurité.

- Côté client : La logique commerciale devait être respectée malgré l'annonce de la fermeture du site puisque les clients restaient toujours exigeants en termes de qualité des produits, de délai. Sur le site de l'Ardoise, jusqu'au dernier jour, le travail a été fait correctement avec un souci de qualité.

**Les facteurs qui ont permis aux salariés de rester soudés** : au sein de l'entreprise, il existe une véritable culture de l'entreprise, un esprit familial. Il règne également un esprit d'équipe, de très bonnes conditions de travail liées au process, les jeunes ont toujours été très bien accueillis par les seniors de l'entreprise, ces derniers ayant la volonté de transmettre leur savoir-faire, leurs compétences.

#### ○ **Accompagnement**

### ***Un accompagnement financier respecté contrairement à l'accompagnement social qui est délaissé***

Dans les processus de restructuration, le groupe SIDER dégage des moyens financiers importants mais consacre également beaucoup de temps. Selon le RRH, le groupe s'intéresse au sort de chacun.

Dans un premier temps, l'entreprise est contrainte d'expliquer le motif économique engendrant la fermeture du site lorsque l'établissement supprime des emplois. Cette obligation d'explication est imposée par le livre 4 du code du travail.

Puis, le livre 3 de ce même code du travail impose à l'entreprise d'expliquer les mesures de reclassement au niveau des instances de consultation du comité d'établissement, l'objectif étant de savoir comment la main d'œuvre allait être traitée.

Ces livres 3 et 4 sont soumis à un passage au niveau de la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi. La RRH souligne qu'il est important que tous ces éléments d'explication, d'éclaircissement soient clairs, ce qui permettra de favoriser le processus de deuil des salariés de façon à ce qu'ils puissent se projeter dans tout autre chose.

La fermeture du site de l'Ardoise impliquait la suppression de tous les emplois, par conséquent, la direction se devait de trouver une solution pour chacun des salariés, elle avait une obligation de reclassement.

### *Quelles sont les solutions mises en œuvre ?*

➤ Dans le cadre de mesures de préretraite progressives, les salariés continuaient à exercer leur fonction pendant deux à cinq ans à taux plein et les deux à cinq années restantes, ils étaient toujours payés par l'entreprise sans qu'ils ne soient présents sur le site de l'Ardoise. Cette mesure correspond à des congés de fin de carrière (CFC).

➤ Lorsque des salariés souhaitaient créer leur propre entreprise, SODI, filiale d'Usinor, étudiait le plan personnel de réimplantation d'une activité mais également la faisabilité du projet puisqu'il ne s'agissait pas d'accompagner des projets non ambitieux.

➤ Des salariés ont connu des mutations externes. Dans le cadre de ces mobilités externes, l'entreprise accompagnait les salariés qui étaient amenés à changer d'entreprise, cela correspond à une véritable préoccupation du groupe. Afin de favoriser la mobilité de ses salariés, des cellules étaient mises en place afin de préparer les salariés aux entretiens, les aider à faire des CV, des lettres de motivation, l'objectif de l'entreprise étant que tous les salariés trouvent une solution, donc il fallait les inciter à ce qu'ils acceptent de mener une démarche proactive pour aller contacter les entreprises. Dans le cadre de cet accompagnement, SODI effectuait des bilans de compétences afin de savoir si certains salariés pouvaient être en mesure de connaître une mobilité. Toutefois, la crainte était grande pour l'entreprise d'observer un refus de la part des salariés si une entreprise leur était trouvée. De plus, il est important de noter que certains salariés avaient une véritable appréhension puisqu'ils se demandaient s'ils allaient être à la hauteur. Ces derniers n'avaient plus été face à un recruteur depuis très longtemps.

➤ D'autres salariés ont connu une mutation interne. Un accord de méthodes conclu avec les syndicats prévoyait, dans ce cadre, qu'une indemnité de 26 000€ soit versée aux salariés pour faciliter le déménagement mais également pour le préjudice lié à la fermeture du site. Lorsque la mutation n'impliquait pas de déménagement, l'entreprise s'engageait à financer les trajets (aller/retour), les repas etc. Les salariés devaient conserver les justificatifs pour des raisons fiscales.

Une vingtaine de salariés étaient concernés par un emploi imposé au sein du groupe. Lorsqu'ils refusaient le poste qui leur était proposé, ils étaient licenciés avec en contrepartie des indemnités majorées en fonction de l'âge.

Au final, la restructuration qui concernait 421 salariés s'est traduit par 31 licenciements économiques.

### ***Exemple de mobilité***

Le délégué syndical interviewé a connu une mobilité lorsque le site de l'AR a fermé. L'entreprise lui offrait deux possibilités de mutation :

- FSM à 100 kilomètres de son domicile qui impliquait de longs trajets.
- Sur le site de GU.

Il n'a pas recherché un emploi dans la région puisqu'à 50 ans, cela devenait difficile pour lui, de plus, il constate que dans les alentours, il existe de moins en moins d'industrie, ces dernières fermant les unes après les autres.

En concertation avec sa famille, ce délégué syndical qui occupait un poste d'électricien avait décidé de se rendre à GU pour des raisons de qualité de vie explique-t-il.

Quelques années avant que le site de l'AR ne ferme, le délégué syndical avait connu un changement de poste puisque le CRAM estimait que le rythme de travail qui était le sien était usant. Le rythme de travail était le suivant : deux matinées (4h-12h), deux après-midi (12h-20h), deux nuits (20h-4h). Il occupait dès lors un poste au sein de la communication, ce changement de poste n'impliquait pas de perte de salaire et lui permettait de conserver tous ses acquis sociaux.

Sur le site de l'AR, il connaissait une progression dans sa carrière, or depuis trois ans qu'il travaille sur le site de GU, il se rend compte qu'il ne se passe rien. Il a refusé un poste parce qu'il considérait qu'il était de mauvaise qualité. Il constate que sur le site de GU, la direction favorise davantage les populations jeunes.

Dans le processus d'accompagnement, la direction de l'entreprise soulignait qu'elle s'occuperait de ses salariés. Or, le délégué syndical constate que l'accompagnement financier a été parfaitement respecté, mais il n'en va pas de même quant à l'accompagnement social relatif notamment à la vente de la maison, à la recherche d'une maison à GU, à la recherche d'un emploi pour son épouse dont une cellule de reclassement devait s'occuper.

#### **o Anticipation**

### ***Une culture de l'anticipation installée depuis quelques années***

Le DRH souligne « qu'une entreprise doit toujours anticiper le coup d'après sur le sujet, donc pendant que vous déroulez quelque chose qui était prévu, vous n'êtes déjà plus dans l'anticipation du sujet en question ».

La culture de l'anticipation est installée depuis longtemps au sein du groupe SIDER. Ce processus d'anticipation est avant tout stratégique mais organisationnelle dans la mesure où la direction devait redéployer des salariés sur le site de l'AR vers le site de GU par exemple.

L'anticipation des évolutions à venir a été antérieure à l'annonce de la fermeture du site à l'AR. Dès 1998, le débat se développait dans et autour de l'entreprise sur l'avenir très incertain du site de l'AR dans le dispositif industriel du groupe. En effet, le directeur du groupe avait quasiment annoncé officiellement que le site fermerait à l'horizon 2000/2001. L'annonce de la fermeture du site n'a pas constitué une réelle surprise étant donné que cela faisait quelques années que des menaces de fermeture planaient sur le site de l'AR. Un salarié de l'entreprise souligne « que cela faisait 25 ans que l'on nous disait que le site allait fermer ». On constate que le groupe SIDER a parfaitement utilisé la variable temps en annonçant le moment où la restructuration aura lieu en amont pour lui permettre de mettre en place le processus de reclassement.

## ***Employabilité***

*L'employabilité peut se définir de la façon suivante : c'est la capacité des salariés à faire face aux changements qui sont attendus d'eux dans les transformations de l'environnement professionnel : restructurations, plans de licenciement, capacité à maîtriser les phases de transition professionnelle auxquelles ils sont confrontés.*

Selon la RRH, la veille sociale n'est pas un processus très développé dans le groupe, toutefois, elle évoque un bon niveau en matière d'approche des Ressources Humaines, une actualisation des connaissances, des groupes d'experts présents dans le domaine RH, des consultants interviennent régulièrement. Il existe toute une dynamique qui fait que la direction est sensibilisée aux pratiques de la veille sociale. Toujours selon la RRH, l'employabilité est très importante pour mieux gérer les organisations internes, notamment en étant plus créatifs dans les organisations.

L'employabilité est complètement intégrée dans la restructuration souligne le DRH, en effet, SIDER travaille en amont sur la formation, sur la capacité des salariés à être employables. Une fois par an, un entretien a lieu, basé sur le référentiel de l'emploi, cela signifie que la direction positionne chaque salarié par rapport à un référentiel, ce qui permet d'engager des actions de formation notamment lorsqu'il y a des écarts négatifs et d'encourager les évolutions lorsque l'écart est positif.

L'employabilité est favorisée par le biais de formations internes, lors de périodes fastes, l'entreprise met en place des plans de formation. La part de cette dernière dans la masse salariale, soit 4%, est supérieure à ce qui est prévu légalement, formation internes à laquelle il faut ajouter la formation en doublon sur le terrain. La formation, au sein du groupe, est mise en place tout au long de la carrière des salariés, indépendamment d'une perspective de restructuration. Le DRH souligne que « si l'on favorise l'employabilité au moment de la restructuration, c'est trop tard ».

Dans le processus de restructuration, des populations sont plus touchées que d'autres, il s'agit de secrétaires sans diplômes qui ont appris le métier sur le tas, donc cette population qui a plus de 45 ans connaît des problèmes d'employabilité, il est par conséquent très difficile pour ces salariés de connaître une formation. Cette situation renvoie d'une manière générale à la gestion difficile des seniors en France.

### **o Jeux d'acteurs**

#### ***Forte implication des partenaires sociaux et des acteurs locaux***

L'Etat, la région, les collectivités territoriales ont accompagné l'entreprise dans ce processus de restructuration. Lors d'une fermeture d'entreprise au niveau local qui engendre des suppressions d'emplois, l'entreprise a une obligation légale régie par la loi de modernisation sociale de signer avec les autorités une convention de ré industrialisation prévoyant des créations d'emplois équivalentes aux destructions. Il s'agit d'une convention avec l'Etat sur la ré industrialisation du bassin d'emploi.

Dès 1999, un cabinet de consultants SODI, filiale de U, spécialisé en développement local, s'était vu confié par la direction de l'entreprise une mission de diagnostic sur la revitalisation du bassin d'emploi alors qu'à l'époque, les obligations en la matière étaient quasiment inexistantes. Par contre, une convention tripartite (Etat, Entreprises, Collectivités Territoriales) a été conclue en 2004 conformément aux évolutions récentes du cadre légal français. SODI avait accompagné l'entreprise financièrement afin de favoriser les créations d'emplois. L'avantage comparatif de ce cabinet provient de cette interaction entre territoire et pouvoirs

publics, ceci constitue un de ses grands savoirs puisqu'il bénéficie d'un carnet d'adresses important.

### ***Réactions des acteurs locaux***

Le maire actuel est un des enfants de l'histoire du site puisque son père a travaillé durant trente ans chez EUGINEX. Le conseil municipal avait voté une mention en faveur du maintien du site, mais il refusait de se voiler la face et de dresser des barricades. Dans un premier temps, les acteurs locaux défilaient avec les partenaires sociaux pour manifester leur mécontentement, puis une fois qu'ils se sont rendus compte que la fermeture était inévitable, ils sont intervenus en collaborant dans le processus d'accompagnement.

### ***Relations avec les syndicats***

Au sein de l'établissement, les quatre principaux syndicats sont présents excepté la CGT qui a toujours entretenu des relations tumultueuses avec le groupe SIDER. Le délégué syndical interviewé, élu CFDT, souligne qu'aucune opération n'est possible sans action concertée avec les partenaires sociaux en amont, pendant l'opération et au niveau du bilan. Le délégué syndical, 15 années de syndicalisme à l'AR, s'est impliqué de façon importante lors de la fermeture du site. Un besoin de communication se faisait sentir puisque certains salariés comprenaient la fermeture, l'avaient intégrée et d'autres non. Toutefois, ce dernier considère que c'est à la direction d'annoncer la fermeture et non aux partenaires syndicaux.

Le secrétaire de la CGT dénonçait le silence du groupe quant à une éventuelle fermeture du site de l'AR. Le syndicat considérait que rien ne justifiait la cessation d'activité sur le site. Il expliquait que les syndicats se devaient d'établir des liens avec d'autres entreprises comme la Poste ou la SNCF qui elles aussi auraient été, de fait, menacées par l'arrêt de EUGINEX.

La conseillère régionale communiste ne disait pas autre chose, elle soulignait le fait que malgré les annonces de fermeture du site depuis trente ans, le site était toujours présent et continuait à se développer. Elle met en avant pour illustrer son propos le nombre de jeunes de plus en plus nombreux dans l'entreprise, des salariés hautement qualifiés, et un marché mondial de l'acier en forte progression.

#### **○ Parcours professionnel**

##### **Délégué syndical**

Ce délégué syndical, qui ne possède qu'un certificat d'études, était particulièrement intéressé par l'électronique, c'est pourquoi, il décide de prendre des cours Aurelec (cours d'électronique par correspondance mais orientés par la pratique). A 16 ans et demi, il fait une demande d'engagement pour l'armée de terre, au titre de transmission. Cette expérience lui ouvre un certain nombre de métiers dont la radio transmission qu'il choisit. Puis il quitte l'armée parce qu'il avait un enfant. Suite à cela, la FPA lui propose une formation d'électricien industriel. Et puis arrive le jour où il envoie sa candidature pour U à l'AR. Il est recruté par l'entreprise en tant qu'électricien en poste. Au sein de l'établissement, il suit de Bac professionnel. Il souligne qu'à l'AR, il existe de gros moyens pour les salariés désireux de se former. Puis sont arrivés les nouvelles technologies à l'AR, qui ont engendré encore de la formation. Enfin, arrive le jour où le site de l'AR ferme ses portes engendrant un reclassement de ce salarié vers GU (Cf. mobilité).

## La responsable des ressources humaines

La RRH a suivi une formation en sociologie jusqu'en maîtrise, puis a fait un DESS Administration des Entreprises. Suite à cette formation, elle est devenue formatrice vacataire. Au sein d'une filiale du groupe U, elle devient correspondante RH (formation, gestion du personnel) durant sept ans. Puis pendant deux ans, elle devient responsable RH dans une petite structure dans laquelle elle a dû gérer des restructurations, des cessations d'activité etc. Au premier janvier 2001, elle est affectée sur le site EUGINEX à l'AR dans le cadre d'une mobilité souhaitée. Suite à la fermeture du site en 2004, elle fut redéployée sur le site de GU. En première ligne dans l'accompagnement de ma restructuration menée, elle est convaincue que la direction doit être parfaitement transparente vis-à-vis de ses salariés, même si elle souligne que parfois, toutes les vérités ne sont pas bonnes à dire, ces dernières pouvant engendrer des répercussions importantes, en effet, il peut être dangereux de livrer une information à un moment donné.

Elle souligne que ces expériences lui ont permis, et lui permettront de faire face à des restructurations engendrant des licenciements, des reclassements. En effet, elle s'est occupée d'un plan de sauvegarde de l'emploi avec des réductions d'effectifs, des salariés à reclasser, inciter les salariés à devenir acteur au travers des entretiens. Toutefois, si c'était à refaire, elle ne referait pas les choses de la même façon, elle doute également de sa volonté à connaître un tel processus.

*« Maintenant que je sais, est-ce que j'aurai envie de le refaire?... c'est ça la bonne question ».*

*« Si c'était pour refaire la même chose, comme le film maintenant je le connais de A à Z. Et qu'en même temps je me dis est-ce que les choses se passeront de la même manière. Rien que l'angoisse de se dire que ça se passera de la même manière et la durée d'investissement, à mon avis je change de chemin, sans doute. »*

# DENTELLE

## Des hauts et des bas pour le « haut de bas »

### Les conditions de l'entretien

#### *Un accueil chaleureux*

L'étude de la société DENTELLE s'est effectuée à travers l'interview de deux salariés. Le premier, M. J, représente la direction ainsi que les ressources humaines, en tant que Directeur Administratif et Financier (l'entreprise ne compte pas de service RH propre), et le second, M.P, représente le personnel en tant qu'affilié au syndicat CFE-CGC, comme cadre de production.

Les deux entretiens se sont déroulés de manière détendue, chacun dans le bureau de la personne interviewée. En cherchant M. J, avec qui les rendez-vous avaient été pris, je croisai une première fois sans le savoir M. P dans le couloir, qui m'a indiqué en souriant le bureau de son supérieur. Celui-ci m'a donc tout de suite présentée à M. P.

Le premier entretien s'est effectué avec M. J, dans un grand bureau, au premier étage, juste au-dessus de l'usine. Les lieux sont sans artifice, mais très fonctionnels, entourés d'autres bureaux. L'entrevue n'a été interrompue qu'une seule fois, simplement pendant quelques minutes. M. J semblait tout à fait à l'aise, voire même heureux de pouvoir faire partager son expérience de l'entreprise. Ainsi, avant de me conduire vers M. P, il m'a fait visiter l'usine, me montrant les diverses machines qu'il avait évoqué lors de l'entretien.

Au sein de l'usine, M. J connaît les différents employés, et n'hésite pas à leur serrer à tous la main en demandant parfois de leurs nouvelles.

Le second entretien s'est déroulé dans le bureau de M. P, au rez-de-chaussée, à côté des machines, dans l'atelier dont il est responsable. M. P semblait lui aussi heureux de m'accueillir et surtout de transmettre sa connaissance de l'histoire de l'entreprise. Il n'hésite d'ailleurs pas à me donner d'anciennes coupures de journaux, collectées par ses enfants, relatant les divers plans sociaux subis par DENTELLE au cours du temps.

L'entrevue s'est déroulée dans une ambiance aussi agréable que la première, et a été interrompue deux fois par des collaborateurs, pour des dysfonctionnements survenus dans l'atelier.

Avant mon départ, j'ai eu l'occasion de bavarder quelques minutes avec M. J et M. P, tous deux particulièrement coopératifs, et grâce à qui j'ai obtenu de nombreuses informations sur l'histoire de DENTELLE.

### **-I - Présentation de la société**

#### *De la dentelle traditionnelle au « haut de bas »*

La société DENTELLE SA, dont le siège social se situe au SE, à ESM en HL (lieu de déroulement des entretiens) est une SA à conseil d'administration, au capital social de 2 449 000 euros, dans le secteur est le textile.

Elle comprend un directeur général, également président du conseil d'administration, un

directeur général délégué ainsi que deux administrateurs.

L'entreprise, qui compte actuellement 125 salariés, est le premier employeur du bassin du PEV dans son domaine.

DENTELLE est spécialisée dans la fabrication de ruban élastique et rigide et ses principales activités (par ordre décroissant de parts dans le chiffre d'affaire) sont le « haut de bas » (partie supérieure des bas en lingerie féminine), la lingerie en général et le « haut de bas » médical (dans le domaine de la contention). Notons que l'activité relative à la lingerie a tendance à baisser, tandis que se développent les activités « haut de bas ».

Toutes les activités de la chaîne de valeur allant du fabricant au client final sont centralisées sur le site ESM ; ainsi, DENTELLE gère la recherche et développement, produit (entre 500 et 700 mille mètres de dentelle par semaine), commercialise, et assure le service après-vente sur le même site et ne sous-traite que très ponctuellement les rares activités qu'elle ne maîtrise pas (comme l'impression) à des sous-traitants locaux (de la région lyonnaise ou stéphanoise).

La société DENTELLE est une entreprise familiale. Le premier établissement fut créé en 1860 au PEV et était spécialisé dans le commerce de dentelles à main, fabriquées « sur le carreau ». L'affaire, dirigée à l'époque par M. DENTELLE, connaît vite un bel essor. C'est en 1873 que ce dernier associe son fils à l'entreprise, qui demeure à sa tête jusqu'en 1906 et fait de multiples voyages en Allemagne afin d'apprendre de nouvelles techniques de fabrication de dentelle. Une usine rue des CA au PU, à côté du château familial, est alors inaugurée.

Malgré la concurrence allemande, la veuve de JB DENTELLE ainsi que ses deux fils, réussissent à garder leur usine à flots. Cependant, l'entente entre les deux frères n'étant pas au beau fixe, l'entreprise connaît une scission, et alors que L reste à sa tête, P introduit de nouvelles matières pour la production de la dentelle. DENTELLE se situe alors sur deux sites différents, l'un rue des CA et l'autre sur l'actuel site du SE.

En 1957, à la mort de L, son gendre, M. G, prend sa succession avec J. DENTELLE et l'entreprise se développe grâce au rachat de diverses usines locales, à la création d'un atelier de teinture, et au lancement de nouvelles gammes de produits. L'entreprise connaît une croissance significative en quelques années, ce qui ne l'empêche pas de réduire ses effectifs quelques temps plus tard, en 1981, passant ainsi de 300 à 230 salariés.

### *La fin de l'entreprise familiale*

Mais en 1984 les deux dirigeants de DENTELLE n'arrivent plus à pérenniser la société et déposent le bilan auprès du tribunal de commerce, occasionnant ainsi divers licenciements.

Deux ans plus tard, en 1986, M. S, alors salarié de l'entreprise, décide de racheter celle-ci avec l'aide de plusieurs cadres et ouvriers de l'époque. Ainsi, M. S rachète 40 % du capital, 8 cadres rachètent 30 % et 115 ouvriers reprennent les 30 % qui restent. Malgré son rachat, l'entreprise connaît une nouvelle réduction d'effectifs qui passent de 135 à 115 salariés.

De 1989 à 1992, la société connaît de nombreuses mutations et augmente ses effectifs dans un premier temps, pour faire face à la demande croissante. De gros investissements sont réalisés et la production augmente significativement pour arriver jusqu'à 50 000 kilomètres de bande élastique par an. C'est pendant cette période que DENTELLE devient fournisseur de grandes marques de lingerie telles que Lou, Lejaby, Triumph, ou encore Barbara.

Malgré cette expansion, divers plans sociaux, basés essentiellement sur des départs en préretraite, vont succéder à l'augmentation d'effectifs initiale.

En 1992, l'entreprise connaissant de nouvelles difficultés, M. S décide de revendre ses parts, pour un tiers à une société anglaise (ce qui réveille des craintes de délocalisations chez les salariés) et pour deux tiers à M. R, actuel directeur général, alors PDG de la société Elas

(société appartenant au groupe espagnol Dogi), entreprise de textile locale.

La même année s'opère l'absorption d'une entreprise de 40 salariés, « Textile Industrie », basée au SE, actuel siège social de DENTELLE.

M. R prend alors la tête de la holding PES qui chapeaute DENTELLE.

### ***L'expérience de la délocalisation***

De 1992 à 2000 se sont opérées deux tentatives ratées de délocalisation. DENTELLE a gardé pendant environ huit ans une unité de production en République Tchèque, afin de faire face à la concurrence asiatique. Le but était de continuer la production des produits à forte valeur ajoutée en France et de fabriquer les produits d'entrée de gamme en République Tchèque. Cette formule a cependant échoué pour diverses raisons. Tout d'abord, l'entreprise n'avait pas les moyens d'envoyer des expatriés français pour diriger l'usine et contrôler la production ; le but était que la filiale tchèque développe elle-même DENTELLE, ce qui s'est avéré impossible. De plus, le rachat de l'usine tchèque s'était opéré avec deux autres industriels, dont un anglais qui connaissait de graves difficultés financières qui se sont répercutées sur DENTELLE.

L'entreprise s'est aussi associée à la même époque avec le même industriel anglais dans la création d'une usine en Caroline du Nord aux Etats-Unis, pour faire face à des problèmes de coûts de transport, trop élevés de la France aux Etats-Unis, rendant ainsi impossible l'exportation dans ce pays. L'intérêt était alors de créer une unité de production sur place afin de ne pas perdre le marché américain. Cependant, la société anglaise associée à l'opération connaissant de sérieux problèmes, a entraîné DENTELLE dans sa chute. C'est ainsi que l'entreprise a revendu ses deux filiales étrangères, et la production ne s'effectue actuellement qu'en France, sur le site du SE, et des perspectives de nouvelles délocalisations ne semblent plus à l'ordre du jour. A la suite de cela, deux nouveaux plans sociaux s'opèrent en 2001 et 2003.

### ***Une activité en déclin***

Par la suite, DENTELLE rachète à l'espagnol GIDO les locaux du site du SE (abritant la société ELA), ainsi que son entreprise de teinture à façon SDAT.

Ainsi, entre 2004 et 2005, l'entreprise déménage au SE, quittant alors l'usine de la rue des CA (vétuste et inconfortable), pour s'implanter sur un seul et unique site, comprenant 18 500 mètres carrés sur un même étage. La holding PES contrôlait alors les deux sociétés sœurs DENTELLE et SDAT. Mais en 2005, SDAT est dans l'obligation de fermer. En effet, lors de son rachat au groupe GIDO, DENTELLE avait un contrat d'approvisionnement en tissu pour SDAT, mais l'espagnol rompant brutalement l'accord, DENTELLE s'est vue dans l'impossibilité de pérenniser sa société sœur.

Fin 2005 et début 2006, s'opère un nouveau plan social, impliquant le départ de 23 salariés, dont des ouvriers, agents de maîtrise, et cadres. DENTELLE connaît ces dernières années de nombreuses difficultés, la situation économique en termes de rentabilité se dégradant.

Les deux activités de l'entreprise sont les suivantes : la fabrication de ruban en dentelle rigide ou élastique, utilisé à 60 % pour la lingerie féminine (bretelles de soutien-gorge, élastiques de culotte) et l'activité « haut de bas » qui se décline en deux applications différentes : les « hauts de bas » de mode, que l'on retrouve par exemple sur le « Dimup » et les « hauts de bas » à application médicale, dans le domaine de la contention.

L'activité lingerie est en déclin, certainement à cause de la concurrence asiatique au niveau des prix, mais l'activité « haut de bas » a toujours le vent en poupe. La stratégie des dirigeants

consiste à essayer de développer en priorité le « haut de bas » médical, dont la production est plus simple à maîtriser, comme elle ne varie pas en fonction des périodes de l'année, contrairement au « haut de bas » de mode, dont les collections changent d'une saison à l'autre. En effet, le haut de bas médical est un produit plus technique et mieux vendu que le haut de bas de mode qui demande une réadaptation constante de la part de l'entreprise, lui posant ainsi divers problèmes de tarification.

Durant les dernières années, le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise a chuté pour passer de 13 500 000 euros il y a deux ans à 10 500 000 euros cette année ; notons également qu'il se développe de plus en plus à l'international (53 % du chiffre d'affaire de cette année est réalisé à l'international, contre 48 % il y a deux ans). La masse salariale, quant à elle, a augmenté sensiblement en deux ans.

L'effectif total de la société était de 146 personnes avant le dernier plan social, dont 11 personnes en temps partiel et 5 en intérim. Concernant les différentes catégories professionnelles, DENTELLE compte en majorité des ouvriers (62 dont 24 hommes et aucun employé), puis des agents de maîtrise (56 dont 44 hommes et aucun technicien) et enfin 13 cadres (dont 11 hommes et 4 cadres de production).

La moyenne d'âge, 42 ans, est assez élevée et même si une partie importante des effectifs a entre 30 et 50 ans, la majorité des salariés a dépassé la cinquantaine, malgré les nombreux départs en préretraite effectués lors des divers plans sociaux.

DENTELLE est une entreprise locale et familiale et la plupart de ses salariés sont présents depuis de nombreuses années, et bon nombre d'entre eux effectuent la totalité de leur carrière au sein de l'établissement. Ainsi, la majorité des employés travaille chez DENTELLE depuis 15 ou 20 ans et un nombre significatif d'entre eux depuis 30 ou 35 ans.

## **-II - Difficile conduite du changement**

### ***De perpétuels remaniements***

L'entreprise DENTELLE connaît, depuis sa fondation en 1860, des remaniements relativement fréquents. Ils n'ont pas tous le même impact sur la main d'œuvre, certains sont beaucoup plus traumatisants que d'autres.

Avant de nous focaliser sur le dernier plan social de la société, reprenons l'ensemble des changements significatifs entrepris par celle-ci au cours de son histoire.

Le premier est sans doute la scission de DENTELLE entre les deux frères P et L, dès 1911, qui a entraîné une répartition des activités sur deux sites différents. Mais jusqu'alors la société prospérait et ce n'est qu'au début des années 80 que les premières réductions de personnel sont apparues, entraînant le dépôt de bilan de 1984. Comme l'entreprise avait déjà une importance significative sur le bassin du PEV, les pouvoirs publics s'étaient engagés, malgré les graves problèmes financiers, à poursuivre l'activité et à déboucher rapidement sur un plan de redressement. Bien que 75 emplois soient alors menacés, le Conseil Municipal du PEV demande le maintien des 205 postes.

Diverses manifestations syndicales avaient ainsi eu lieu afin d'essayer d'éviter le pire ; M. P se souvient même de la séquestration du patron dans l'usine, par des salariés en colère !

La situation s'est alors maintenue jusqu'en 1986, année du rachat de l'entreprise par M. S. C'est sans doute ce changement qui a permis à DENTELLE de survivre, et même, dans un premier temps d'embaucher du personnel, grâce à un regain d'activité ; les effectifs sont

passés de 117 à 140 salariés.

Les plans sociaux se sont ensuite succédés, jusqu'à l'arrivée de l'actuel directeur général en 1992. Les licenciements se sont surtout opérés à travers des préretraites, le dirigeant étant toujours hostile aux licenciements secs.

De 1992 au début des années 2000, la société prospère, mais les remaniements continuent, notamment avec le rachat de la société « Textile industrie », mais aussi avec les tentatives de délocalisation en République Tchèque et aux Etats-Unis.

L'aspect de la délocalisation a toujours un effet traumatisant sur les salariés d'une entreprise, puisqu'ils craignent qu'en découlent une réduction d'effectifs, en ce qui concerne les ouvriers, et des expatriations, en ce qui concerne les cadres. Dans le cas de DENTELLE, aucune des deux options n'a été utilisée ; en effet, la société n'avait pas les moyens de payer des expatriés, et se contentait d'envoyer ponctuellement des techniciens pour régler les pannes de machines. C'est sans doute la principale raison pour laquelle la filiale en République Tchèque n'a pas été viable, DENTELLE comptait trop sur les salariés locaux pour développer les produits, ce qui ne marche que rarement lors d'une délocalisation.

### *Un déménagement mal vécu*

Avant le plan social actuel, la société en a opéré deux autres en 2001 et 2003, suivant la tradition des départs en préretraites et évitant un maximum les licenciements secs.

Cependant, les changements les plus traumatisants ne sont pas toujours ceux que l'on attend. En effet, les plans sociaux s'effectuant toujours sur la base de départs volontaires en préretraite, ils restent supportables pour le climat social. Cependant, le déménagement qui s'est opéré entre 2004 et 2005 a parfois été très difficile à vivre pour certains salariés, surtout les plus anciens. Il s'est effectué sur une année entière afin de ne pas stopper la production, et il occasionnait le passage d'une usine réellement ancienne, humide, peu confortable et fonctionnelle (sur trois étages) à une usine récemment rénovée, spacieuse et sur un étage. Ce passage de l'usine de la rue des CA à l'actuelle usine du SE était tout à fait nécessaire et réclamé depuis de nombreuses années lors des comités d'entreprise. Cependant, il a eu un fort impact sur le moral de certains ouvriers, comme le soulignait M. P lors de notre entretien. Des salariés lui ont confié au bout de quelques jours qu'ils ne s'habitueraient pas, et ils font partie des départs volontaires qui s'opèrent actuellement.

La résistance au changement est un problème majeur, surtout dans les entreprises où la moyenne d'âge est élevée. Les salariés les plus anciens vivent parfois très mal certains événements dans l'entreprise, et n'arrivent plus à trouver leur place dans une entreprise en pleine mutation, dans laquelle ils travaillent pourtant depuis très longtemps.

L'un des indicateurs les plus révélateurs de ce problème de conduite du changement est sans doute un taux d'absentéisme très fort chez DENTELLE (environ 15 %). M. P résume d'ailleurs parfaitement la situation : "les machines, ce n'est pas un problème, on peut les déménager, mais les gens c'est une autre affaire ! ça les traumatise !". Selon lui, un tel taux d'absentéisme serait directement lié au traumatisme subi par certains salariés lors du déménagement.

Le problème du changement lié au déménagement a sans doute été sous-estimé par les dirigeants de l'entreprise, qui n'ont peut-être pas développé un accompagnement suffisant des salariés.

### *Licenciements et préretraites*

En 2005, la fermeture de SDAT n'a pas pu éviter le licenciement sec de ses salariés qui n'ont pas été intégrés, comme ceci était initialement prévu, dans les locaux de leur société sœur. Mais cet événement récent est le seul dérogeant à la règle des départs volontaires.

L'actuel plan de sauvegarde de l'emploi constitue le dernier changement significatif vécu par DENTELLE. Il concerne 23 personnes, qui partent en préretraite (à l'exception de deux d'entre elles qui ont des projets personnels) sur la base du volontariat sur une période de deux mois.

Les nombreux changements vécus par l'entreprise au cours de son histoire ont tous, avec une intensité plus ou moins forte, touché la main d'œuvre. L'exemple du récent déménagement est flagrant, mais les divers plans sociaux ont eux aussi un impact sur les effectifs qui diminuent au cours du temps. En effet, la société n'a pas embauché depuis de nombreuses années, les licenciements s'effectuant en règle générale sur la base de départs en préretraites, les populations les plus touchées par les licenciements sont les plus de 56 ans. Les départs ne touchent pas de catégorie socio professionnelle en particulier, ils visent les personnes les plus âgées dans l'entreprise, donc les plus expérimentées et formées aux savoir-faire spécifiques du secteur.

### **-III - Faire plus avec moins**

#### *Redressement judiciaire et nécessité de réduire les coûts*

Au plan des restructurations, M. J les définirait comme une adaptation de l'entreprise aux changements du marché sur lequel elle se trouve. Pour lui, les licenciements ne sont que l'outil des restructurations. En effet, il est actuellement extrêmement difficile pour les entreprises en règle générale d'anticiper ce que leur réserve le marché ; elles ne peuvent guère prévoir leur avenir au-delà de deux ou trois ans. Elles n'ont donc pas le choix : elles doivent sans cesse s'adapter pour faire face aux contraintes diverses. L'industrie textile est un secteur particulièrement touché par cette incertitude. La concurrence asiatique est forte et les baisses d'activité fréquentes, poussant ainsi bon nombre d'entreprises à licencier une partie de leur personnel. C'est le cas de DENTELLE, actuellement en redressement judiciaire, puisqu'elle a été déclarée en cessation de paiement par le Tribunal de Commerce le 27 janvier 2006. L'entreprise a donc, selon la loi, 6 mois pour pérenniser son activité, ce qui porte l'échéance à juillet 2006. Si à cette date les problèmes financiers persistent, le tribunal accordera 6 mois de plus, avant d'obliger DENTELLE à cesser son activité. C'est pour parer aux divers problèmes de coûts que l'actuel plan de sauvegarde de l'emploi (sur lequel nous nous focaliserons ici) a été initié en octobre 2005, car les dirigeants pensent que le redressement judiciaire ne se règlera pas avant janvier 2007.

Le plan touche 23 salariés, tous portés volontaires pour des départs en préretraites, sauf deux d'entre eux qui ont choisi de partir pour des projets extérieurs. Les départs s'effectuent entre le 30 avril et le 30 juin 2006.

La politique de l'entreprise au sujet des licenciements est très claire : personne en particulier n'est poussé à partir, et les dirigeants ne cherchent pas à viser des ateliers donnés ni des catégories professionnelles précises ; ils identifient plutôt les salariés qui seraient susceptibles, vu leur âge, de bénéficier d'une préretraite. L'analyse des départs ne se fait aucunement, comme l'explique M. J (Directeur Administratif et Financier), sur des postes ou des compétences, mais uniquement sur des critères d'âge. Les départs volontaires se font à raison de 10 à 20 personnes tous les deux ans environ. Il explique d'ailleurs que si les pouvoirs

publics le permettaient, les départs en préretraites seraient encore plus fréquents.

### ***Des préretraites en contre partie de formations***

Mais à l'heure actuelle, la politique du gouvernement français étant d'allonger la durée de vie au travail, les préretraites sont même interdites dans de nombreux secteurs. Ainsi, bien que tolérées par la convention collective de l'industrie textile, elles ne sont pas vues d'un bon œil par la Direction Départementale du Travail. DENTELLE a dû négocier le dernier plan social afin de permettre à ses salariés de bénéficier des mesures FNE (Fonds National de l'Emploi), saisi pour le financement des préretraites des salariés de plus de 57 ans, voire de 56 ans, à titre exceptionnel. La Direction Départementale du Travail, ayant permis à DENTELLE de signer une convention avec le FNE, l'Etat versera aux salariés concernés 65 % de leur salaire brut jusqu'à l'âge effectif de leur retraite, en échange de quoi l'entreprise s'est ici engagée à faire un effort significatif au niveau de la formation, jusqu'alors partiellement délaissée. L'accord que DENTELLE a trouvé avec le directeur départemental du travail n'est sans doute pas anodin, car comme le mentionne M. J « il ne faut pas sous-estimer le poids économique d'une entreprise dans son bassin local ». Les pouvoirs publics avaient donc tout intérêt à aider l'entreprise, même si elle n'a pas perçu d'aide au plan financier, malgré le secteur difficile dans lequel elle se trouve. La direction de DENTELLE a donc élaboré des projets de formation, qui ont été soumis à la Direction Départementale du Travail pour acceptation. La formation concerne tout d'abord les ouvriers, pour qui est prévue une VAE (Validation des Acquis et des Compétences), appelée PMQ (Parcours Modulaire Qualifiant) dans l'industrie textile, puis des agents de maîtrise, pour qui seraient proposées des formations aux tâches d'encadrement.

Les ouvriers présélectionnés ont été convoqués, sur la base de trois réunions d'information de 25 personnes à chaque fois. Les représentants de la direction leur ont alors expliqué ce qu'était la PMQ, et les raisons pour lesquelles elle est intéressante, à savoir qu'elle permet aux ouvriers de « se présenter sur le reste de l'industrie avec quelque chose de plus valorisant et normalisé qu'un vague savoir-faire acquis au fil des années dans un secteur spécifique », comme explique M. J. De plus, cette PMQ permettrait aux ouvriers de développer leur polyvalence, ce qui serait un atout majeur pour le devenir de la société.

A l'issue des trois réunions, quinze ouvriers sur les 75 convoqués ont accepté de participer à la formation, qui s'effectuera avec des prestataires extérieurs à l'entreprise. La partie culture générale sera gérée par le GRETA (pour donner un aspect diplômant à la formation) et la partie technique sera traitée par des organismes spécifiques à l'industrie textile. De plus, notons que les OPCA du textile prendront en charge 90 % des frais occasionnés par les PMQ. En ce qui concerne les agents de maîtrise, dix d'entre eux se sont déclarés intéressés lorsque la direction a mentionné des postes de cadres à pourvoir dès lors qu'ils suivaient une formation appropriée.

### **-IV - Un manque d'anticipation**

Ce processus de restructuration n'a pas connu d'anticipation particulière, autre que les négociations avec la Direction Départementale du Travail et la préparation de la convention passée avec le FNE. De plus, il est accompagné d'un redémarrage significatif et inattendu de l'activité de l'entreprise. L'anticipation de ce phénomène était certainement impossible à prévoir par la direction de DENTELLE, qui a actuellement du mal à gérer le quotidien, puisque le départ de 23 personnes est en train de s'effectuer, laissant l'entreprise en situation de sous-effectifs, puisque les licenciements ne s'opèrent que dans un but de réduction des coûts.

Le recours à l'intérim est donc parfois la solution, mais la réalité quotidienne reste aussi fortement marquée par une augmentation de la charge de travail, à tous les niveaux de l'entreprise. « Il faut faire beaucoup plus avec beaucoup moins ! », s'exclame M. J, qui souligne que "dans une PME, on se débrouille beaucoup !". Il parle d'ailleurs des intérimaires comme des salariés gardés par l'entreprise "en toute illégalité" ; certains sont même présents depuis plus de quatre ans.

DENTELLE, forcée de s'adapter aux contraintes extérieures, est victime de sa restructuration et se trouve ainsi obligée de gérer une situation complexe de gestion des départs et de réponse aux attentes de ses clients.

Un exemple parlant de la difficulté d'anticiper s'est produit durant l'entretien effectué avec M.J, lorsqu'un employé vient signaler l'absence inattendue de deux personnes dans l'atelier de pliage. La réponse immédiate au problème est d'appeler l'agence d'intérim, afin de trouver deux remplaçants au plus vite et pour une durée indéterminée.

DENTELLE est dans un secteur où l'anticipation reste problématique, et comme elle n'est pas assez solide financièrement pour se permettre de garder un effectif important qui générerait, par périodes, des doublons, le recours à l'intérim est le seul moyen de poursuivre l'activité.

La restructuration actuelle, tout comme les précédentes, n'a pas été précédée d'actions de formation particulières. En effet, les personnes licenciées n'en auraient semble-t-il pas besoin, puisqu'elles partent en préretraite ; cependant, les personnes restant dans l'entreprise ont bénéficié de peu de formations.

Les licenciements touchant les personnes qui ont le plus d'ancienneté, celles-ci quittent l'entreprise en emportant des savoir-faire précieux qui ne s'apprennent dans aucune formation. Le seul moyen pour l'entreprise de ne pas se priver de ces compétences serait d'organiser un transfert de compétences, qui permettrait aux plus anciens de former les salariés moins expérimentés avant de s'en aller. Cependant, bien que consciente de cette nécessité, la direction est aussi confrontée à la réalité journalière qui ne permet pas de prendre le temps de former les différents ouvriers.

L'exemple de M. P, qui part en préretraite le 30 juin prochain, est éloquent. Il sera remplacé par quatre personnes différentes et le transfert de ses compétences, qui devait s'effectuer à partir du mois de janvier, n'a pas été correctement organisé, certainement par manque de temps. Les salariés affectés au poste de M. P ont déjà des rôles très prenant au sein de l'entreprise et n'ont jamais eu le temps de se former à la nouvelle tâche qui les attend. On imagine aisément que cette situation est plus ou moins commune à tous les départs et que le transfert ne s'opère pas, ou partiellement.

Consciente de ses difficultés, l'entreprise a entamé certaines actions de formation en interne afin de développer la polyvalence des salariés, pour "parer à un coup de bourre", comme explique M. J. Cependant, leur mise en place reste difficile à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elles représentent un coût pour l'entreprise, car des ouvriers plus polyvalents obtiennent un coefficient plus élevé, ce qui augmente le niveau moyen des rémunérations d'une entreprise déjà en graves difficultés financières. D'autre part, les ouvriers ne comprennent pas forcément le but de devenir plus polyvalents et acceptent parfois assez mal de changer leurs habitudes au sein d'une entreprise dans laquelle ils ont parfois effectué l'intégralité de leur carrière, toujours sur le même poste. Les mentalités sont difficiles à faire évoluer dans une entreprise où la moyenne d'âge est relativement élevée.

Malgré les difficultés et quelques querelles à ce sujet au sein de la direction, des actions de formations internes visant à développer la compétence sont malgré tout entreprises.

Les actions de formations internes (bien que relativement rares), les transferts de compétences et la formation à venir en octobre prochain constituent l'accompagnement de la restructuration

pour les salariés restant dans l'entreprise. Les personnes licenciées, quant à elles, toucheront, en plus de la somme versée au titre de leur préretraite, une indemnité de licenciement les incitant à quitter l'entreprise.

Notons enfin que les interactions avec le territoire, que ce soit le département ou la région, n'ont pas été tellement fructueuses. Malgré l'importance de l'entreprise dans la région ponote, elle n'a reçu aucune aide financière. Cependant, les mesures FNE étant accordées par la Direction Départementale du Travail ont été d'un grand secours, tant pour l'entreprise que pour les personnes licenciées qui bénéficieront d'une situation financière confortable jusqu'à leur retraite effective. M. J, me rappelait même que les mesures de restructuration de l'entreprise sont très populaires auprès du personnel.

## **-V - Employabilité**

Pour M. P, l'employabilité, c'est tout d'abord être mobile, ce qui reste difficile dans un département comme la Haute-Loire, où les mentalités ne s'y prêtent pas. Il s'accorde également avec M. J pour dire qu'avant l'actuel plan social, l'entreprise avait jusqu'alors délaissé le thème. M. J estime que jusqu'à présent, l'entreprise "ne se faisait aucun soucis sur l'employabilité des gens qui partent, puisque comme ils adhèrent à une convention FNE, ils n'ont pas le droit de reprendre un travail".

*L'employabilité est la capacité des personnes à s'adapter aux changements attendus d'eux, dans le but de changer de poste au sein de la même entreprise ou de trouver un travail dans une autre. On considère de plus en plus qu'elle doit être fournie par l'entreprise qui, étant dans l'incapacité d'offrir un travail "à vie" à ses employés, se doit en contrepartie de leur permettre d'acquérir les compétences nouvelles requises par le marché.*

L'employabilité pourrait se définir selon trois dimensions différentes, qui articuleront notre réflexion : la formation professionnelle et technique des salariés, leur niveau de culture générale et de scolarisation, et enfin l'aspect psycho affectif d'attachement du salarié à son entreprise.

### ***Une autonomie et une polyvalence à encourager***

Ce premier aspect de l'employabilité s'articule lui-même autour de différents axes. Tout d'abord, la mobilité (interne et externe des salariés). Ce thème a déjà été évoqué précédemment lors du déménagement difficile de certains salariés. La mobilité interne paraît alors très difficile, car même le passage d'une usine à l'autre au sein d'une même entreprise et d'une même ville occasionne du stress chez certains ouvriers. En contre partie, M. P estime que les ouvriers sont généralement assez mobiles d'un poste à l'autre dans les ateliers, ils développent même une certaine autonomie.

Dans les années précédant l'actuel plan, les actions qualifiantes telles que les VAE ou les bilans de compétences n'ont pas été spécialement encouragées par l'entreprise. En conséquence, peu de salariés en ont bénéficié ; en effet, la plupart ne connaissait peut-être pas l'existence de tels processus, souvent méconnus des ouvriers. Ainsi, trois salariés ont, de leur propre initiative, récemment eu l'accès à des bilans de compétences et d'autres ont bénéficié de VAE. Celles-ci seraient cependant vues d'un mauvais œil par le dirigeant lui-même, pour qui la VAE entreprise par un salarié signifierait le départ de celui-ci.

L'entreprise n'avait jusqu'alors pas encouragé les diverses actions permettant aux employés de préserver leur employabilité. Cependant, le thème tenant particulièrement à cœur au directeur

du travail, il sera bientôt développé au sein de DENTELLE. Ainsi, tel que je l'expliquais précédemment, des prochaines actions de VAE (ici PMQ) seront entreprises courant octobre prochain ; le premier volet de celles-ci présente d'ailleurs un bilan de compétences. Ces PMQ ont d'ailleurs été l'occasion pour la direction d'expliquer une partie de sa stratégie aux salariés. Ils doivent se former afin d'augmenter leur polyvalence, pour une meilleure marche de l'entreprise, et d'obtenir des titres, pour un meilleur bagage sur le marché de l'emploi.

M. J a aussi essayé de mettre en place une dernière action allant dans le sens du développement de l'employabilité : le compte épargne temps. Cependant, il a principalement été créé dans le but de gérer au mieux les périodes de reprises d'activité. Ainsi, les salariés, au lieu de prendre des vacances, mettraient leurs jours de congés sur leur compte épargne temps et travailleraient dans les périodes où l'entreprise serait vraiment, sans leur présence, en situation de sous-effectifs. Mais même dans un tel contexte, M. J et M. P s'accordent pour dire que beaucoup d'ouvriers ne sont pas du tout compréhensifs face à la situation dramatique dans laquelle leur entreprise se trouve, et se servent extrêmement peu du compte à leur disposition. Compte tenu de la situation, ils ne s'en servent évidemment pas dans le but de mettre du temps de côté pour se former, d'autant plus que ce n'est pas forcément la politique de l'entreprise, qui a bien d'autres soucis au niveau de la productivité.

### ***Le manque de bases scolaires***

La majorité des salariés sont des ouvriers qui ne sont pas ou peu allés à l'école. Certains seraient même analphabètes, comme l'illustrent les anecdotes de M. P à propos des salariés qui "écrivent trois mots et font trois fautes !". Selon lui, le niveau est parfois très bas. De plus, comme il n'existe pas de formation spécifique visant à travailler dans l'industrie textile, les ouvriers embauchés ont parfois des diplômes qui n'ont rien à voir avec le milieu, comme des CAP de menuisier par exemple ; ils sont alors formés aux machines dès leur arrivée dans l'usine. Mais bon nombre d'entre eux n'ont réellement aucune qualification et ont travaillé tout au long de leur vie chez DENTELLE. C'est pour ces personnes que M. J s'inquiète le plus, si un jour l'entreprise venait à licencier sur une autre base que des mesures d'âge.

D'une part, le savoir-faire des ouvriers de DENTELLE ne s'apprend pas à l'extérieur, mais il n'est pas non plus exportable, car personne d'autre que les entreprises de textile ne le nécessite. Les compétences en question n'ont pas grande valeur sur le marché du travail, (surtout du fait des difficultés propres au textile) mais elles sont cependant précieuses à l'intérieur même de l'entreprise. Mais comme les transferts de compétences sont difficiles à organiser, DENTELLE risque, à moyen terme, de perdre certains savoir-faire qui servent actuellement à la fabrication des produits à forte valeur ajoutée, seuls capables de lutter contre la concurrence asiatique, grâce à une compétitivité axée sur le produit et non le prix.

### ***Des licenciements bien acceptés***

La conduite du changement en entreprise est souvent un processus long et difficile, qui mérite que l'on y consacre du temps. C'est d'autant plus le cas dans une entreprise comme DENTELLE, qui emploie une majorité de personnes qui ont une grande ancienneté. On peut donc penser que les licenciements sont extrêmement difficiles à vivre du fait de l'attachement que les salariés ont pour leur entreprise. Cependant, selon M. J et M. P, il s'agirait de départs heureux, même si le dernier jour dans l'entreprise paraît triste. Nous avons à faire ici à des salariés attachés à leur entreprise, mais qui la quittent sans regret à l'âge de la préretraite. Les plans sociaux de DENTELLE ne sont aucunement le drame que l'on peut observer dans de trop nombreux cas. M. P, lui-même concerné par un départ en préretraite témoigne en ce sens. Il estime qu'après "35 ans de boutique, enfermé", il est heureux de partir, comme les autres.

D'autant plus qu'à la liberté retrouvée s'ajoute l'aspect financier particulièrement avantageux. M. P a même calculé qu'il touchera autant d'argent en partant maintenant, que s'il attendait la retraite à 60 ans. Les différents salariés réagiraient de la sorte et, même si leur travail ne semble pas leur déplaire foncièrement, il ne leur manquera pas non plus, tant au plan affectif que financier.

D'autre part, M. J me faisait part d'un élément, initié par la CGT, qui l'a beaucoup frappé. Le syndicat, ainsi que de nombreux salariés, ne semblent pas prêts à collaborer en période difficile pour l'entreprise, ce qui prouverait soit un attachement modéré pour celle-ci, soit une prise de conscience difficile des problèmes. M. P ajoute que l'envie de "sauver les meubles" n'est pas forcément là.

Les restructurations ne sont pas vécues comme un drame par les employés, et le climat social reste bon, même si la direction s'inquiète pour l'avenir de la société.

Le changement récent qui paraît réellement difficile est le déménagement, qui a bouleversé les habitudes des salariés, sans doute viscéralement attachés à leur ancienne usine. Cette mutation pourrait peut-être expliquer la réaction actuelle des ouvriers qui se sentent de moins en moins impliqués dans l'entreprise. N'ayant pas pu retrouver de place propre, ils ne s'identifient plus à DENTELLE ; ce n'est donc pas un choc pour eux de partir. D'autant plus que les mesures de préretraites étant devenues une sorte de tradition dans l'entreprise, tous les employés sont plus ou moins préparés. Ils savent par ailleurs qu'ils ne seront pas licenciés s'ils ne le désirent pas, ils n'ont ainsi pas de réelle inquiétude à avoir.

L'entreprise n'avait à ce jour pas eu les moyens d'entamer une réflexion globale de développement de l'employabilité. Cependant, les actions de formation à venir à la rentrée visent clairement à développer celle-ci.

## **-VI - Des dirigeants inquiets**

M. J est un diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand. Sa trajectoire professionnelle s'est effectuée dans divers secteurs d'activité et celui-ci a même été à la tête de sa propre entreprise avant de rejoindre DENTELLE il y a quatre ans. Son sentiment vis-à-vis de son parcours est tout à fait positif, car il estime avoir la formation initiale idéale pour s'adapter dans diverses situations et dans un monde en perpétuelle évolution comme le nôtre. Il apprécie sa carrière qui lui a permis jusqu'ici de connaître des secteurs, des personnes ainsi que des régions différentes : le changement ne l'effraie pas, car sa formation est assez généraliste pour lui conférer un bon niveau d'employabilité.

Les actions de restructurations ne sont pas un phénomène nouveau dans la vie professionnelle de M. J, qui en a déjà mené plusieurs. Cette compétence serait même selon lui un critère d'employabilité, puisque de plus en plus d'entreprises restructurent.

M. P, quant à lui, travaille chez DENTELLE depuis 35 ans et fait partie de l'actuel plan social, puisqu'il part en préretraite à la fin du mois de juin 2006. Il a effectué l'intégralité de sa carrière dans l'entreprise. Il n'avait pas de diplôme à son arrivée, mais a appris le métier "sur le tas", formé par un bon ingénieur, dans le service de la recherche. Il a ainsi gravi les échelons pour devenir cadre de production et s'affilier à la CFE-CGC. Il pourrait même, tant l'entreprise lui est familière, "écrire un livre dessus", comme il se plaît à le dire.

Tout au long de sa carrière au sein de l'entreprise, M. P a bénéficié de diverses formations, dont certaines chez les fabricants de machines et d'autres, "très instructives", concernant le management.

Malgré la profonde connaissance qu'il a de son entreprise et la satisfaction qu'il semble avoir eu à y travailler, M. P n'appréhende aucunement son départ prochain. Il regrette seulement

que son remplacement ne soit pas réellement effectué correctement, par des salariés préalablement formés au poste qui les attend. Il est également très critique vis-à-vis de la politique de licenciements de l'entreprise. Cependant, c'est une préretraite heureuse en perspective, bien qu'il ne promette pas un départ sans larmes ! Les sentiments de M. P concernant la restructuration semblent être communs à tous les employés touchés par les départs.

## **-VII - Un avenir préoccupant**

"Elle va se vendre !", confie M. P à propos de la société, convaincu de l'incapacité de l'actuel directeur général à pérenniser l'activité.

Les deux personnes interviewées s'accordent globalement sur les réflexions générales concernant l'entreprise. En effet, les salariés, et en particulier les ouvriers, devraient bénéficier de plus nombreuses formations, surtout sur des machines plus techniques, afin d'augmenter leur employabilité, mais aussi leur polyvalence. Cependant, ceci reste difficile dans une entreprise en sous-effectifs chroniques et malgré tout, elle est poussée à licencier pour des raisons de coûts. Le transfert de compétences, quant à lui, semble être l'élément clef nécessaire à la survie de l'entreprise.

M. J s'avoue inquiet vis-à-vis du marché ; "Dim", l'un des clients les plus importants de DENTELLE vient d'annoncer il y a quelques semaines le licenciement de 450 personnes sur la France. Dans un secteur déjà très instable, où l'anticipation est presque impossible, une telle annonce ne peut qu'effrayer la direction de DENTELLE, qui reste persuadée que la meilleure méthode pour résister à la concurrence reste la fabrication de produits à forte valeur ajoutée. En se positionnant sur une politique de compétitivité produit, DENTELLE se doit d'innover un maximum, grâce un service de recherche et développement performant. Cette voie lui permet actuellement de garder une image de fabricant de confiance, vendant des produits de qualité et se pliant aux exigences des clients, afin de mieux les fidéliser.

Cependant l'inquiétude n'est pas seulement due aux difficultés du marché, mais bien à la politique des départs en préretraites. Même si M. J n'exprime cette idée qu'à demi-mots, M. P expose clairement son point de vue : pour pérenniser la société, il faudrait "changer de patron", car l'actuel directeur général est "gentil, mais il a la trouille" selon lui. Il n'oserait pas en effet prononcer des licenciements secs à l'encontre des personnes dont l'entreprise a le moins besoin. La solution des préretraites n'est que très provisoire, puisqu'elle sera sans doute bientôt interdite par le gouvernement. De plus, la catastrophe de la perte des savoir-faire spécifiques menace l'entreprise, qui sans eux s'expose à une perte de la forte valeur ajoutée de ses produits.

D'autre part, DENTELLE subissant un sous-effectif inquiétant, ne gagnerait-elle pas à cibler les licenciements selon les ateliers, postes et catégories socio professionnelles ?

M. J résume la situation d'une phrase : "on subit beaucoup ce qui nous arrive". Il est également inquiet vis-à-vis de la mentalité du syndicat CGT, qui donnerait des informations faussées aux salariés, ne les incitant ni à travailler, ni à aider la direction dans ses démarches de sauvegarde de l'entreprise. Même M. P, lui-même syndiqué, se dit choqué par le manque de compréhension de certains ouvriers qui, selon lui, auraient perdu un certain sens du travail, surtout depuis l'instauration des 35 heures.

Malgré les diverses difficultés rencontrées par DENTELLE ainsi que les inquiétudes exprimées par la direction, notons que l'entreprise reste l'une des plus importantes du secteur du PUV, et qu'elle existe depuis 1860. Elle n'en est d'ailleurs pas à ses premiers problèmes et semble toujours en mesure de les surmonter.

Deux problématiques majeures ont quant à elles, des solutions. L'aspect commercial peut se pérenniser grâce aux produits hauts de gamme que la société sait fabriquer, ainsi que par un développement des produits à application médicale.

L'aspect de gestion globale du personnel est en phase d'amélioration, grâce à la réflexion globale sur la formation des salariés, ainsi que sur leur employabilité. Reste maintenant à savoir si ces aspects positifs suffiront à régler le problème du mode de licenciement, qui n'est qu'une solution de court terme, et si la reprise actuelle d'activité permettra à DENTELLE d'assainir ses finances en vue de pallier au redressement judiciaire qu'elle subit actuellement.

# MEP

## Une entreprise rurale en pleine mutation

### *Les conditions de l'entretien*

#### *Une entreprise accueillante*

La découverte de la société MEP s'est effectuée à travers trois entretiens réalisés avec M. T, président du directoire, directeur commercial, et chargé des ressources humaines, M. G, ouvrier et syndiqué à FO et enfin M. Christophe A, responsable d'atelier et membre de la CGT.

Les deux premières entrevues ont eu lieu le même jour, dans les locaux de MEP à S. M. T, avant de me laisser avec M. G, a pris quelques minutes pour présenter à nouveau le thème de notre étude au représentant syndical, afin de s'assurer de la bonne marche de la matinée. Celle-ci a donc débuté par un entretien avec M. G, dans le bureau de M. T, vaste pièce très claire, munie de grandes baies vitrées, au premier étage, offrant une vue sur l'usine, ainsi que sur le village. Le bureau est à l'image du reste du département administratif, neuf et très agréable.

M. G, bien que quelque peu réservé au début, est rapidement devenu plus loquace, me fournissant aisément les diverses informations que je souhaitais. Il se proposera même, au terme de l'entretien, de fournir d'autres éventuels éléments.

L'entretien avec M. T s'est déroulé de manière plus détendue encore, celui-ci connaissant bien le sujet dont nous allions traiter. Bien qu'apparemment très pris par son travail (nous avons été interrompus trois fois, dont deux par le téléphone), M. T avait à cœur de me communiquer ce qu'il savait de l'histoire de l'entreprise, ainsi que du processus des restructurations, qu'il a en grande partie orchestrées. Les informations étaient particulièrement claires, et fournies volontiers.

La rencontre avec M. A s'est effectuée près d'un mois après les deux autres entretiens, et s'est déroulée de manière relativement tendue. M. A s'est présenté avec vingt minutes de retard car il se trouvait dans un atelier. Alors que je patientais dans le hall de la société, accueillant et très éclairé, je notais sur le mur la certification ISO 9001 ainsi que divers produits traités par MEP, tel qu'un ski Salomon. L'entretien s'est ensuite déroulé dans une salle de réunion au rez-de-chaussée, et M. A ne semblait pas avoir été informé du sujet de l'étude. Après explication, M. A est resté extrêmement méfiant et très peu loquace tout au long de la rencontre, me poussant à le relancer fréquemment ; il écrivait même un SMS tout en continuant plus ou moins de répondre à mes interrogations. Malgré les réticences, l'entretien fut enrichissant, car les propos du délégué syndical étaient quelques peu en contradiction avec ceux de ses collègues, ce qui permet de nuancer le portrait de l'entrepris

## **-I - Une organisation complexe :**

### ***Une histoire de famille***

La société MEP est une SAS avec conseil de surveillance et directoire, adhérant à la convention collective de la métallurgie.

Son siège social ainsi que l'usine se trouvent à S, en HL, lieu où se sont déroulés les entretiens. L'entreprise est initialement familiale et fut créée en 1947 à CHA, en région parisienne, par M. F. Celui-ci est resté à la tête de la société aux côtés de sa femme, Mme P, pendant de nombreuses années, avant que M. P, fils de Mme P, ne lui succède. A la mort de celui-ci, en 1997, MEP est reprise par ses deux enfants, M. PP et sa sœur. M. PP, qui se fait appeler M. F, par référence au nom du fondateur de MEP, est actuellement à la tête de l'entreprise avec le tuteur de sa jeune nièce, depuis le décès de sa sœur il y a quelques années. Lors des premières années de vie de l'entreprise, l'activité de base de traitement de surface par électrolyse en continue se développant de manière significative, M. F et sa femme ont, dès 1965, ouvert un site de production à S. Ils trouvèrent en milieu rural ce qui manquait à leur entreprise familiale : une main d'œuvre docile, dévouée et de confiance.

Puis en 1978, fut créée l'usine de T, baptisée initialement ALO, et qui existe toujours.

En 1982, eut lieu l'inauguration de la troisième usine, CAMEVI, sur le site de VI, près de S.

En 1990, fut créée MEPFISO, holding financière du groupe, et également son prestataire de services dans le domaine commercial. Cette holding est elle aussi une SAS à conseil de surveillance et directoire. Son capital social est de 2 628 448 euros, et le siège social, étant le même que celui de MEP, se trouve à S.

En juillet 2001, MEP, ALO et CAMEVI fusionnent, donnant naissance à une seule et unique entité MEP, toujours chapeauté par sa holding MEPFISO.

MEP réalise en sous-traitance des traitements de surface et du cisaillement et ne sous-traite en revanche jamais ; MEPFISO, quant à elle, s'occupe de la commercialisation des produits.

MEP compte actuellement, après de récents licenciements, 260 employés répartis sur les trois sites de S, T et VI, qui ont chacun gardé leurs spécialités.

Ainsi, le site de S, établissement principal de la société, compte 202 employés et intègre le siège social, les services administratifs et commerciaux, la recherche et développement, ainsi que l'usine. Ce site de production travaille sur le traitement de surface spécialisé en revêtements avant découpe.

Les sites de T et de V sont des sites secondaires. Saugues comporte une usine de traitement de surface spécialisée en revêtements de métaux précieux et revêtements sur bandes de pièces prédécoupées. Enfin, l'usine de VI est un atelier de mécanique et de plasturgie complémentaire des deux autres sites, et au sein duquel s'effectue la fabrication des machines nécessaires au reste de l'activité.

En janvier 2002, s'opère la création d'une joint venture entre MEP et une société espagnole, GAL, petite usine d'une dizaine de personnes.

MEPFISO possède à ce jour 100 % de MEP et 58 % de GAL.

### ***Une situation juridique complexe***

La société MEP comprenait jusqu'à présent deux activités distinctes : son métier d'origine, la protection électrolytique des métaux, lié à la connectique et s'appliquant essentiellement dans les domaines de l'automobile et de l'aéronautique, ainsi que le semi-conducteur, resté le domaine de prédilection de la société de 1998 à 2001, année durant laquelle le marché de cette activité s'est effondré. Ainsi, depuis quelques années, la rentabilité de MEP n'est pas

réellement satisfaisante, son chiffre d'affaires ne cessant de décroître, tant au plan national qu'international. MEP n'est désormais plus réellement une entreprise familiale, puisque la famille F ne possède plus que 40,001 % des parts de la société. Le reste est divisé entre des actionnaires industriels. En amont se trouve la société GR (24 % du capital), principal client de MEP, qui traite du laminage des bandes de cuivre et dont la maison mère est l'allemand DM. En aval, les deux sociétés sœurs AUDE et TAS possèdent chacune 18 % des parts. Cette situation s'apprête à changer le 3 juillet 2006. Le marché du semi-conducteur s'étant effondré, il reste, depuis 2000, un fardeau pour MEP, d'autant plus que l'actionnaire allemand gardait un total contrôle de l'activité, rendant la situation particulièrement malsaine. MEP ne maîtrisait pas certains niveaux du processus, comme la recherche et le développement ou les clients, et se contentait de fabriquer un produit qui n'était plus rentable. Ainsi, l'industriel DM rachète l'activité des semi-conducteurs et la transaction prend effet le 3 juillet. A cette date, la société MEP ne comptera plus que 160 personnes sur ses trois sites et DM, 114. La société n'a encore jamais effectué de délocalisation, mais c'est peut-être un projet dans un avenir proche, même si rien n'est encore finalisé. Comme le mentionne M. T, il serait intéressant pour MEP de posséder des usines dans certains pays de l'Est tels que la Slovénie ou la Hongrie par exemple, afin de fidéliser certains clients.

### ***Une routine de travail bien installée***

Concernant la structure de la main d'œuvre de MEP, notons la prédominance de contrats à durée indéterminée, dont quelques uns effectués à temps partiel.

La majorité des salariés est constituée d'ouvriers et d'employés, puis d'agents de maîtrise et d'une proportion assez faible de cadres (environ 10 % de l'effectif total). Les trois catégories professionnelles ne sont constituées que d'un très faible nombre de femmes.

La moyenne d'âge de l'entreprise est assez élevée, la majorité des effectifs, toutes catégories professionnelles confondues, ayant entre 40 et 49 ans. Cette proportion se retrouve chez les cadres ainsi que chez les ouvriers, la plupart des agents de maîtrise ayant plutôt entre 30 et 39 ans. En ce qui concerne l'ancienneté, bon nombre d'employés travaillent depuis 15 à 25 ans au sein de la société, la majorité n'étant néanmoins présente que depuis 5 à 10 ans.

Au plan de l'organisation au sein de l'usine, les ouvriers font les « trois huit » et travaillent une semaine « de matin », de cinq heures à treize heures, une autre « d'après-midi », de treize heures à vingt et une heures, et enfin une troisième semaine « de nuit », de vingt et une heures à cinq heures du matin. Les week-ends, les salariés font les « deux douze », et travaillent de cinq heures à dix-sept heures, et de dix-sept heures à cinq heures. Au sein de l'atelier des semi-conducteurs revenant à DM, certains ouvriers font les « cinq cinq », et travaillent cinq jours suivis de cinq jours de repos, alors que les autres salariés fonctionnent à l'image du reste de l'usine.

## **-II - Les aléas du marché**

### ***Une entreprise en perpétuelle mutation***

La société MEP a, au cours du temps, vécu de nombreux remaniements. Ceux-ci furent dans un premier temps liés au développement de l'entreprise, passée d'un statut familial à une société détenue par des actionnaires. L'intensification de l'activité a tout d'abord conduit, dans les premières années de vie de la société, à des créations d'usines sur différents sites, ce

qui amena MEP à installer non seulement ses sites de production en HL (d'où la femme de M. F était originaire), mais aussi son siège social.

De nombreuses années après sa création et sa pérennisation grâce à l'activité de protection électrolytique des métaux, MEP développe une seconde activité, les semi-conducteurs, qui restera sa vache à lait pendant dix ans, jusqu'en 2000. La conséquence de ce changement est immédiate sur la main d'œuvre, car MEP procède alors à l'embauche de 150 personnes (ouvriers, agents de maîtrise et cadres), faisant évoluer les effectifs de 300 à 450 personnes, sur les dix années de prospérité.

Cependant, les aléas de la vie économique sont tels que, du jour au lendemain, le marché des semi-conducteurs s'est effondré, laissant MEP dans le désarroi, depuis les années 2000.

Notons que, lors de l'évolution fulgurante de l'entreprise, celle-ci avait été revendue à différents actionnaires. En effet, à la mort brutale de M. F en 1995, la famille se trouve dans l'obligation de céder ses parts aux actionnaires AUDE et TAS, qui reprennent alors l'activité des semi-conducteurs en pleine croissance, afin de sécuriser leur approvisionnement.

Jusqu'à dans les années 2000, l'activité traditionnelle, connectique et revêtements spéciaux, représentait 45 % du chiffre d'affaires, les semi-conducteurs consommant la majeure partie des investissements et des ressources de l'entreprise.

En 2001, AUDE et TAS souhaitent l'entrée de la société GR au sein de MEP, à travers l'augmentation du capital de la société.

Au cours de la même année, l'organisation de l'entreprise sur les trois sites étant quelque peu compliquée par l'utilisation de trois noms distincts, la fusion des usines s'opère, sans réelle conséquence sur les employés. Il en est de même pour l'apparition de la holding MEPPISO, qui n'a d'utilité que pour la direction, et ne concerne en rien les salariés des usines.

La récente alliance avec le groupe espagnol GAL représente à nouveau un changement opéré par la direction, mais sans réelle répercussion sur le personnel. La stratégie de l'entreprise était de s'implanter à l'étranger, afin d'étendre son aspect international, et de pénétrer le marché espagnol.

### ***L'impact du marché sur les salariés***

Les changements affectant profondément le personnel de MEP sont apparus depuis que l'activité des semi-conducteurs est en difficultés. Ainsi, la société a déjà été contrainte d'orchestrer deux plans sociaux, dans le but de réduire les coûts, afin de pallier à des difficultés de financement.

Depuis les années 2000, MEP subit une double contrainte : des prix et un marché en baisse. Face à cette situation qui ne semble pas s'améliorer, l'entreprise n'a pas d'autre solution que de licencier, afin de réduire ses dépenses. Les licenciements ont cependant toujours été basés sur le volontariat. Ainsi, la direction étudie les différents départements de l'entreprise et fait part aux salariés des postes qui seront amenés à disparaître, n'étant pas vitaux pour l'entreprise. Cependant, personne n'est directement et personnellement visé par un tel processus : chacun est libre de rester s'il le souhaite.

Le premier plan social vécu par MEP eut lieu en 2001, en réponse immédiate aux difficultés du domaine des semi-conducteurs. Ainsi, une trentaine de personnes furent licenciées, sur la base du volontariat et essentiellement de départs en préretraites.

L'actuel plan social est à l'image du précédent : les départs semblent choisis. La volonté des dirigeants est de parvenir à un accord le plus équitable possible avec les salariés. Ainsi, quelques départs en préretraites ont eu lieu, mais les autres licenciements concernent une population plus jeune, qui a décidé de quitter l'entreprise, se servant ou non, selon les cas, de la cellule de reclassement mise à leur disposition.

La restructuration, intégralement due aux contraintes des semi-conducteurs, s'opère à deux niveaux. En effet, l'entreprise, incapable de pérenniser sa seconde activité, décide de la vendre à son actionnaire DM. Ainsi, le 3 juillet 2006, MEP sera dégagée de la gestion des semi-conducteurs, échappant ainsi au poids d'un actionnariat éclaté, et à trois années de conflits avec l'industriel allemand.

L'atelier de l'usine de S dédié aux semi-conducteurs continuera d'exister, employant toujours les mêmes salariés, mais sera cependant rattaché à DM, et rebaptisé EPD. La conséquence sur la main d'œuvre est importante, puisque les employés, bien que travaillant en France et dans les conditions qu'ils ont toujours connu, seront bientôt salariés d'une société allemande.

L'atelier dédié aux semi-conducteurs restera le même dans l'usine de Siaugues, mais celle-ci n'aura plus aucune maîtrise sur lui. MEP voit ainsi ses effectifs diminuer de manière significative.

Parallèlement à ce remaniement, MEP, se séparant d'une activité importante, se voit contrainte de procéder au licenciement de 38 salariés (dont quelques départs en préretraite).

Les ouvriers de production et les employés en général restent les plus touchés par les départs, même si quatre cadres, dont le directeur des Ressources Humaines, ainsi que quinze agents de maîtrise ont également quitté l'entreprise lors des derniers mois.

Les licenciements affectant les trois sites de MEP ainsi que leurs différents départements, une mobilité interne a été organisée, car comme le souligne M. T, « vous réduisez votre effectif, vous ne réduisez pas forcément le volume d'activité ». La direction de MEP a donc procédé à de nombreuses formations afin de rendre les salariés plus polyvalents et autonomes. Celles-ci ont été effectuées essentiellement en interne, par transferts de compétences, grâce à des chefs d'équipe expérimentés. Certains salariés du service administratif, qui devaient apprendre à gérer la séparation des activités, ont suivi des formations dans le domaine de la gestion du personnel, du commercial et de la comptabilité. D'autres ont rejoint les ateliers de production, nécessitant plus de main d'œuvre que le service qualité par exemple. Dans un deuxième temps, certains ouvriers de production, tels les conducteurs de ligne, ont été formés aux travaux de laborantin (dosages chimiques, gestion de production, ou encore appareils de contrôle). Ces différents ajustements se sont organisés sur une courte période de quelques mois, et seul l'avenir témoignera de leur possible efficacité.

Le dernier volet de l'actuel changement est marqué par le déménagement de quelques ouvriers, qui quitteront le site de production de T accompagnés de leurs machines, pour rejoindre le siège social de S, début juin 2006. Ces derniers n'ont pas bénéficié de formation supplémentaire, le changement subi n'étant que géographique : les ouvriers continueront de travailler sur leurs machines. Selon M. G, l'adaptation ne devrait pas être difficile, car d'après lui, sur les trois sites de MEP « tout le monde se connaît ».

### **-III - Une triple adaptation**

#### ***La réduction des coûts***

Comme l'explique M. T, MEP vit actuellement une restructuration, qui se définit par une réorganisation de l'entreprise, ainsi que des licenciements. M. G insiste même sur l'aspect de réorganisation interne de la restructuration, qui semble prédominer, la direction restant dans une optique de limitation maximum des licenciements.

M. A, quant à lui, estime qu'une restructuration est toujours synonyme de licenciements, et que celle de MEP n'échappe pas à la règle.

Selon M. T, une restructuration est l'adaptation de l'entreprise à un monde en perpétuel mouvement. L'univers économique évoluant sans cesse, l'entreprise, pour survivre, doit le suivre en ajustant ses politiques.

La restructuration que MEP est en train de vivre concerne, comme nous l'avons mentionné précédemment, présente deux volets étroitement liés : la réorganisation de l'entreprise en deux business units différentes (d'une part l'activité traditionnelle de protection électrolytique et d'autre part la partie des semi-conducteurs) et un plan de licenciements, qui ne résulte pas d'une trop forte baisse d'activité, mais qui a été opéré dans le seul but de réduire les coûts de la société.

Un troisième aspect accompagne les deux volets fondamentaux, puisqu'il est en la conséquence : le déménagement de l'usine de T à celle de S.

Les étapes du processus ont, de l'avis des personnes interrogées, été respectées, et la nouvelle organisation semble être mise en place selon les prévisions.

### ***Une restructuration bien orchestrée***

La réflexion sur le projet a débuté en mai 2005 et les opérations en juin de la même année. La mise en œuvre s'est ensuite opérée de septembre à décembre 2005.

La direction a élaboré deux tableaux d'ajustement : l'un comportant les effectifs de 2005, et l'autre, ceux prévus pour 2006, par business unit, récapitulant les salariés continuant de travailler pour MEP sur l'activité traditionnelle, et les salariés travaillant sur les semi-conducteurs, pour le compte de DM. L'intérêt était de prévoir quels postes seraient encore nécessaires et dans quelle business unit, et ceux amenés à disparaître. Ainsi, quelques redéfinitions de fonctions ont été opérées, certains employés conservant la même place, d'autres changeant de service, et les derniers, après étude du tableau de synthèse, sentant leur poste menacé, acceptant le licenciement. Cet aspect de la restructuration a été, selon M. A, à l'origine d'une mauvaise ambiance entre les salariés des postes menacés. Pour lui, il n'existe pas de départ volontaire mais il s'agit toujours de licenciements. Personne n'a effectivement été forcé de quitter l'entreprise, mais certains salariés y ont été poussés de manière indirecte. Aucun employé n'étant clairement désigné, les personnes se sont portées volontaires, mais cette situation aurait, d'après M. A, engendrée des tensions au sein de l'entreprise. La société a cependant choisi de fonctionner sur cette base de volontariat, acceptant de supporter quelques tensions, afin d'éviter des licenciements secs et sans appel, qui n'auraient laissé aucune place au dialogue. Une fois le document de synthèse clairement établi, et présenté à la Direction Départementale du Travail pour acceptation de la mise en œuvre du plan de sauvegarde de l'emploi, il fut relativement aisé pour l'entreprise de proposer des formations, puisqu'elle avait une vue d'ensemble des différents besoins.

L'anticipation de la restructuration concernait également une prévision des volumes d'activité des deux business units et des besoins en recherche et développement.

MEP a ensuite négocié un accord avec DM, au profit des salariés amenés à dépendre de l'industriel allemand. Ainsi, leurs contrats étaient modifiés dès janvier 2006, pour un délestage d'activité prévu le 3 juillet 2006. Comme l'explique M. T, « chaque poste est aujourd'hui rattaché à une activité, donc en cédant les semi-conducteurs, les contrats de travail rattachés à l'activité suivent l'activité et sont transférés à la société acquéreur ». Le transfert de l'activité s'opère de sorte que MEP sorte gagnante du processus. Ainsi, divers montages juridiques ont amené l'entreprise à créer une filiale, MEP 2, à laquelle seront cédés les semi-conducteurs dans un premier temps, avant que celle-ci ne les revende à la société Griset, détenue par DM.

L'entreprise a ensuite pu procéder aux licenciements. Il devait s'agir du départ de 45 salariés, mais une bonne négociation entre la direction et les représentants du personnel a abouti à un accord : l'entreprise consent à ne licencier que 38 personnes, en échange de quoi les syndicats s'engagent à coopérer et notamment à ne pas retarder le processus de départs des salariés, qui reste une période difficile pour tous les intervenants de l'entreprise.

Selon la direction, les représentants syndicaux ont tous collaboré, facilitant les opérations, et ne minant pas le climat social. Un seul syndicaliste sur l'intégralité des employés aurait manifesté son mécontentement : pour M. T, le bilan est plutôt positif.

Les licenciements, terminés à la fin du mois de janvier 2006, ont été largement anticipés, et marqués par la formation de nombreux salariés, sur une période de trois mois, de janvier à mars 2006, même si M. A estime que le nombre de formations n'a pas réellement augmenté depuis la mise en œuvre de la restructuration. Cependant, une centaine d'employés a bénéficié de 1000 heures de formation. Quant aux salariés licenciés, l'entreprise a ouvert une cellule de reclassement, mais n'a pas organisé de formations spécifiques. M. T regrette que les salariés ne profitent pas plus de cette cellule. Certains en auraient bénéficié sans réellement en faire bon usage, et d'autres auraient même refusé d'y adhérer. Malgré cela, la plupart des licenciés aurait déjà trouvé un nouvel emploi, même si, selon M. T, bon nombre d'entre eux ne cherche pas réellement, mais exerce plutôt du travail au noir, semble-t-il très développé dans le milieu rural, tant pour les salariés soumis aux 35 heures, que pour les personnes sans emploi. En parallèle, les personnes licenciées ont perçu, en plus des indemnités légales de licenciement, une prime de départ intéressante, et parfois des primes formation et primes de déménagement, négociées par les représentants du personnel. Ceux-ci ont alors affiché les sommes proposées aux salariés menacés, afin que ceux-ci fasse un choix définitif, en toute connaissance de cause.

La troisième conséquence du délestage des semi-conducteurs est le déménagement du site secondaire de T vers celui de S, le 6 juin 2006. Ceci fait partie des remaniements internes à l'entreprise, mais n'entraîne aucune redéfinition de fonction particulière, puisque les ouvriers se contentent dans ce cas de changer de lieu géographique tout en gardant le même poste, sur les mêmes machines.

### *Une conduite du changement difficile*

La restructuration actuellement vécue par MEP semble être réellement voulue et anticipée par la direction. Car si celle-ci ne pouvait pas prévoir l'effondrement du marché des semi-conducteurs et les contraintes qui en découleraient, elle pouvait stopper le mauvais fonctionnement de l'actionnariat éclaté et la mésentente persistant depuis les années 2000. C'est pourquoi il était de l'intérêt de MEP de vendre une activité qu'elle ne maîtrisait plus, afin que la majorité des actions reviennent à l'actionnaire familial, M. F. Cette nouvelle situation, bien que meilleure que la précédente en apparences, n'empêche pas MEP et DM de rester interdépendantes. En effet, les deux sociétés fonctionnent sur le même site et partagent ainsi la station d'épuration et les frais qui en découlent ; ainsi, si l'une des deux venait à fermer, l'autre risquerait de ne pas supporter seule les coûts.

De plus, M. A estime qu'une telle restructuration aurait pu être évitée, car selon lui, MEP aurait pu continuer de fonctionner sans un changement aussi radical. Il souligne à ce propos deux problèmes majeurs : le personnel est, de son point de vue, mal réparti entre les ateliers et les bureaux. Depuis les licenciements, les ouvriers semblent être en nombre insuffisant et sont contraints d'accélérer significativement les cadences de travail.

Dans un deuxième temps, M. A soulève le problème des salariés intérimaires, en nombre croissant dans l'entreprise. Ils seraient une trentaine sur quarante employés dans l'usine de T, et le site de S en compterait une dizaine.

M. A craint que cette situation « d'emplois précaires » ne s'intensifie dans les années à venir, d'autant plus que certains salariés faisant partie du dernier plan de licenciements travaillent aujourd'hui pour MEP en tant qu'intérimaires.

Malgré une préparation rigoureuse, un acte de restructuration provoque toujours des tensions et incompréhensions. C'est pourquoi il nécessite un accompagnement, ici notamment marqué par des formations et redéfinitions de fonctions pour les salariés restant, et par une cellule de reclassement pour les autres. Ces aspects techniques ont été accompagnés de beaucoup de dialogue entre la direction et les salariés, pour qui la situation était difficile à vivre. Les dirigeants se sont donnés la mission d'expliquer clairement la situation telle qu'elle était en réalité, sans donner de faux espoirs, instaurant ainsi un climat de confiance.

Cependant, des doutes et des tensions existent, et furent clairement exprimés par M. A, qui, contrairement à M. G, n'a pas une grande confiance en ses dirigeants. Même s'il admet que le dialogue est bon entre la direction et les salariés, il avoue ne pas systématiquement croire en toutes les explications qui lui sont fournies et ne semble pas voir d'un bon œil les licenciements opérés ces derniers mois.

Au plan financier, M. T exprime très clairement son ressentiment contre certains organismes publics tels que la Direction Départementale du Travail, par exemple, qui non seulement n'ont aucunement participé au financement de la restructuration, mais ont parfois compliqué volontairement la situation de MEP, en « lui savonnant la planche ».

Les dirigeants, malgré l'importance de la société dans le secteur de la HL, et notamment celui de S, n'ont semble-t-il bénéficié d'aucun soutien du territoire.

#### **-IV - Des savoir-faire spécifiques**

##### ***Le développement de la polyvalence***

L'entreprise, afin de mieux faire face aux difficultés, a entamé une réflexion sur l'employabilité de ses employés. MEP a rapidement pris conscience des difficultés liées à la capacité des salariés, et notamment des ouvriers, à faire face aux différents changements engendrés par une restructuration.

M. G, M. T et M. A, s'accordent pour dire que la direction est pleinement consciente du problème et qu'elle s'est efforcée de donner une impulsion pour motiver la polyvalence et l'autonomie des ouvriers.

Même si M. G et M. A ne savent pas donner de réelle définition de l'employabilité, ils pensent, une fois que le terme leur a été expliqué, que MEP remplit bien ses obligations vis-à-vis des ouvriers. De nombreuses formations internes sont réalisées, surtout par transferts de compétences, et le planning est bien respecté.

En restructurant, l'entreprise a fait apparaître les compétences manquantes ainsi que celles insuffisamment développées, et fait actuellement en sorte de les inculquer à ses salariés. Les savoir-faire détenus par les ouvriers sont tellement spécifiques d'un poste à l'autre, que lorsqu'une personne d'un poste clef, comme le responsable de la station, est absente, le reste de l'usine peut se trouver paralysé. D'où la nécessité de former les autres employés, en augmentant leur polyvalence, afin de faire face aux imprévus.

Selon M. T, les savoir-faire en question sont utilisés exclusivement chez MEP, ce qui pose un double problème : les salariés récemment embauchés ne sont pas formés par avance, problème d'autant plus inquiétant qu'ils sont amenés à manipuler des produits toxiques, et une fois formés, ils le sont à des techniques qu'ils n'utiliseront pas dans une autre entreprise.

M. T distingue à ce propos employabilité et ré-employabilité des salariés. L'employabilité serait leur capacité à être autonomes et polyvalents au sein de l'usine, ce pour quoi

l'entreprise travaille, notamment par transferts de compétences et accueil des nouveaux entrants. La réelle difficulté serait au niveau de la ré-employabilité des salariés, c'est-à-dire leur capacité à exporter leur savoir-faire dans une autre entreprise. Le problème se pose pour les ouvriers de production, puisque comme le souligne M. T, « un comptable peut être comptable aujourd'hui chez MEP et demain chez je ne sais pas qui ».

M. G semble moins pessimiste quant au devenir des salariés quittant MEP, car selon lui, les personnes du milieu rural seraient toujours relativement polyvalentes et s'adaptent rapidement à un environnement différent. La plupart des salariés licenciés dernièrement n'aurait d'ailleurs pas eu de réel problème pour trouver un nouvel emploi. En dehors des nombreuses formations internes, MEP n'a mis en place aucun autre outil facilitant l'employabilité, tel que les VAE, les bilans de compétences ou les comptes épargne temps. M.T ajoute à ce propos qu'il aurait plutôt besoin d'un « compte épargne production » !

### *Des lacunes de culture générale*

Les ouvriers de production, anciens ou récemment intégrés, n'ont pas fait d'études, ou ont parfois des diplômes sans relation avec le travail qu'ils effectuent à MEP, tels que plâtrier peintre, boucher, ou encore mécanicien. Le niveau de culture générale se révèle parfois alarmant. Certains auraient réellement du mal à lire et écrire aisément, ce qui pose un réel problème au sein de l'usine, car malgré les formations, ils ont des difficultés à être autonomes, selon M. T. Il exprime son inquiétude quant à la sécurité de ces personnes, sans cesse en contact avec des produits chimiques dangereux. C'est pour cette raison que l'entreprise est très attachée aux formations à la sécurité, comme le remarque M. G. Celui-ci, tout comme M. A, paraît plus confiant vis-à-vis de l'autonomie des ouvriers, qui pour lui sont « chacun responsables de leur machine ».

M. T, quant à lui, émet quelques doutes à ce sujet, et pense que le manque d'initiative des ouvriers risque d'être un frein à l'évolution de l'entreprise, car certains n'auraient pas « la capacité de comprendre ce qu'ils font ».

Afin de pallier à ces difficultés et lacunes de culture générale, la société adapte ses procédés au sein des ateliers en instaurant, entre autres, des codes de couleurs sur les machines, pour éviter tout accident et permettre aux ouvriers de mieux comprendre le sens de leurs actes. Cependant, M. T craint que sur le long terme, le travail ne devienne rébarbatif pour les salariés qui ne réalisent pas vraiment le but de leurs tâches et se contentent d'actionner des mécanismes qui restent totalement obscurs pour eux.

### *Une culture d'entreprise exacerbée*

MEP est une entreprise familiale, bien qu'elle dépende depuis longtemps d'actionnaires étrangers. Il s'agit avant tout d'une petite entreprise du milieu rural au sein de laquelle tous les employés se connaissent. C'est elle qui dynamise la commune, qui sans sa présence se serait peu à peu vidée. En effet, quel habitant de Siaugues n'a pas un membre de sa famille ou un proche embauché chez MEP ? Cet aspect propre à la société crée un attachement général des employés à leur entreprise, d'autant plus que bon nombre d'entre eux travaillent chez MEP depuis très longtemps.

Enfin, l'actionnaire familial, M. F, est connu de tous, ce qui amplifie le sentiment d'appartenance. M. T parle même « d'attachement viscéral » de certains pour leur entreprise et c'est cet aspect qui l'a rapidement amené à aimer MEP à son tour.

Cependant, cette forte culture d'entreprise se serait considérablement affaiblie durant les années de forte croissance, de 1998 à 2000. L'intensification de l'activité a poussé l'entreprise à recruter 150 personnes sur une courte période, ce qui aurait, selon M. T, endommagé l'esprit

de l'entreprise, car les nouveaux entrants n'avaient pas la culture de MEP. Cette période faste, lors de laquelle l'entreprise gagnait énormément d'argent n'a pas favorisé l'attachement ; M.T regrette d'ailleurs l'apparition d'un certain aspect « fonction publique ».

MEP est passée à cette époque de 300 à 450 employés et la dimension familiale s'est peu à peu perdue. Elle semble pourtant réapparaître lentement au fil des années, peut-être à cause des difficultés rencontrées par MEP, qui amènent les employés à prendre conscience de l'importance de leur entreprise pour le bassin de S. Mais cet attachement à l'entreprise est avant tout impulsé par la direction, qui, sans pour autant faire du « paternalisme », comme le souligne M. T, essaie par le dialogue, l'écoute réciproque et la compréhension, de faire revenir un esprit propre à MEP, ainsi qu'un sentiment d'appartenance.

M. T montre dans son discours qu'il pratique une forme de management socio-économique. Il s'efforce d'expliquer la stratégie de l'entreprise à tous les employés, afin de créer une ambiance collective, de « partage des buts essentiels ». Ce dialogue est relayé en grande partie par l'encadrement, dont le rôle paraît essentiel. C'est en effet aux cadres de proximité d'inculquer les objectifs de MEP à tous ses salariés, afin de les impliquer de manière significative. Grâce à ce système, ainsi qu'au travail de certains délégués syndicaux tels que M. G, qui prennent leur rôle à cœur, l'attachement des personnes à l'entreprise est en train de s'installer à nouveau.

Même si la direction s'efforce de recréer la culture d'entreprise qui existait à la naissance de MEP, elle est consciente que celle-ci rend les choses très difficiles lors des restructurations. M. T sait que l'esprit d'entreprise reste nécessaire au bon fonctionnement de l'activité, mais lorsque la société est forcée de procéder à des licenciements, la dimension affective fragilise l'ensemble du personnel, de la direction aux ouvriers, en passant par l'encadrement, dont le rôle de médiateur n'est pas toujours aisé.

Le discours de M. T montre un vécu des restructurations très difficile psychologiquement. Il est conscient de l'aspect traumatisant de ce moment pour tous les salariés, les personnes licenciées comme les autres, ainsi que pour lui. C'est pour cette raison qu'il estime que la loi fixant les négociations des licenciements économiques pendant une période donnée n'est pas appropriée, puisque le temps s'écoulant entre l'annonce du plan social et le départ effectif des personnes est beaucoup trop long et très difficile à vivre.

Les jugements de M. T et de M. A, même s'ils s'expriment différemment, se rejoignent sur ce point : l'annonce des licenciements a créé un climat social très tendu, et l'apparition de nombreuses rumeurs.

Le phénomène est en partie dû à la taille de l'entreprise et à sa localisation en milieu rural. Ainsi, certains salariés faisaient circuler de fausses informations dans l'usine et dans le village, concernant les soi-disant licenciements de certaines personnes. La direction a rapidement mis un terme aux fausses rumeurs, mais les semaines suivantes furent néanmoins difficiles à gérer émotionnellement.

M. G et M. A, qui travaillent dans l'entreprise depuis de nombreuses années, semblent réellement attachés à celle-ci, même s'ils ne l'explicitent pas aussi clairement que M. T, pour qui les « licenciements sont un drame, et sont traumatisants pour tout le monde ». L'attachement des salariés pour l'entreprise, ainsi que leur manque de culture générale, sont autant de facteurs rendant leur employabilité difficile. Les ouvriers sont formés à des savoir-faire peu exportables, et n'ont pour beaucoup travaillé qu'au sein de MEP.

Si l'entreprise s'efforce de développer l'autonomie et la polyvalence en vue d'une meilleure mobilité interne, elle n'a pas encore de raisonnement global significatif concernant la mobilité externe des ouvriers. Cependant, une partie d'entre eux se trouve dans une situation d'employabilité moins problématique, étant détentrice de qualifications variées.

La direction est néanmoins consciente des lacunes de certains employés, et essaie, dans la mesure du possible, d'augmenter le nombre des formations.

## **-V - Des dirigeants impliqués**

### **Directeur commercial, chargé des ressources humaines**

M. T, actuellement président du directoire et directeur commercial, est également en charge des ressources humaines depuis le départ du directeur des ressources humaines lors de la dernière restructuration. Il est présent au sein de MEP à Siaugues depuis 1997, et semble réellement attaché à l'entreprise. Avant d'entamer sa vie professionnelle, M. T était étudiant à l'Ecole Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand. Dès la fin de ses études, il a été chargé du marketing dans le secteur bancaire durant un an et demi, avant de créer sa propre entreprise de services spécialisée dans le système d'information, l'organisation et le management, à Clermont-Ferrand, de 1987 à 1997. Il rejoint alors MEP en 1997, et les premières années se déroulent bien, le marché étant très favorable à l'entreprise. A partir de 2001, les choses se compliquent, et M. T participera depuis à deux restructurations, phénomènes auxquels il n'était aucunement préparé : « moi jusqu'à présent, avant de rentrer chez MEP, j'avais embauché ! ». C'est certainement pour cette raison que M. T est extrêmement sensible aux licenciements et semble avoir mal vécu les périodes de restructuration. Son discours est éloquent, il est pleinement conscient des dégâts que les licenciements peuvent provoquer chez certaines personnes ; il est tour à tour partagé entre deux sentiments, sa propre sensibilité, puis son devoir de sauver l'entreprise. Par moments, « les objectifs dépassent les sentiments », puis la situation devient « extrêmement perturbante (...) et vous savez plus où vous campez ». Il utilise des termes très forts et l'on réalise à quel point il a été difficile pour lui émotionnellement de mener deux restructurations, ce qui prouve son attachement à l'entreprise, mais également à son personnel.

Il est alors aisé de comprendre que la direction a semble-t-il fait de son mieux pour orchestrer le processus de la manière la plus claire et rapide possible, afin de moins perturber le personnel. M. T privilégie également le dialogue, surtout dans les moments difficiles, et semble être réellement proche des salariés.

Cet aspect se confirme lors des entretiens avec les deux délégués syndicaux, qui appellent même leur supérieur par son prénom, et s'entendent pour dire que celui-ci est abordable et toujours ouvert au dialogue et à la compréhension mutuelle.

### **Un salarié**

M. G, ouvrier de production et membre de FO, semble proche de M. T et en accord avec lui sur les points essentiels de la restructuration. De son point de vue, la direction remplit bien ses devoirs envers les employés, et il ne remet pas en cause les licenciements opérés ; il est en confiance avec les dirigeants et compte sur eux pour pérenniser l'entreprise.

Avant de rejoindre MEP il y a une dizaine d'années, M. G était chef d'entreprise, puis salarié d'une entreprise grenobloise, où il a vécu une restructuration. Cette première expérience, datant de presque vingt ans, n'a pas été totalement subie, car M. G avait alors pris les devants en négociant lui-même les modalités de son départ avec sa direction. Depuis qu'il travaille à Siaugues, M. G est syndiqué, et est resté au même poste de production, où il travaille en « trois huit » et semble se plaire, grâce à la bonne entente qui règne selon lui entre les employés, les représentants syndicaux, ainsi que la direction.

Il prend son rôle de délégué syndical très à cœur, conscient de la responsabilité qui lui incombe, surtout en période de restructuration. C'est pour cette raison qu'il a lui-même mandaté un expert juridique, à qui il fait appel en cas de litige, car il préfère être épaulé pour les tâches complexes, surtout en matière juridique et de restructuration. Il est très attaché à

l'usine de Siaugues ainsi qu'à son travail, et prêt à s'impliquer dans son devoir de négociation en tant que délégué syndical.

### **Délégué syndical**

M. A, quant à lui, est membre de la CGT depuis la mise en place des 35 heures et responsable d'un atelier de production. Il travaille au sein de MEP depuis vingt trois ans et a effectué l'intégralité de sa carrière dans l'entreprise. Détenteur d'une formation de plâtrier peintre, il a été embauché chez MEP, au service maintenance, dès l'obtention de son diplôme. Il a ensuite travaillé sur les diverses machines de l'usine, avant de devenir chef d'atelier, poste qu'il semble apprécier, ainsi que les horaires, puisqu'il travaille lui aussi en « trois huit ». Au cours de sa carrière dans l'usine, M. A a suivi diverses formations, tantôt sur le traitement de surface, en externe, et tantôt en interne, sur le management, afin d'assumer au mieux son rôle de chef d'équipe.

L'entretien avec M. A, bien que manifestement tendu, complète les propos de M. T et de M.G, presque similaires. M. A est moins en accord avec la direction que son collègue membre de FO, et n'a définitivement pas la même opinion sur les restructurations. Malgré certains désaccords et la prise de conscience d'une certaine mauvaise ambiance au sein de l'usine, M.A semble apprécier son travail ainsi que l'entreprise. Il prend d'ailleurs son rôle de chef d'équipe au sérieux, en se préoccupant du bien-être des ouvriers, qu'il n'aime pas sentir dépassés par une trop grosse charge de travail.

### **-VI - Un avenir incertain**

L'avenir de MEP reste préoccupant, en grande partie du fait des prix de vente qui ne cessent de baisser (environ 20 % par an depuis quatre ans). Les dirigeants espèrent avoir réglé le dysfonctionnement organisationnel de l'actionnariat éclaté, mais restent inquiets pour le futur de l'entreprise, qui doit à présent survivre avec une seule activité, après avoir prospéré en partie grâce à une autre. Pour aborder l'avenir de manière plus sereine, la direction prévoit diverses adaptations. Tout d'abord, MEP pourrait être amenée à délocaliser, dans la mesure du possible, dans certains pays de l'Est. M. T ne parle d'ailleurs pas de délocaliser, mais bien de « localiser des productions ailleurs ». L'entreprise enverrait alors des expatriés sur place, afin de mieux gérer les filiales. Cette organisation permettrait à MEP de ne pas perdre de clients dans les pays de l'Est ou les pays asiatiques, du fait de coûts de transport trop élevés depuis la France ou de délais de livraison trop longs.

Les deux délégués syndicaux ne sont pas en accord avec la direction sur ce projet, et M. G est rassuré de penser qu'il ne se concrétisera sans doute jamais.

Le second projet de pérennisation de la société serait une diversification de ses activités. MEP continuerait de travailler sur son cœur de métier, le traitement de surface, qu'elle maîtrise parfaitement, mais l'appliquerait à d'autres domaines, plus variés.

M. T et M. A sont tous deux inquiets pour l'avenir, contrairement à M. G, qui, bien que conscient des difficultés actuelles, remet le futur entre les mains de la direction en lui accordant son entière confiance.

M. T est préoccupé, mais reste déterminé à se battre et semble ne pas manquer d'idées nouvelles pour développer MEP.

M. A, quant à lui, reste sceptique sur les conséquences de la restructuration, et pense que la mauvaise organisation qui en découle, notamment au niveau du manque d'ouvriers de production, sera à l'origine d'un nouveau plan social dans deux ans. Selon lui, la direction ne serait pas tout à fait franche lorsqu'elle mentionne des pertes constantes d'argent, et bien qu'il

soit satisfait du dialogue instauré, il ne cautionne pas les licenciements et regrette que MEP ne soit plus l'entreprise familiale qu'elle était.

Malgré les difficultés inévitablement occasionnées par une restructuration, le changement semble avoir été réellement anticipé et bien orchestré par une direction qui paraît avoir pris le temps de réfléchir sur l'avenir de l'entreprise et de ses employés. Les divers changements semblent avoir été accompagnés et anticipés à tous les niveaux, même si les employés n'ont pas toujours terminé de prendre leurs marques sur leur nouveau poste de travail.

La mise en place d'une forme de management participatif permet aux différents niveaux hiérarchiques de s'exprimer. De plus, les syndicats et la direction paraissent travailler main dans la main en bonne intelligence, ce qui permet une négociation la plus juste possible durant les périodes difficiles.

Malgré une récente restructuration et un marché toujours plus incertain, l'avenir de MEP est entre les mains de dirigeants qui prêtent une attention particulière à l'aspect familial de l'entreprise et à son fonctionnement basé sur l'honnêteté, ce qui est sans doute la meilleure assurance pour l'avenir.

## **LES ENTREPRISES PRESENTES DANS LE SECTEUR DES SERVICES ET DES TELECOMS**

### **MUTUELLE**

#### **MUTUELLE : Attention Organisme Grandement Modifié**

##### *Les conditions de l'entretien*

Les bureaux de MUTUELLE se situent dans une rue calme et peu fréquentée, parallèle à un boulevard très emprunté. Les locaux sont exigus et sombres. M. F, le PDG, m'expliquera qu'ils ont dû transformer l'ancienne salle d'attente en services généraux « A force de couper dans tous les sens on est arrivé à saturation ». Pour rejoindre le bureau de M. F, je prends l'ascenseur et monte au 4<sup>e</sup> étage. Le dirigeant m'accueille dans un immense bureau qui contraste avec l'ensemble de l'entreprise.

Je rencontrerai M. M, syndicaliste CGC, dans son bureau dans un deuxième temps.

##### **Présentation du groupe MUTUELLE**

###### *Une mosaïque en construction : première étape*

L'organisme clermontois, exerçant actuellement sous le nom de MUTUELLE, est en fait le résultat de multiples fusions. MUTUELLE s'appelait anciennement ACRIGI. Créé en 1957, ACRIGI était une caisse de retraite obligatoire pour les non cadres présents sur l'Auvergne, la Corrèze et la Haute Vienne. A partir de 1997, leur organisme de tutelle, l'OCRA, a souhaité réduire le nombre des caisses non cadres sur la France, passant de quatre-vingt dix à une vingtaine. Suite à cette décision, ACRIGI a lancé un appel d'offre afin de se rapprocher d'autres caisses de retraite. Parmi 16 réponses à leur appel d'offre, ACRIGI a choisit de se rapprocher de MUTUELLE qui était lui-même un organisme en formation à l'époque. Il comptait l'ESCRI (Marseille) et la CICA (Grenoble), elles-mêmes déjà fusionnées. Le choix d'ACRIGI s'est basé sur trois critères majeurs. Tout d'abord, ACRIGI souhaitait conserver son statut paritaire et sa forme associative. « Il ne fallait pas qu'il y ait de divorce moral au départ. Pour nous c'était quelque chose d'important » nous explique M. M. Ensuite, MUTUELLE offrait un large éventail de prestation. Il proposait des prestations de prévoyance, de MUTUELLE santé, d'épargne salariale, d'indemnités de fin de carrière, ce qu'ACRIGI n'avait jamais fait. Et enfin, MUTUELLE leur assurait de conserver leur site à Clermont Ferrand.

M. F a rejoint MUTUELLE en 1998, au moment de l'intégration progressive d'ACRIGI dans le groupe. Il évoque l'ambiguïté de sa fonction d'alors puisqu'il avait comme double fonction d'assurer la bonne intégration d'ACRIGI et d'administrer le site de CF sans appartenir réellement ni à l'un ni à l'autre. ACRIGI a intégré le groupe MUTUELLE le premier janvier 1999. Ils ont été rejoints en 2001 par l'OSRI (Toulouse).

###### *Problèmes d'organisation*

Au début de l'intégration, chacun des sites conservait ses activités. Progressivement, certains moyens ont été mutualisés, comme les services de comptabilité partis à M, les services de paie repris sur CF, et ceux liés à l'informatique qui ont rejoint G, et ce sans pour autant déplacer

les personnes. M. F nous explique qu'il a négocié en échange du départ de la comptabilité vers M la venue de la paie, qui était alors traité sur G, sur le site de CF. Bien évidemment ces changements ont entraîné des résistances de la part des salariés.

La multiplicité des sites et de leurs modes de fonctionnement ont posé beaucoup de problèmes d'organisation. Les directions transversales (commercial, GRH etc.) ont dû s'imposer aux acteurs des différents métiers (retraite, prévoyance, MUTUELLE etc.) qui jusqu'ici fonctionnaient de manière autonome. De plus les salariés d'anciennement ACRIGI ont dû apprendre de nouveaux métiers.

### ***Le vécu du personnel***

Autrefois, les activités d'ACRIGI s'arrêtaient aux prestations minimales d'une caisse de retraite. Les salariés du site de CF ont donc dû apprendre de nouveaux métiers. Des fiches de poste ont circulé auprès des salariés qui pouvaient y postuler volontairement. Ils ont été formés et parfois épaulés par des cabinets de conseil. Mais surtout ils ont dû intégrer une partie commerciale. En effet, les adhérents devenaient soudainement des clients ou des prospects pour promouvoir les autres activités du groupe MUTUELLE. M. M nous confie que la transition fut longue et mal aisée.

A vrai dire, la fusion s'est déroulée très vite et le personnel de CF a eu du mal à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail, comme le travail de groupe. Ils ont été énormément sollicités. De plus les orientations de la direction ne leur étaient pas communiquées. Ils avançaient dans le flou. M. M ne croit pas que ce changement ait été préparé mais pense plutôt qu'il a été géré de manière empirique avec l'appui de bureau d'étude et de conseil qui n'ont pas été appréciés au sein de l'équipe.

Le système informatique a aussi changé, les salariés ont du apprendre à travailler sur de nouveaux logiciels qui, comme à tous les débuts, n'ont pas fonctionné de manière fluide.

Cependant le rapprochement des méthodes de travail et ces nouvelles technologies leur permettent aujourd'hui d'envoyer sur d'autres sites le surplus de travail à traiter. M. F nous explique que cela permet d'avoir « une variable d'ajustement qui n'est pas en terme de déplacement des hommes mais en terme de déplacement d'activité sur les sites ». Même si cette solution est génératrice de certaines tensions entre les sites, notamment en ce qui concerne l'atteinte des objectifs de chaque site. Pour l'instant aucune solution n'a été trouvée.

Il aura fallu trois ans pour mettre en place un statut commun aux salariés de MUTUELLE. Cette phase s'est déroulée sans problème. Entre autre, on proposait au personnel du site de CF de passer de 39 heures à 35 heures en un an puis à 32h30 deux ans après. Ceux-ci ont en plus bénéficié des avantages du groupe. Après quatre ans d'harmonisation, certains sites gardent encore quelques petites particularités.

M. M estime que tous les salariés ont mis de la bonne volonté pour assurer le changement. De plus l'effectif s'est accru sur tous les sites de MUTUELLE. Sur le site de CF, ils sont passés de 70 à 110.

MUTUELLE est devenue le premier groupe de protection sociale du sud de la France. Cependant suite à la loi Fillon, le groupe MUTUELLE a du se rapprocher du groupe ASSUR en 2005.

### ***A peine parachevée, la mosaïque intègre un patchwork***

La loi Fillon prévoit que les salariés travaillent plus longtemps. Or seul 37% des français âgés de 55 à 65 ans sont en activité. En effet les entreprises françaises ne favorisent pas l'emploi des seniors, au contraire, elles les poussent à partir. Ce phénomène se traduit en accroissement des arrêts maladies et des déclarations d'incapacité ou d'invalidité. Ce coût supplémentaire a été répercuté sur la sécurité sociale et sur les institutions de prévoyance. Bon nombre d'institutions de prévoyance se sont faites surprendre par l'augmentation de 20% des

arrêts maladie et des invalidités au travail. Il leur a été nécessaire, financièrement, de se rapprocher d'autres institutions.

MUTUELLE s'attendait donc à un rapprochement avec un autre groupe.

### ***Le poids des intérêts personnels (confidentiel !)***

MUTUELLE voulait au départ intégrer la structure lyonnaise du groupe LICIPA. Ce rapprochement avait un intérêt économique et stratégique. LICIPA, qui comptait 1200 salariés, leur aurait permis de contrôler le sud de la France même si à terme cela risquait, selon M. F, de ne pas être suffisant, pour « peser dans le nouveau paysage des groupes de protection sociale dans quelques années ».

Quoi qu'il en soit, « il s'est avéré qu'au fur et à mesure de l'avancement du dossier, ils ont rencontré des problèmes d'hommes » nous confie M. F. Le groupe LICIPA, jouant des difficultés de MUTUELLE, souhaitait imposer son directeur général à MUTUELLE, éjectant ainsi le directeur général du groupe de l'époque. Celui-ci, voyant ses intérêts corrompus, a donc arrangé un accord avec ASSUR afin d'assurer la suite de sa carrière.

Le choix d'ASSUR est ainsi né d'intérêts personnels « il était un problème de gaulois, c'est à dire d'intérêt personnel qui en fait a fait basculer les choses » (citation M. F). Les salariés n'ont pas eu conscience de ce jeu politique.

### ***Début intégration : MUTUELLE se calque sur ASSUR***

L'intégration dans ASSUR s'est passée totalement différemment que celle dans MUTUELLE. ASSUR est en fait intervenu de manière très directive, introduisant des responsables et directeurs d'ASSUR directement à la direction de MUTUELLE. « Notre directeur général, c'est quelqu'un d'ASSUR. Tous ce qui est gestion, finance, c'est ASSUR. La direction commerciale, c'est ASSUR. L'actionnariat, c'est ASSUR » nous dit M. M.

La première étape de l'intégration passe par un accord de partenariat qui aboutira, *a priori*, sur une fusion. Il s'agit d'adapter l'organisation de MUTUELLE à celle d'ASSUR (structure commerciale, logiciels etc.). Cette adaptation ne se fait pas sans heurt mais « On sait que de toutes façons, qu'ils savent bien nous rappeler que s'ils n'avaient pas été là, on aurait eu des difficultés. Donc évidemment ça calme » (citation M. M).

MUTUELLE est contrainte de subir l'autorité d'ASSUR avec une marge de manœuvre réduite. En effet ASSUR ne leur communique pas sa politique. Forts de leur grande expérience en matière d'acquisition de société, ils reproduisent les schémas qui ont réussi jusqu'alors et imposent leurs décisions. Et c'est ce que leur reproche M. F « Faut dire qu'ASSUR, ils sont arrivés en disant « on a déjà fusionné 10 fois donc on sait faire, donc on n'a pas besoin d'apprendre ».

### **Seconde étape : MUTUELLE se moule dans l'organisation d'ASSUR**

Depuis un an, l'intégration de MUTUELLE dans ASSUR est entrée dans une deuxième phase. Les branches métiers sont revus afin d'homogénéiser l'activité. MUTUELLE sera en charge de l'activité d'ASSUR sur le grand sud de la France

Cette phase se concrétise par un déménagement des locaux de MUTUELLE et s'institution d'un plan de mobilité des salariés.

Ce plan prévoit d'accorder aux salariés pendant 6 mois l'hébergement et le transport et entre leur nouveau et ancien de vie en plus d'une prise en charge des frais de déménagement. En effet, ASSUR pousse à aller plus loin sur la répartition des responsabilités sur les différents sites.

Les locaux de MUTUELLE vont être déplacés en centre ville de CF afin d'être plus visible. M. F en a informé le comité exécutif en précisant qu'il souhaitait gérer ce déménagement comme un projet avec une association forte du personnel. « Un déménagement ce n'est pas simplement un transfert de personnes, c'est également une opportunité sur laquelle on peut associer le personnel pour construire ensemble un projet ». Le projet est en attente pour l'instant car la direction des ressources humaines n'est pas encore prête : l'ancienne responsable est en instance de partir à la retraite et le nouveau n'est pas arrivé. Les salariés ne sont pas informés.

Ce déménagement, bien plus que la reprise des couleurs et du logo d'ASSUR, permettra d'affirmer aussi bien vis-à-vis de l'extérieur que des salariés que MUTUELLE fait parti d'ASSUR. Ce déménagement permettra de rassembler pour la première fois les salariés de MUTUELLE et d'ASSUR. La seconde étape sera de les intégrer. Mais ce déménagement est délicat puisque pour l'instant ces entités sont en concurrence, elles démarchent actuellement les mêmes entreprises. Un arbitrage devra être fait. Le déménagement est confié au responsable des moyens généraux de M. A vrai dire, MUTUELLE se garde de prendre des initiatives tant que la stratégie n'est pas encore claire.

### ***L'unification des statuts est problématique***

Il existe encore de grosses différences sur le plan syndical entre les différents sites de MUTUELLE. Les relations entre direction et syndicat à M (CGT et CFTC) et CF(CGC) sont relativement calmes et constructifs : le site de M a fait grève cette année pour la première fois en 35 ans. La mobilisation sur CF n'a pas été forte. Alors que le site de G est secoué par SUD que M. M considère comme un « syndicat terroriste » en précisant que « Le but, ce n'est pas de se bouffer, c'est de travailler ensemble ! »

Cependant, ASSUR, qui pourtant est un organisme paritaire, semblent passer outre les débats syndicaux. « On avait donné un avis positif en décembre 2005 parce qu'effectivement, leur politique générale nous semblait bien. Depuis on se rend compte qu'ils y vont à la cerpe. « On fait comme on en a envie. »Point. Ils font passer des nouvelles réorganisations et tout, ça passe en force» (citation M. M). M. F le voit d'un autre œil et accuse les syndicats de profiter du système paritaire pour s'assurer l'appui d'un administrateur lors des négociations sur site.

Mais le plus gros des négociations est sur le point d'arriver. Les salariés de MUTUELLE avaient acquis leur semaine de travail à 32 heures 30. Or ASSUR est à 35 heures et M. M sait d'avance qu'ils ne pourront pas imposer à ASSUR de modifier leur accord. M. M y voit un gros sujet de conflit alors que la direction, d'après lui, semble croire que d'ici à la fin de l'année, la négociation sera finie. Les salariés, déjà inquiets de conserver leurs acquis, ne sont pas encore informés. M. M craint que les salariés, à 80% féminin, refuse, même pour une augmentation du salaire de base, d'augmenter leurs heures de présence.

Les négociations porteront ensuite sur tous les avantages qui ont été acquis par MUTUELLE ou par ASSUR.

### ***Une politique salariale démotivante***

Le site de CF est en proie à un phénomène de résistance et de démotivation des salariés. M. F explique ce phénomène par le fait qu'ASSUR ne clarifie pas ses intentions stratégiques « quand vous faites marcher quelqu'un avec un bandeau pendant 50 mètres, ça devient acceptable, 100 mètres il commence à trouver ça pénible et 150 mètres il a envie de l'arracher ». Et pourtant il ne peut pas en parler à sa hiérarchie de peur d'être limogé du comité de direction.

M. M accuse lui son directeur de site de mauvaise gestion du personnel et même de harcèlement moral envers ses salariés. D'après lui, il semblerait d'après lui que M. F soit « protégé ».

Il met en plus l'accent sur le manque d'anticipation des départs. « Un poste important doit partir, on va commencer à chercher quand il sera parti »

A vrai dire il n'y a pas de direction des ressources humaines stable sur le site de CF. L'ancienne DRH part dans deux ans à la retraite mais ne semble pas être présente sur le site régulièrement, le site a connu une succession de quatre DRH en très peu de temps et MUTUELLE s'apprête à accueillir un cinquième DRH qui aura en fait pour mission principale de mener les négociations syndicales sur le statut des salariés.

M. F lui souligne le peu de considération que porte ASSUR au personnel face à la primauté de la stratégie. « On décide puis ils suivront » semble être leur mot d'ordre chez ASSUR.

Du fait du système paritaire, M. F nous indique que l'aspect social tient un rôle important et que la diminution d'effectif paraît peu probable.

Cependant le rapprochement avec ASSUR fait peur aux salariés qui craignent pour leur emploi d'une part et pour leurs statuts d'autre part. Ils craignent de devoir déménager ou bien de se retrouver, pour les cadres, en doublon. Pour l'instant ils sont en attente. M. F ajoute « je crois que les fusions rationalisent mais sur le plan humain elles cassent beaucoup de motivation ». M. F est attaché à la problématique de la gestion du changement et précise que les directions sont très concernées par les aspects rationnels et il reste un gros travail à faire sur l'accompagnement des hommes dans le travail de deuil.

La formation accompagne les salariés dans leur apprentissage de leur métier et dans l'évolution informatique. MUTUELLE dédie une grosse part de son budget à la formation. L'aspect commercial est dispensé en interne, par ASSUR, sur leurs produits. M. F admet que ses salariés ont besoin de temps pour s'approprier ces nouveautés.

Cette même démarche d'incitation à l'appropriation, il l'a appliqué lors de la mise en place des 35 heures. M. F souhaitait prendre un consultant pour mettre en place les 35 heures mais il connaissait les traumatismes qu'avaient causés à ses salariés d'anciens consultants lors de missions ultérieures et a décidé d'impliquer ses salariés dans le choix du consultant. Une fois leur consultant choisi, les salariés se sont investis entièrement.

### ***Une restructuration permanente***

M. F et M. M parlent de restructuration permanente et complète : des métiers à l'organisation, au système informatique, au juridique, au légal avec la loi Fillon, aux rôles de chacun. Et le déménagement prévu en est un point symbolique non négligeable.

M. M ajoute « Le problème c'est qu'elle tombe d'en haut » ce qui explique d'après lui que les salariés n'adhèrent pas à ce changement. Ils auraient été prêts à s'engager si la restructuration avait été menée autrement. « Parce qu'on s'est déjà rendu compte qu'on s'était déjà adapté à pas mal de choses et on s'est adapté plutôt de bon gré ». Et tout le monde est concerné par cette restructuration.

### ***L'employabilité : à mettre en place !!!...en théorie...***

M. M ne comprend pas le terme d'employabilité. Une fois brièvement expliqué, il le rapproche automatiquement du rôle de la formation et m'explique que les organismes tels que MUTUELLE ne licencient pas. « Personne ne va se retrouver sur le marché du travail, sauf si il le veut » « Mais moi, ça fait huit ans que je suis là, j'ai jamais vu de licenciement. Et pourtant, j'en aurai viré ! ». En fait une partie des métiers de MUTUELLE pourrait être intéressante pour des entreprises privées, comme les assureurs : les métiers de la prévoyance, de la MUTUELLE notamment.

M. F est lui au fait de la notion d'employabilité et reconnaît l'importance de se former toute sa vie du fait de la diversité des carrières et des risques de perte d'emploi. Il est nécessaire

selon lui de faire des points réguliers sur son niveau de compétence et de qualification et de se former en conséquence. Et c'est en priorité la responsabilité de l'individu de ne plus être passif mais c'est aussi la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés. Puisqu'elle ne peut plus leur garantir un emploi, elle doit de plus en plus prendre en compte les motivations individuelles, rassurer les salariés vis-à-vis de leur avenir professionnel et leur permettre de retrouver un emploi facilement, « ce qui nécessite que les deux soient acteurs et responsables »

Il m'explique ensuite que Michelin a un service dédié l'évolution de carrière des cadres au sein de leur manufacture, laissant ainsi aux cadres l'esprit libre pour se concentrer sur leurs missions opérationnelles.

Il ajoute à la notion de développement de l'employabilité la capacité des individus à cultiver ses réseaux de relations professionnelles.

Il parle ensuite de l'importance du dialogue social qui peut amener l'entreprise à se poser des questions. Mais il admet que les entreprises sont souvent dans des logiques de court terme qui sont vitales pour l'entreprise « et quand on parle d'employabilité, on est sur l'emploi durable et sur le développement durable en général ».

De manière pratique il avoue que MUTUELLE n'a pas développé cette notion car l'entreprise se trouve en plein dans des actions court termistes. Le DIF pourrait être, pour l'instant, une solution.

### **Nombreuses interactions avec les organismes régionaux**

MUTUELLE a lié de multiples contacts : avec des organisations syndicales locales, des pépinières d'entreprise et organismes de création d'entreprise (*AU entreprendre, groupement des créateurs d'entreprise*) qu'elle approche de manière commerciale, *l'ordre des experts comptables* qu'elle utilise comme prescripteurs.

M. F est impliqué personnellement dans l'ANDCP, *l'association pour le progrès du management* (APM) et a fondé les *petits déjeuners de la création* en partenariat avec l'ESC CF et est administrateur de la CPAM et de l'URSSAF pour le compte du Medef.

MUTUELLE n'est pas, par contre, impliqué au niveau de la région, au niveau du département ou la ville.

### **Avenir : quel troisième rapprochement à prévoir ?**

M. F pense que le système social n'est pas prêt de changer, quant à une harmonisation européenne... il n'y croit pas : trop complexe, le système français est très en retard nous dit-il, seule une facilitation des paiements des retraites pour les personnes ayant des carrières internationales peut être envisageable pour l'instant.

Pour l'avenir de MUTUELLE, mes deux interlocuteurs sont unanimes, il ira vers une fusion rapide avec ASSUR en raison de la volonté des organismes de tutelle de réduire de quinze à cinq le nombre de groupe de protection sociale. M. M y voit une tendance à la construction de grands groupes très structurés. Cependant l'activité restera locale comme l'indique la stratégie d'ASSUR, MUTUELLE deviendra selon M. M un bureau de gestion avec un bureau commercial. Et M. F agît volontairement dans ce sens en regroupant les équipes dans une nouvelle structure et pense ainsi attirer la faveur d'ASSUR même si cette fusion ne le ravît pas « Donc on précipite les choses vers ce qu'on a pas a priori envie, en se disant de toutes façons que c'est inéluctable et qu'en procédant comme ça au moins je garantis l'avenir des emplois sur le site de CF. Parce que maintenant ça veut dire que pendant un certain nombre d'année, ils ne peuvent pas délocaliser. »

Il envisage un troisième rassemblement sur le secteur de la protection sociale autour des CRAM et pense qu'ils traiteront la partie compétitive en partenariat avec des assureurs ou des banques. « Je pense qu'on arrivera à un éclatement à terme des deux métiers parce qu'on est sur deux métiers qui ont vraiment deux logiques différentes en fait. ». M. M envisage plutôt un regroupement des caisses cadres et non cadre et pense que la CPAM obtiendra la gestion de la retraite complémentaire.

« Donc les regroupements ne sont pas finis. »

## **Parcours professionnel**

M. F, fils d'un officier de marine a appris dans son enfance à s'adapter au changement perpétuel qu'il a finalement recrée durant toute sa carrière. De formation d'école de commerce, il a commencé à travailler dans le secteur bancaire jusqu'à devenir directeur d'agence Caisse d'Epargne à Amiens. Il essaie alors de mettre en place une idée novatrice pour l'époque : la création d'un club « assurance qualité », sans succès. Il part à Paris et trouve un emploi dans le marketing au Crédit mutuel qui se transformait alors de caisse d'épargne en banque puis en banque-assurance. Il part ensuite aux AGF pendant deux ans et part créer pour le compte de la Barclays, la première agence de télémarketing banque-assurance à Marseille. L'expérience fut un échec. Il intervient ensuite de 1991 à 1994, en tant que consultant, dans un groupe lyonnais de protection sociale, la Circo, afin d'opérer le rapprochement de deux entités géographiquement éloignées sur un site à Lyon. Ce rapprochement concernait environ 200 personnes.

Puis il s'est lancé dans une activité de conseil en outplacement pour les collectivités locales. Et enfin a rejoint en 1998 MUTUELLE.

Nous revenons à la fin de l'interview sur la problématique du déménagement. Il me montre alors un dossier composé d'articles consacrés à la gestion du changement.

M. M, après un CAPES en droit avec un diplôme de notaire, part pendant quatre ans au Club Méditerranée comme moniteur de ski et moniteur de voile. A 25 ans, il entre comme chargé de mission au GAN dans la région Auvergne. Deux ans après il est nommé inspecteur. Il reste à ce poste pendant huit ans et se lance subitement comme directeur d'agence de pub où il ne restera que six mois puis retourne au GAN. Il refuse alors deux promotions qui l'auraient obligé à déménager alors qu'ils venaient, lui et sa femme, d'acquérir un magasin. « N'étant pas transportable, au niveau de l'inspection, c'était foutu » Il reste de 1982 à 1994 comme fondé de pouvoir au GAN » Puis se trouve au chômage à 47 ans pour deux mois car il retrouve un emploi chez Wfinancement, dans la banque. Mais le climat boursier était catastrophique et il décide alors de retourner à son ancien métier et devient directeur d'un cabinet de courtage. A 50 ans, il se retrouve au chômage et postule chez MUTUELLE qui l'embauchera, certainement pour son carnet d'adresse nous dit-il. Cela fait aujourd'hui neuf ans qu'il travaille chez MUTUELLE et il nous confie « je suis toujours pas au salaire que j'avais quand je suis parti du GAN ».

## **Conclusion**

MUTUELLE est en restructuration permanente depuis des années. M. F parle même « d'entreprise mille feuilles » où les harmonisations inachevées laissent place à un nouveau rapprochement. Par conséquent, les salariés ont vécu beaucoup de changement en peu de

temps sans se laisser de répit et semblent aujourd'hui fatigués. Ces changements dépendent en grande partie de l'aspect législatif français et des politiques des organismes de tutelle. On constate de plus que les jeux politiques et d'intérêt prennent une place importante dans la stratégie de l'entreprise.

La tendance générale a été et est encore à la diminution du nombre d'institutions de protection sociale. Dans ce sens, le site de CF a su intégrer progressivement son activité à MUTUELLE puis à ASSUR, même si ce deuxième rapprochement semble rythmé par la politique d'ASSUR.

M. F a bien compris l'enjeu du développement de l'employabilité en théorie mais pris dans la construction de la fusion avec ASSUR, il n'y voit pas une priorité en ce qui concerne MUTUELLE.

# TELECONTACT

TELECONTACT dans l'ombre de TELEPHONIE

## *Des conditions de travail agréables*

Les bâtiments de TELECONTACT se situent à l'entrée d'une zone d'activité. L'intérieur des locaux est moderne et spacieux. La salle d'appel est en openspace. Les agents travaillent sur des postes de travail flambant neufs. Des distributeurs de sandwich et de boisson sont à leur disposition dans la salle de pause. Celle-ci est agréable et lumineuse et donne sur un petit jardin accessible aux agents, avec des tables de pique-nique. C'est là que me reçoit un des cadres d'exploitation de TELECONTACT, M. M.

M. C, le DRH, me reçoit lui dans son bureau.

Je rencontrerai M. B, ex-syndicaliste CGT, dont M. C m'a communiqué les coordonnées, dans un bar qui se trouve sur Roanne puisqu'il ne fait plus partie de la société.

## **Présentation de l'entreprise**

### *Attention ! Transformation à grande vitesse*

TELECONTACT compte aujourd'hui sept sites en France, un à Barcelone et un en Tunisie et est sur le point d'en ouvrir un autre en France, à S.

TELECONTACT France est une entreprise qui s'est développée très rapidement. Elle s'est structurée ultérieurement grâce à l'intégration de procédures de conception anglo-saxonne afin d'harmoniser les pratiques de ces filiales internationales. Mais aussi grâce à la création de poste d'encadrement dont les profils correspondent à l'activité des clients. M. C considère cette structuration comme une restructuration.

M. C a bien conscience que les restructurations peuvent être de deux natures. Elles peuvent intervenir dans un cadre de restriction économique ou bien naître d'une croissance. Il ajoute que la deuxième permet plus de souplesse dans sa réalisation. « Se restructurer c'est s'adapter en permanence »

M. M attribue au terme « restructuration » une notion péjorative et l'associe naturellement à la délocalisation même si ça « n'a pas forcément à voir ». Il précise d'ailleurs que TELECONTACT n'inclut pas cette solution dans sa stratégie de développement.

M. M ajoute enfin « on n'est pas dans une logique de restructuration dans la mesure où on est plus dans une logique de structuration, justement »

M. B assimile les restructurations qui ont eu chez TELECONTACT aux refontes de l'organisation du travail qui ont pu avoir lieu dans certains services, notamment au traitement du courrier.

### *Le petit dernier n'y déroge pas...*

Le site de R a ouvert le 1 avril 2004 dans les locaux actuels. TELECONTACT s'occupait uniquement de la gestion de la téléphonie fixe. Les postes de travail étaient rudimentaires. TELECONTACT comptait alors quarante salariés, l'équivalent de quatre petites équipes. Au bout de la deuxième semaine, ils étaient six équipes. Les structures d'encadrement et les services supports se sont mis en place progressivement.

La progression en termes de salariés a été régulière et soutenue. Deux ans après l'effectif le site compte 550 salariés et commence à se stabiliser. TELECONTACT R s'occupe maintenant de l'intégralité du service client TELEPHONIE.

### ***La montée en puissance de l'effectif***

D'avril à août 2004, le site de R, qui comptait 40 personnes au 1<sup>er</sup> avril, avait intégré plus de 160 personnes et son activité fonctionnait sans aucune notion de productivité ou d'optimisation de la qualité. Ces notions ont été intégrées à partir de septembre 2004. La montée en capacité opérationnelle et de production est intervenue dès le début de l'année 2005. L'effectif en une année a doublé, passant d'environ 200 personnes à 480. Ce schéma avait été planifié sur trois ans originellement mais il a fallu l'adapter aux contraintes imposées par TELEPHONIE. TELECONTACT R s'est en fait adapté de manière autonome tout au long de son développement aux exigences de son client principal TELEPHONIE ainsi qu'à ses besoins d'exploitation, ce qui lui a permis de passer de petites équipes au schéma hiérarchique simple à une organisation plus complexe avec un pallier hiérarchique supplémentaire : les cadres d'exploitation qui gèrent maintenant des chefs d'équipes .

L'activité elle-même a évolué nécessitant une structure de formation plus importante.

En effet, TELECONTACT s'occupe aujourd'hui de l'ensemble du service client de TELEPHONIE sur les produits téléphone fixe, téléphone mobile et internet. C'est-à-dire que majoritairement les agents TELECONTACT reçoivent les appels des clients ou des personnes souhaitant souscrire à une offre. A partir de 2005, ils traitent les courriers clients et démarchent les potentiels clients.

### ***Le ressenti***

L'augmentation s'est produite par vagues successives plus ou moins importantes mais toujours continues. Elle a accompagné l'élargissement de l'activité. Les salariés ayant le plus d'expérience bénéficiaient de formation et passaient sur une nouvelle activité, sur d'autres produits permettant ainsi l'intégration des nouveaux venus sur le traitement de base des appels entrants.

M. M indique pourtant que ce fut beaucoup de réaction, et non de proaction, étant donné que « rien ne se passe toujours comme on veut » : le nombre des participants aux sessions de recrutement variait par rapport au nombre initialement prévu. De plus le travail en amont était important, il était nécessaire d'administrer informatiquement les postes de travail mais aussi d'accroître le nombre d'encadrants. Les principales difficultés que M. M a rencontrées concernent l'organisation dans son ensemble. « Ce sont des périodes qui sont bien remplies ». Du temps supplémentaire leur aurait permis d'éviter certaines lacunes qu'ils ont eues à corriger à posteriori, notamment vis-à-vis de la qualité des prestations suivant une grosse vague de recrutement.

M. C aurait souhaité pouvoir bénéficier d'une vision à long terme des besoins de TELEPHONIE, notamment afin de prévoir l'organisation, le plan de formation et l'agencement interne. Mais d'après lui, son client n'en a lui-même pas eu connaissance. Or, TELEPHONIE est le donneur d'ordre et le décideur du nombre d'agents disponibles à ses services.

Par contre le groupe TELECONTACT leur a donné des bases de développement (organisation, procédures, experts) permettant l'autonomie de gestion du site de Roanne. TELECONTACT France a effectivement une certaine expérience dans ce domaine.

*Le développement du site de R a été spectaculairement rapide, « R a embauché en deux ans ce qu'aucun site en Europe n'a embauché puisque les trois autres grands sites se trouvent en Scandinavie et pour arriver au même niveau que R ils ont mis 4 à 5 ans » nous précise M. C. M. B et M. M ont eux-aussi ressentis à leur niveau le bouleversement de la montée en*

*puissance de l'effectif et pointent du doigt les périodes de sous effectif. M. B s'est senti à certains moments « débordé ». M. M qui, au bout de deux mois, a évolué comme cadre d'exploitation, est resté pendant 4 mois seul ce poste d'être rejoint par deux collègues.*

## **Une politique salariale mûrement réfléchie**

### ***Le challenge du recrutement***

Le recrutement d'un si grand nombre de personnes en si peu de temps est l'une des grandes problématiques de la création du site TELECONTACT. Surtout que le bassin de R n'est pas adapté en termes de population, notamment étudiante et que la période de création du site ne correspondait pas avec les calendriers universitaires. De plus TELECONTACT a dû communiquer sur son métier car la population ne connaissait pas le métier de centre d'appel.

Hormis les sources de recrutement classiques, ANPE, mission locale et les agences d'intérim, M. C a mis à profit un partenariat avec le conseil général concernant l'insertion des personnes handicapées et des chômeurs de longue durée. Il a intégré des personnes en contrat de qualification et de professionnalisation et des stagiaires. De plus TELECONTACT a accueilli des personnes en contrat d'aide au retour à l'emploi durable avec la région Rhône Alpes en mettant en place une structure d'accueil et de tutorat pour positiver leur intégration.

« Tous ces schémas visant à une chose, intégrer au terme d'une période, de stage, de formation, ces collaborateurs en CDI et à temps plein sur notre site ».

M. B ajoute que ces difficultés de recrutement peuvent aussi provenir de la mauvaise image en termes de politique salariale qui se propage.

Aujourd'hui, le site de R recense 90% d'agents de service clientèle, 35 chefs d'équipe et les quatre cadres d'exploitation. 97% des salariés sont en CDI et à temps plein.

Le site est jeune, les plus anciens ont 25 mois d'ancienneté.

### ***L'outil de formation au service de la mobilité interne et de la poly compétence***

La formation concerne les agents dès leur embauche. Ils bénéficient d'une période de formation de deux semaines, aujourd'hui trois semaines pour éviter des lacunes en termes de prestations, avant d'intégrer leur poste. La formation permet plus de qualité dans la prestation et accompagne la mobilité interne et la polyvalence. Un service formation a été mis en place spécifiquement.

Il existe deux types de formation : l'une est liée au produit et est dispensée en interne et l'autre est liée au métier et appelle un travail en commun sur les programmes de formation entre des intervenants externes et le service formation.

La formation est indispensable au métier de TELECONTACT « un collaborateur TELECONTACT a environ 200 heures de formation par an. Ce qui représente 13% de la masse salariale. On est loin du 0,9 légal ».

### ***Mobilité interne***

La mobilité interne est la condition pour atteindre des niveaux hiérarchiques supérieurs. 67% des chefs d'équipes actuels étaient opérateurs à leur arrivée. Cette mobilité interne est rapide. M. M, deux mois après son arrivée comme chef d'équipe, a été nommé cadre d'exploitation, chargé d'encadrer les chefs d'équipes et d'être l'interface client.

Par contre la mobilité interne verticale n'est pas spécialement intéressante pour les agents puisque les chefs d'équipe travaillent près d'une heure supplémentaire par jour pour une augmentation de salaires de 150 à 200€ par mois.

Les agents ont l'opportunité de la mobilité interne horizontale. Elle prend en compte les motivations individuelles. Les agents ont le choix de rester dans leur service, de candidater pour un nouveau service ou de demander à changer de service. Les nouvelles activités sont

effectivement investies par les salariés volontaires au changement. M. B a commencé comme opérateur sur de l'appel entrant puis très vite il a souhaité passer à l'activité de traitement du courrier client, où il est resté trois mois avant de se lancer sur le produit mobile de TELEPHONIE, bénéficiant ainsi de trois semaines de formation produit.

Cette philosophie n'est pourtant pas appliquée en cas d'insuffisance de candidature interne et externe. Par exemple l'activité mobile, qui s'est avérée très pénible pour les agents, ne trouvait plus de volontaire. La direction a dû nommer des personnes pour cette activité ou pour d'autres activités comme le traitement du courrier où la rémunération est inférieure au reste des services de l'entreprise.

### ***La poly compétence***

La direction a pour politique de développer la poly compétence notamment afin de solutionner le problème des absences et d'assurer la bonne conduite de l'opérationnel. C'est donc un enjeu financier.

Ils ont développé le principe du travail en binôme de l'encadrement et de responsabilisation des binômes afin d'inculquer aux agents la notion de poly compétence qui n'existait pas au début de l'activité et jusqu'en décembre 2004 en raison de l'unique activité d'appel entrant.

A partir de janvier 2005, les plus anciens ont été formés à l'aspect commercial de l'appel sortant. « Mais il a fallu une très forte proximité du chef d'équipe et de l'encadrement pour que les collaborateurs acceptent ce changement parce qu'ils n'étaient pas dans l'esprit de devenir des équipes de commerciaux. Il a fallu en faire des commerciaux. »

La poly compétence des salariés ne s'accompagne pas d'augmentation en termes de rémunération mais est appréhendée comme une gratification des agents. La poly compétence leur permet, selon M. M, de varier leurs activités et les sortir de la routine. Même si M. B trouve que cette polyvalence est déstabilisante.

### **L'employabilité**

« Nous ne sommes pas dans une notion de changement parce qu'en fait ça fait partie intégrante de notre fonctionnement » répond M. C à ma question sur sa politique de conduite du changement. L'adaptation est permanente et répond aux besoins des clients. Les agents n'ont pas le temps de s'installer dans la routine. Leurs tâches sont multiples et par conséquent on leur demande de la souplesse « c'est ni plus ni moins que de l'employabilité à tout instant ».

M. C rapproche le terme d'employabilité de celui d'acceptation du changement et nous dit que les agents ont été prévenus dès leur arrivée que leurs tâches seraient amenées à évoluer et qu'ils devaient être finalement « toujours à l'écoute, toujours en éveil et d'être adaptable, savoir s'adapter, employable à l'évolution ».

La population TELECONTACT est variée : la majorité se trouve en situation d'échec et recherche un moyen de se relancer professionnellement ou d'acquérir leur première expérience professionnelle. M. C parle d'une « étape de socialisation ».

C'est pourquoi TELECONTACT récompense par de la formation les agents les plus motivés et leur permet d'enrichir leur CV avec des expériences commerciales, de conseil, de service client ou des compétences rédactionnelles qui leur offriront « un joli pack de compétences » (M. M).

### **Le management pour pallier au système de rémunération**

M. C reconnaît que le métier en lui-même n'est pas une source de motivation. M. B nous parle même de « travail à la chaîne ». Il souhaite donc compenser ce manque par la proximité de l'encadrement (organisation de challenge, de jeux, recherche de la qualité plutôt

que la productivité, échanges), la valorisation des qualités, la formation, la promotion interne, l'agrément des locaux (salle de repos, capacités de restauration, distributeurs de boisson) et les conditions de travail (33 heures payées 35).

M. C pense que ce sont des facteurs déterminants pour maintenir un faible taux de turn over. Il se situe en dessous de 5% et est inférieur à la moyenne du métier.

Par contre M. B n'est pas du même avis et remarque que la pénibilité de la relation client au téléphone entraîne un turn over important.

M. M tempore et pense que le taux de turn over n'est pas pour l'instant réaliste puisque le site est jeune et que ce taux sera plus réaliste dans 4 ans.

Le management, présenté par la direction comme respectueux et à l'écoute des personnes, apparaît selon M. B comme tyrannique et axé sur la productivité. M. B parle d'une feuille qui circulerait chaque semaine dans les équipes, pendant les appels, avec la productivité de chacun et en surligné les personnes qui ont une productivité insuffisante et par conséquent faisant chuter la prime d'équipe.

Autre exemple, TELECONTACT a souhaité réorganiser le service du traitement des courriers. Le travail a été divisé entre agents investigateurs, qui recherchent les pièces du dossier et agents référents, qui rédigent le dossier. Malgré les avertissements des syndicats, cette réorganisation a eu lieu, se concluant par un échec.

De même, l'activité mobile de TELEPHONIE a suscité un mécontentement important de la part des clients qui s'est reporté sur les agents TELECONTACT. De nombreuses personnes, dont M. B, ont quitté leur poste victime de la pression des clients sans pour autant que la direction n'intervienne.

Pour détendre l'atmosphère, les chefs d'équipes sont libres d'organiser des journées de déguisement pour Halloween ou de carnaval sur le lieu de travail. Cependant si le nombre de participants est faible, la hiérarchie en accuse le chef d'équipe.

Des journées challenges sont aussi organisées par les chefs d'équipe. C'est un concours de vente qui s'effectue par équipe. Les chefs d'équipe prennent la place d'entraîneurs pour motiver leurs équipes et déguisent alors ses ventes sous forme de jeu.

### ***La rémunération, variable insatisfaisante***

La politique salariale, selon M. M, est intéressante puisqu'elle propose un système de prime assujéti à la qualité du travail des agents. Néanmoins le salaire de base, qui était à la création 10% supérieur au SMIC de l'époque, n'a pas évolué depuis. Les agents touchent aujourd'hui l'équivalent du SMIC, et le système avantageux des primes seraient d'après M. B très strict. Il se décompose en fait en prime de qualité et de productivité. Or pour avoir la prime de qualité, il faut 91% des critères remplis. Or, si l'agent ne propose pas une vente à chaque appel, ce qui est difficile quand un client généralement mécontent appelle pour protester, l'agent perd déjà 5%. La prime de productivité est elle aussi difficile à obtenir car les agents polyvalents sont notés sur l'ensemble de leurs durées d'appels, appels techniques y compris. Or ce type d'appel nécessite plus de temps à traiter que la moyenne des autres appels. Les agents techniciens sont donc lésés alors même que le coût d'appel client pour ce type de prestation est supérieur « quelque part on justifie un appel plus cher parce que c'est un service technique mais nous on nous donne pas plus à la fin ».

### ***TELEPHONIE : plus qu'un simple client***

Le client principal de TELECONTACT est TELEPHONIE et joue un rôle déterminant dans l'activité du site. TELEPHONIE représenterait selon M. B 40 personnes pour 4 millions de clients. Les agents TELECONTACT, environ 1300 en France, gèrent et vendent les prestations TELEPHONIE. TELECONTACT est en fait son service clientèle. TELEPHONIE

détermine l'effectif qui doit être mis en place pour chaque service et en cas de sous effectif, TELECONTACT ne peut pas agir sans l'aval de TELEPHONIE. Néanmoins, la communication entre TELECONTACT et TELEPHONIE est faussée par des conventions commerciales, c'est-à-dire que bien souvent l'annonce des nouveaux produits de TELEPHONIE est secrètement gardée. Si bien que les clients en savent parfois, par le biais d'internet, plus que les agents qui se retrouvent alors dépourvus de réponse.

De plus les agents TELECONTACT sont en première ligne pour régler les défauts de conceptions des produits TELEPHONIE. Par exemple lors du lancement de l'activité mobile de TELEPHONIE, celui-ci n'aurait pas prévu les modalités de facturation dès le lancement, occasionnant de nombreuses erreurs.

Alors les agents essuient les plâtres, sans que la direction de TELECONTACT puisse les aider puisqu'ils ne sont que prestataires.

« Nous, on faisait remonter les problèmes et des fois on anticipait, on disait « attention, là il commence à y avoir de plus en plus de clients qui ont des problèmes, avant que ce soit général, faites vite remonter à TELEPHONIE en leur disant qu'il faudrait qu'ils fassent quelque chose ». Et TELEPHONIE souvent ne faisait rien. Donc nous on en prenait plein la figure ». (M. B)

### ***Le combat de David contre Goliath***

Les relations syndicales sur le site de R sont relativement détendues et constructives. M. B aime résoudre les problèmes.

Les négociations annuelles nationales de décembre 2004 furent, elles, plus mouvementées. La grève dura trois jours, dans le respect du site, mais la mobilisation sur R fut faible. Mais M. B souligne que ces grèves n'ont pas gêné la direction nationale qui a réorientée les appels vers Casablanca en sachant que l'impact financier découragerait les grévistes, surtout pendant la période de Noël. M. B regrette « bah si on n'avait pas été 80% à faire la grève au lieu d'être 80% à se déguiser, peut-être qu'on aurait eu quelque chose ».

Cette grève leur a quand même permis d'obtenir une prime, quelque peu pernicieuse : une prime d'assiduité qui contrôle les retards, le respect des temps de pause et l'absence injustifié ou pour cause de maladie.

Pour M. M, cette grève était plus le fruit d'un ras le bol au moment où l'activité mobile, et les problèmes y afférant, a été lancé. Il ajoute que le terreau syndical est historiquement fort à R.

### **L'appui des collectivités**

TELECONTACT a trouvé des appuis auprès de la région pour la création d'emploi, la formation et la communication régionale. L'entreprise et la région y ont trouvé un intérêt commun. TELECONTACT a eu des incidences économiques sur le bassin de R. Mais il est encore trop tôt pour mesurer l'impact réel du site. En tous cas, le conseil régional se préoccupe déjà des questions d'employabilité et de reconversion des zones sinistrées, notamment dans le BTP et a réunit en octobre 2005 ses départements autour de cette question.

### **Parcours professionnel**

- M. C, de formation 3<sup>e</sup> cycle Sciences Politique, complété du Master MERH, a travaillé dans la logistique chez Norbert Dessangles où il a eu à traiter le même type de problématique que chez TELECONTACT : l'augmentation de 500 à 1000 collaborateurs. Il lui a suffi de s'adapter au métier des centres d'appel et de ne surtout jamais se laisser submerger par les nouveaux arrivants.

- M. M est diplômé d'un DUT Technique de commercialisation. Il a commencé comme commercial puis trois ans de concédage d'agent en centre d'appel. Il s'est ensuite orienté vers la grande distribution dans des fonctions managériales. L'univers des centres d'appel l'attirant, il réussit à concilier les deux en entrant chez TELECONTACT comme chef d'équipe.

- M. B a un BEP, un CAP et un BAC en électrotechnique. A la suite d'une fermeture d'usine à R, il se retrouve au chômage pendant deux en bénéficiant d'une prime de fermeture. Il devient ensuite agent de sécurité puis barman dans un pub de R. Avec le gérant de ce pub, il décide d'investir mais l'affaire tourne court et M. B perd une partie de son capital. Il postule alors chez TELECONTACT. Son profil est une première fois refusé puis il est rappelé six mois après, en octobre 2004, par l'ANPE pour être agent de service clientèle. Il a démissionné le 10 mai 2006 car il ne supportait plus les pressions.

### **L'avenir au sens large**

M. C et M. M sont optimistes en ce qui concerne TELECONTACT. TELECONTACT a pour but d'être le meilleur sur le marché. « Je pense que TELECONTACT a encore de ce côté là de belles années devant elle » (M. C).

Les décentralisations ne sont pas d'actualité pour TELECONTACT pour des raisons de maintien de la qualité des prestations.

Le site de Roanne arrive lui à saturation. Il s'agit maintenant de diversifier son activité et de pérenniser le site.

Concernant l'évolution des ressources humaines, M. C pense que la GRH tend à se développer vers un rôle de communication, d'accompagnement et d'animation sociale.

### **Conclusion**

TELECONTACT R a vécu depuis ces deux dernières années des restructurations permanentes dictées et imposées par son donneur d'ordre, TELEPHONIE. Ce dernier, pour préserver sa stratégie commerciale, n'a pas collaboré de manière transparente avec TELECONTACT, privant ainsi le site de R d'opportunité d'anticipation des changements. TELECONTACT représente bien l'ambiguïté dans laquelle se trouvent les prestataires de services à client unique. Sa seule solution pour flexibiliser ses moyens de production est de développer l'employabilité de son facteur humain. Car on parle bien là de production et de dépendance vis-à-vis du client.

# SERVACTION

## Une PME en grande difficulté

La monographie relative à l'entreprise SERVACTION a été réalisée à partir de trois entretiens :

- M. G, chef d'entreprise.
- Mme S, déléguée du personnel chez SERVACTION.
- Un salarié chargé de production.

### ○ **Présentation de l'établissement**

L'entreprise SERVACTION est située au nord de CF, au rez-de-chaussée d'un immeuble, un ancien appartement réaménagé en locaux d'entreprise, avec deux centres d'appel télémarketing.

En 1996, M. G, suite à un licenciement pour des raisons économiques décide de créer sa propre entreprise SERVACTION. Son objectif, dans un premier temps, dit-il, consistait en la création d'un emploi personnel puisqu'il souhaitait quitter cette période de chômage.

L'actionnariat de la société est constitué de « sleeping partenaires », ce sont des individus qui lui ont apportés des fonds pour réunir le capital nécessaire (50 000 francs), ces actionnaires étant toutefois minoritaires puisque la contribution de M. G s'élevait à 40 000 francs.

### *Fonctions de l'entreprise*

SERVACTION est une entreprise dont l'objectif est d'aider les petites et moyennes entreprises dans leur démarche de commercialisation en mettant à leur disposition des outils de marketing direct, en effet, dans un premier temps, les services proposés s'inscrivaient davantage en direction des PME puisqu'il s'était rendu compte que ces dernières étaient souvent désemparées face aux problèmes de pré commercialisation. Toutefois, très rapidement, de grandes entreprises ont également fait appel aux services proposés par SERVACTION. Les outils, pour y parvenir sont le mailing, le fax mailing, l'emailing et essentiellement le télémarketing. La société est spécialisée dans trois secteurs bien distincts : la production de mission, l'administration et la commercialisation.

Les clients de la PME sont principalement des entreprises issues de la région parisienne, de l'Auvergne et de Rhône-Alpes

### *Une société flexible*

#### **Le personnel de la société :**

Au sein de l'entreprise, il existe trois types de salariés :

- Le personnel d'encadrement
- Le personnel administratif
- Le personnel d'exécution, c'est-à-dire les téléacteurs, qui sont issus généralement de deux horizons différents : soit ils possédaient une formation de téléacteur au préalable, soit il s'agit de jeunes qui viennent de quitter le système éducatif, mais il peut également s'agir d'étudiants qui occupaient ce poste en soirée. Le turn over est inférieur à 20% par an, ceci est un gage de stabilité de l'entreprise.

80% des téléactrices occupent des postes en contrats à durée indéterminée et 20% représentent des contrats à durée déterminée. La grande majorité des téléacteurs sont en réalité des téléactrices, il s'agit d'un métier essentiellement féminin.

Cette activité de phoning est très répétitive, les téléopératrices effectuant régulièrement les mêmes tâches, exceptée lorsque de nouvelles missions parviennent à la société.

Selon le directeur de la PME, les critères relatifs au recrutement de ces téléopératrices sont les suivants : elles doivent pouvoir s'exprimer clairement, posséder un bon vocabulaire, avoir des dispositions naturelles à faire passer des messages, être conviviale, aimer le contact, être à l'aise au téléphone, tout cela signifie que l'aspect relationnel occupe une place importante. De plus, elles doivent être en mesure de résister à l'échec, de ne pas baisser les bras après avoir connu une multitude d'échecs. En général, elles sont recrutées à un niveau bac.

Il existe une mission principale : l'Argus, il s'agit d'une mission qui mobilise les compétences de tous les salariés. La déléguée du personnel souligne que si cette mission récurrente n'existait pas, l'entreprise ne pourrait pas survivre. Parallèlement à cette mission, il peut exister de nouvelles missions temporaires. Lorsque ces dernières se multiplient, l'entreprise s'adapte en modulant ses effectifs.

### ***Evolution des effectifs de la PME***

#### ***Une flexibilité externe pour ajuster les effectifs***

Deux mois après la création de l'entreprise, trois téléactrices sont recrutées, la deuxième année, l'entreprise était composée de sept salariés, et au bout de trois ans, une vingtaine de salariés étaient présents au sein des locaux. Tout au long de ces onze années, le nombre de salariés au sein de la société a fluctué, l'entreprise s'adapte à ses clients dont elle était largement dépendante, par conséquent le rapport de force se situait davantage en faveur de ces gros clients. En effet, lorsque les commandes étaient importantes, elle recrutait des personnes temporairement, et à contrario, lors de périodes plus difficiles durant lesquelles les commandes étaient faibles, elle décidait de ne pas prolonger les individus ayant un contrat temporaire.

Il est à noter que SERVATION se distingue des centres d'appels importants qui changent fréquemment (tous les trois mois) de téléacteurs. En effet, il existe une certaine stabilité au sein de la société, les anciennetés sont de l'ordre de six à huit ans. On distingue même une administrative qui est présente depuis la création (« les salaires de la première heure »).

#### ○ **Processus de restructuration**

##### ***Une restructuration de crise***

Lorsqu'il évoque le terme de restructuration, le chef d'entreprise souligne « qu'une restructuration doit être faite à temps puisque lorsqu'elle est réalisée trop tardivement, l'entreprise est morte ». Ce dernier se rend compte que la restructuration qu'il a menée a été tardive et pas assez puissante. Il note également que ce processus de restructuration coûte excessivement cher.

## ***Une forte dépendance à un seul donneur d'ordre***

Plusieurs phases sont à distinguer :

### ***Une première phase de croissance exceptionnelle***

L'entreprise a connu un tournant majeur dès le commencement de son histoire : il s'agit de la rencontre avec le groupe PRESSE qui apporta très rapidement à la société un marché important. Le quotidien de la presse écrite régionale, qui confiait à la société SERVACTION la vente de ses abonnements, lui a permis de se développer très rapidement. En effet, lors des deux, trois premières années, le chiffre d'affaires de la PME a connu une progression exceptionnelle à deux chiffres : la société embauchait régulièrement, elle « surfait sur le cœur de la vague » comme aime à le souligner son directeur.

SERVACTION est resté largement dépendante du groupe PRESSE, qui, à un moment donné, a souhaité internalisé totalement les services liés au télémarketing, totalement puisqu'il existait déjà en interne une cellule de télémarketing. Dès lors, la société connaît sa première crise. Malgré cette situation difficile, l'entreprise rencontre le groupe FCI (Machine Magazine), l'argus du commerce à Nanterre, qui d'une certaine façon a sauvé SERVACTION. Le groupe FCI devient alors son principal client.

Le directeur de l'entreprise souligne que derrière chaque centre d'appels, il y a souvent un seul client historique en situation monopole. M. G semble persuadé que le succès d'un centre d'appels est lié à la rencontre de clients importants. Il met en avant une entreprise spécialisée dans le même corps de métier : SA implantée à V, qui, suite à sa création, a rencontré le groupe MULTIMED qui lui a permis de s'épanouir. Selon lui, sans ce puissant client, l'entreprise SA n'aurait pu se développer.

Le fonctionnement de la société est resté marginal dans le secteur, tout au long de son histoire, puisque la société n'a pas atteint la taille critique qui lui aurait permis de franchir un cap et de passer par conséquent à un stade supérieur dit industriel. Un centre d'appels digne de ce nom comprend 50 à 80 salariés alors que le personnel de l'entreprise, tout au long de son histoire fluctuait n'a jamais dépasser les 25 salariés. Donc, l'entreprise n'a pas trouvé ce troisième client qui lui aurait permis de passer à ce stade industriel.

## ***Une phase de stagnation***

### **Les causes à l'origine de ces difficultés ?**

L'entreprise connaît ses premières difficultés à partir de la quatrième année. Le directeur de la société constate que l'entreprise suit un cycle : dans un premier temps, elle a connu une période de croissance exceptionnelle, aujourd'hui, l'entreprise parvient à maturité. Dans un deuxième temps, nous pouvons mettre en exergue la forte concurrence des producteurs africains c'est-à-dire tous les nouveaux centres d'appels du Sénégal, de Tunisie, du Maroc etc. qui sont parvenus « à casser les prix » et par conséquent à conquérir de nombreuses parts de marché.

De plus, comme nous l'avons observé précédemment, l'entreprise n'est pas parvenu à passer à un stade industriel qui lui aurait permis de mieux répartir ses charges fixes.

Enfin, la dépendance à un client important, qui est à l'origine de 80% du chiffre d'affaires de la PME, a également contribué à déstabiliser l'entreprise puisque lorsque le client connaît des difficultés, les commandes deviennent moindres. Le groupe PRESSE avait décidé d'internaliser les services de télémarketing.

Dans un premier temps, cette phase de stagnation n'eut pas de répercussion sur les effectifs. Au contraire, l'entreprise avait décidé de créer un poste au niveau administratif, ce qui a selon M. G, fragilisé voire déstabilisé fortement la société puisque l'entreprise percevant les signes

annonceurs d'une crise aurait dû « faire des économies », ceci aurait dû se traduire par des réductions d'effectifs non pas au niveau des téléactrices puisque ces postes s'ajustent relativement facilement avec les contrats temporaires mais au niveau de l'encadrement administratif.

*L'entreprise a connu plusieurs licenciements successifs :*

Les premières difficultés commencent réellement en septembre 2004 lorsqu'une première personne, responsable du plateau de production est licenciée, cette dernière ne donnant plus satisfaction. Ce poste n'avait pas été renouvelé puisqu'aucun salarié ne correspondait réellement au poste. Selon les dires de M. G, la séparation fut douloureuse puisque la personne licenciée possédait un gros affectif pour l'entreprise.

Le licenciement de cette personne a été suivi du déménagement de l'entreprise en zone franche, la société devant réaliser des économies. Elle quittait donc les locaux luxueux de la zone de COU pour la zone franche des quartiers nord de CF, locaux beaucoup moins prestigieux, beaucoup moins confortables, moins adaptés. Ces locaux impliquaient un loyer moindre ainsi que des exonérations au niveau des charges. Quelques mois plus tard, plus précisément le 21 janvier 2005, la société est mise en liquidation judiciaire parce qu'elle avait accumulé des retards de paiement au près de l'URSSAF.

Suite à ce redressement, l'entreprise a connu une période d'observation imposée par la loi durant laquelle trois nouveaux départs ont été enregistrés : deux collaboratrices, dans un premier temps qui avaient plus ou moins émis le souhait de quitter l'entreprise.

Quelques semaines plus tard, une proche collaboratrice est amenée à quitter l'entreprise : celle-ci n'était absolument pas volontaire pour partir.

Ces licenciements ont été effectués sous la pression du principal client FCI qui s'affolait de la dégradation de la situation. Pour ce dernier, il était nécessaire de réaliser des économies.

Aujourd'hui, il est possible que SERVACTION, qui va disparaître, soit racheté par son client principal sous certaines conditions imposées par ce dernier. En effet, celui-ci souhaiterait avoir l'assurance qu'un client important puisse donner des garanties. Il semblerait, toujours au conditionnel, puisque rien n'est encore officiellement conclu que le groupe PRESSE puisse être ce client sept ans après leur collaboration. En effet, M. G, à la recherche de client s'est tourné vers le quotidien régional qui a répondu par l'affirmative puisque ce dernier souhaitait de nouveau externaliser le télémarketing.

Si ce rachat est couronné de succès, une nouvelle page de SERVACTION s'écrit engendrant des incertitudes quant au maintien des salariés et du directeur. Les repreneurs souhaiteraient que ce dernier participe au renouveau de SERVACTION. Son choix dépendra des rapports qui s'installeront avec les nouveaux propriétaires.

*Des problèmes relationnels importants au sein de la société*

La politique de l'entreprise a changé depuis que celle-ci se trouve en difficulté. Auparavant, le turnover, relatif notamment aux téléactrices était important, cela apportait un certain dynamisme, une certaine fraîcheur au sein des différents services, aujourd'hui, l'entreprise ne peut plus se permettre de recruter du personnel.

De plus, le directeur de la PME constate que des clans se sont formés au sein de l'entreprise créant ainsi un climat délétère à un tel point que celui-ci en était affecté personnellement, ce dernier soulignant qu'autant il était capable de se battre pour des projets, des idées, des personnes, qui plus est des individus qui partagent les mêmes idées, autant des individus qui n'ont de cesse de rechercher le conflit lors par exemple d'élections syndicales, à critiquer plus ou moins la situation du moment, il ne peut pas l'accepter. Durant trois ans, il s'est battu pour l'entreprise, et puis au bout d'un certain temps, ce climat de conflits permanents devenait trop

pesant, il a par conséquent décidé de « jeter les éponges », selon ses propres termes. Il est également important de noter que les conflits n'opposaient pas le chef d'entreprise et le personnel mais exclusivement les salariés. Ces derniers entretenaient de bonnes relations avec ses salariés, en effet, jamais il n'a été en position de créer un affrontement avec son personnel.

### ***Des problèmes de communication***

Lorsque SERVACTION a connu ses premières difficultés, le chef de l'entreprise devait réaliser des économies. Cela s'est traduit par un changement de local. Jusqu'à ce que ce changement intervienne, l'entreprise était présente à COU au sud de l'agglomération de CF, c'est-à-dire dans un quartier plutôt aisé dans des locaux luxueux : les baies vitrées favorisaient la communication entre les différents services de la PME. Aujourd'hui, les locaux de l'entreprise se trouvent au nord de l'agglomération clermontoise. Ce changement d'infrastructure a impliqué de réels problèmes de communication, les différents services de l'entreprise étant cloisonnés, les échanges entre salariés se sont amenuisés. La déléguée du personnel souligne que l'entreprise ne correspondait plus véritablement à une boîte de communication.

#### ○ **Accompagnement suite aux restructurations**

### ***Un accompagnement inexistant***

Le coût de la restructuration a été très élevé pour l'entreprise, de l'ordre de 100 000€ lorsque l'on accumule toutes les dépenses réalisées (licenciement, les prud'hommes etc.). Concernant les deux premières personnes licenciées, aucun accompagnement spécifique n'a été mis en place, si ce n'est les accompagnements traditionnels réalisés par les ASSEDIC ou l'ANPE. Toutefois, afin de trouver un emploi à la troisième personne licenciée, M. G avait envoyé une « lettre de félicitation » à une multitude d'entreprises via un fax mailing (5000 entreprises de la région clermontoise pour être précis), 48h plus tard, la personne licenciée avait déjà retrouvé un emploi.

Le rachat de la société par le groupe FCI est imminent, cela impliquera le départ de la moitié des salariés de SERVACTION, et de la même manière que les personnes précédemment licenciées, aucune disposition particulière ne sera prise par l'entreprise si ce n'est ce qui est proposé par les ASSEDIC et l'ANPE. Comment le choix s'opère-t-il quand aux personnes qui devront quitter l'entreprise ? La loi exige que des grilles de cotations soient faites à partir de critères spécifiques qui sont :

- l'employé a-t-il des enfants ?
- Est-il célibataire ou marié ?
- Quelle ancienneté dans l'entreprise etc.

#### ○ **Employabilité**

*L'employabilité peut se définir de la façon suivante : c'est la capacité des salariés à faire face aux changements qui sont attendus d'eux dans les transformations de l'environnement professionnel : restructurations, plans de licenciement, capacité à maîtriser les phases de transition professionnelle auxquelles ils sont confrontés.*

### ***Une entreprise peu soucieuse de l'employabilité de ses salariés***

Aujourd'hui, malgré les difficultés rencontrées, malgré les restructurations auxquelles l'entreprise a dû faire face, aucune mesure n'est mise en place quand à l'employabilité de ces salariés. En 2004, une « petite formation » en interne était mise en place, mais elle n'était pas d'envergure importante.

De même, les salariés de l'entreprise semblent être passifs selon les dires de la responsable du personnel : « ils attendent que la boîte coule pour toucher les licenciements et rester chez eux ». En aucun cas, les salariés n'anticipent une éventuelle fermeture de l'entreprise, à l'exception de la responsable du personnel qui a pris l'initiative de bénéficier d'un congé individuel de formation (FONGECIF) afin de devenir secrétaire, poste qu'elle a déjà occupé dans le passé.

Lorsque l'on demande au directeur du personnel, au directeur de l'entreprise ce que signifie l'employabilité, ils ne savent pas donner une définition. Dans une petite société, comme SERVACTION, il n'existe pas une véritable culture de la formation, comme a pu en témoigner un salarié de la société qui avait connu une entreprise internationale : La Redoute dans laquelle il existe une formation importante. En effet, les PME ne disposent pas des mêmes moyens financiers, des mêmes soutiens que les grands groupes. De plus, l'entreprise connaissait des graves difficultés, comme nous l'avons évoqué précédemment, l'établissement était en situation de liquidation judiciaire, par conséquent, la recherche de partenaires pouvant faciliter l'accompagnement des salariés licenciés, pouvant permettre à l'entreprise de mettre en place une véritable politique de formation active passait au second plan, en effet, les préoccupations du directeur de la PME étaient toutes autres. Une entreprise en difficulté ne se soucie plus des ses salariés comme elle le faisait auparavant lorsque l'entreprise est florissante souligne le chef de l'entreprise.

Lorsqu'un salarié de l'entreprise connaît un souci relatif à un manque de compétences qui nécessiterait une formation, c'est à lui de prendre l'initiative parce que l'entreprise n'interviendra pas.

### ***Un redéploiement des compétences possible pour quelques postes***

Le regard que l'on porte sur le métier de téléacteur a évolué, en effet aujourd'hui, il existe des formations, des stages, des écoles qui forment les individus à ce métier. Dans la région AU, il existe très peu de centre d'appels. De plus, on constate que de nombreuses grandes entreprises (Michelin, MULTIMED etc.) créent leur propre cellule, elles intègrent le service interne de prospection. Par conséquent, il est possible qu'une téléactrice, licenciée dans l'entreprise SERVACTION puisse postuler dans ces grandes entreprises. Selon le directeur de l'entreprise, certaines compétences présentes au sein de l'établissement sont transférables dans d'autres entreprises. En effet, quelques téléopératrices, de leur propre initiative, ont quitté SERVACTION pour l'entreprise TRANSPONI. Par conséquent, d'autres salariés licenciés auraient la possibilité d'être recrutés par cette entreprise. De même, ce chef d'entreprise souligne également que les administratifs, s'ils étaient amenés à quitter l'entreprise n'auraient pas de difficulté pour trouver un nouvel emploi, d'occuper un poste d'administratif. Au contraire, pour d'autres salariés qui appartiennent, par exemple, au service « Production », le redéploiement des compétences est beaucoup plus difficile. En effet, la salariée chargée de la production est convaincue que si SERVACTION était amenée à fermer, elle ne retrouverait pas un emploi aisément en raison de son âge avancé notamment même si elle est persuadée « qu'elle pourrait encore apporter quelque chose à une entreprise ».

On constate que l'insécurité qui pèse sur la PME est génératrice d'employabilité pour quelques salariés minoritaires. Nous pouvons illustrer ce fait à partir de la situation de la déléguée du personnel qui occupe un poste de secrétaire. Cette dernière est sur le point de connaître une formation puisqu'elle constate qu'en restant dans l'entreprise, elle n'évoluera plus, elle souligne qu'elle a l'impression de régresser, son poste impliquant une répétition de tâches. Cette volonté d'amélioration de son employabilité est accentuée par l'incertitude qui pèse sur l'entreprise quant une éventuelle fermeture et un éventuel rachat. Une autre salariée a décidé de se lancer également dans une formation, mais il s'agit d'une formation juridique.

### ***Une mobilité ascendante interne inexistante***

Aucune évolution, aucune promotion en interne n'est possible. Un superviseur encadre douze téléacteurs, il existe, par conséquent, une chance sur douze pour qu'une téléactrice puisse connaître une mobilité. Et lorsque cela est possible, il faut pouvoir posséder les compétences, ce qui n'est pas assuré. De plus, il n'y a pas de transfert possible puisque l'établissement est une petite structure, en effet, il ne s'agit pas d'un grand groupe comprenant plusieurs établissements dans lequel il est possible de transférer des salariés d'un site à l'autre.

#### **○ Les jeux d'acteurs**

Les mesures d'accompagnement au sein de l'entreprise sont inexistantes, les acteurs tels que les syndicats n'interviennent pas dans les processus de restructuration, cela s'explique par le fait que SERVACTION soit une PME avec une capacité financière très faible. Avec un regard extérieur, il se dégage une impression d'isolement de la PME en difficulté. En effet, il n'existe pas de lien entre la PME et les autres entreprises à proximité géographique, où qui évolue dans le même secteur. De plus, les aides de la part des collectivités territoriales et des acteurs de l'environnement immédiat sont très faibles.

#### **○ Possible rachat de l'entreprise à venir**

L'avenir de SERVACTION est particulièrement incertain, en effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, l'entreprise est en redressement judiciaire depuis deux ans. SERVACTION qui est mort depuis le 13 avril 2006 est dans l'attente d'une proposition définitive d'un repreneur parisien. Sept ans après leur collaboration, le chef de l'entreprise a de nouveau contacté PRESSE qui avait décidé d'internaliser les activités liées au télémarketing. Ce dernier aurait pu refuser l'offre qui lui était faite, mais ce ne fut pas le cas, le groupe souhaitant de nouveau externaliser puisque l'entreprise souhaitait davantage de souplesse.

Le repreneur n'apporterait pas sa clientèle mais un soutien financier, nous utilisons le conditionnel puisqu'au jour d'aujourd'hui, rien n'est encore signé. A noter également qu'un autre actionnaire est également susceptible d'intervenir dans ce rachat puisqu'il a un de besoin de régie publicitaire fonctionnant par téléphone.

Les repreneurs souhaiteraient que M. G, créateur de SERVACTION, puisse être à la tête de la deuxième version de SERVACTION. La décision de ce dernier dépendra des rapports qui s'installeront avec les nouveaux propriétaires. Il souhaiterait que les repreneurs lui donnent les moyens de pouvoir dénicher de nouveaux clients en nombre et en taille, de pouvoir faire face aux déséquilibres etc.

#### **○ Parcours professionnels**

### **Une salariée, chargée de production**

Cette salariée a suivi une fac de biologie, au sortir de cette fac, elle est recrutée par Michelin au service du personnel. Puis, durant 15 ans, elle évolue dans la grande entreprise La Redoute dans la quelle elle gérait une équipe d'une trentaine de personnes, elle a par conséquent pu développer ces compétences dans le domaine de la gestion du personnel mais également dans le commerce. Dans cette entreprise, elle a connu de longues informations pointues, riches, très organisées. Avant d'intégrer SERVACTION, elle souhaitait se lancer un défi en se lançant dans une maîtrise de logistique. Aujourd'hui, elle occupe le poste de chargée de production au sein de la PME SERVACTION.

### **Le chef de l'entreprise**

Ce créateur de l'entreprise SERVACTION possède un Bac technico-commercial, plus une année en BTS en comptabilité. Son entrée dans la vie active s'est traduite par une succession de petits boulots notamment dans le commerce notamment. Dans un premier temps, il est recruté par le groupe NRJ afin de vendre de la publicité, puis il est recruté par Matra Communication dans laquelle il occupait exclusivement un poste de commercial. Puis il avait créé une petite agence dont l'objectif était de développer un service de radiocommunication mobile. Enfin, avant de créer sa PME, il travaillait pour une filiale du groupe Générale des Eaux. Il crée SERVACTION en 1994, il a alors 36 ans, et ce afin de se créer un emploi selon ses dires puisqu'enfin il connaissait une période de chômage.

### **La déléguée du personnel**

La déléguée du personnel possède, quand à elle, un BEP agent administratif, un CAP comptabilité. En collaboration avec l'AFPA, elle a suivi une formation en informatique. Avant d'occuper le poste de déléguée du personnel, elle était secrétaire.

# ASSUMAL

## *Les conditions de l'entretien*

J'ai rendez vous avec M. H, le directeur de ASSUMAL de l'AL, le mardi 27 juin 2006 à CF. Nous nous rencontrons dans un café qui se situe près de l'ESC CF. Il y a quelques personnes à l'intérieur, en plus de la radio en bruit de fond.

Quelques jours plus tard, j'ai rendez vous avec M. P, le directeur des ressources humaines et logistique de la caisse, le jeudi 29 juin 2006 à MOU. Son bureau est assez grand et rangé, peut-être disproportionné par rapport au peu de meubles qui s'y trouvent. Il y'a le bruit des enfants qui jouent dans la cour d'une école ou d'une crèche voisine.

A la suite du rendez vous avec M. P, nous rencontrons M. A, le délégué syndical de la CGT, dans les nouveaux locaux de ASSUMAL, qui se situent en face de l'ancien bâtiment. Il nous attend avec un membre du comité d'entreprise, M. B, pour je cite, « apporter des réponses concrètes sur l'historique ». Il m'a expliqué que son ancienneté ne lui permettait pas d'y répondre correctement. Au moment de la prise de rendez-vous, il m'a demandé de lui faire parvenir le questionnaire afin qu'il puisse informer son bureau sur ma démarche, et le cas échéant nous recevoir.

### **-I - Présentation de l'établissement**

ASSUMAL est un organisme qui a été créé en 1946 par la fusion d'anciennes caisses d'assurances sociales qui ne couvre que les ressortissants du régime général.

L'historique couvre plusieurs périodes :

- de 1946 à 1960 : « *le temps des pionniers* »

C'est l'époque de la mise en place d'une institution au plan national. Cet organisme s'inscrivait dans le cadre d'une institution qui naît au lendemain de la seconde guerre mondiale d'un mouvement plus général : La Sécurité Sociale, elle-même, appuyée sur des structures préexistantes, qui portaient d'autres noms.

- de 1960 au début des années 70 : « *développement de l'activité* »

Considérée comme le temps de la consolidation, du fait de l'accroissement de l'effectif. Apparaissent déjà les premières formes de modernisation avec l'introduction des premières technologies élémentaires comme les cartes perforées etc.

- à partir de 1970 : « *l'ère de l'informatisation et de la modernisation* »

Contrairement aux années 60, c'est le temps de la modernisation, avec le grand tournant de l'informatique.

- dans les années 80 : « *modernisation des formes managériales* », c'est-à-dire que d'un management à l'ancienne et finalement très administratif, la modernisation des formes managériales s'est faite par étape et vient de trouver un aboutissement, en s'appuyant sur des outils de la convention collective, qui reposent sur l'évaluation, et sur l'avancement au mérite en ne laissant plus qu'une part accessoire à l'ancienneté.

- à partir des années 90 et jusqu'à aujourd'hui : « *les grandes réformes et l'ère des incertitudes* ».

Il y'a eu beaucoup de changements, beaucoup de réformes institutionnelles combinées aux incertitudes qui tiennent aux crises financières du système. C'est une incertitude qui ne porte pas sur l'existence même de l'organisme mais qui se pose d'abord sur « comment on va faire ? » ou « quels sont les changements qui vont impactés l'organisme ? ». Parmi les

facteurs d'incertitudes, il y'a celui qui concerne notre champs d'activité, la restructuration. Mais c'est moins la restructuration au sens classique du terme de plusieurs structures que sur la reconfiguration qui repose sur d'autres techniques de mutualisation pouvant déboucher dans le réconfort des petits organismes dans leurs existences, puisqu'ils peuvent bénéficier d'un certain nombre d'expertises avec le risque de devenir le prélude à un regroupement ou a une fusion.

ASSUMAL est un organisme de sécurité sociale de 420 personnes, dont les effectifs sont très féminisés (environ 80% de femmes pour 20% d'hommes). La caisse couvre le département dans sa totalité sachant que, en dehors du siège qui se trouve à MOU, elle comporte 3 autres établissements (système tripolaire, un peu à l'image du département) : un établissement à V sur 2 sites (V ville et V parc), un établissement à MON et un établissement à C. La caisse dispose aussi à Y (banlieue proche de MOU) d'un établissement à vocation spécialisée, de plateforme de service en santé et de service prévention. De plus, il existe un maillage territorial qui se fait par le biais de permanences tenues dans les mairies notamment mais pas exclusivement.

Depuis le mois de février 2006, il a été mis en place un espace « service santé ». C'est comme une sorte de magasin en centre ville, destiné à faire connaître tous les thèmes de préventions prioritaires.

La caisse bénéficie d'une autonomie administrative et financière et dispose de tous les services correspondant aux fonctions supports que l'on peut retrouver dans une entreprise classique, à savoir : fonction personnel, fonction achat, fonction comptabilité, fonction communication etc.

D'un point de vue national, la caisse, en termes d'importance, se situe en 60<sup>e</sup> position par rapport aux 128 caisses mais, par contre, en termes de coûts, c'est un organisme coûteux puisqu'il est 120<sup>e</sup> sur 128.

La caisse n'est pas à proprement parlé une administration, c'est une entreprise privée sous convention collective, comme n'importe quelle autre entreprise de droit privé. C'est d'ailleurs statutairement une entreprise de droit privé chargé de services de missions publiques. Tous les agents ont un statut de droit privé. Il n'y a que les organismes nationaux notamment la caisse nationale où il y a des fonctionnaires, des hauts fonctionnaires détachés des ministères. Mais dans les organismes de base, c'est toujours du personnel à statut de droit privé. Les agents cotisent même aux ASSEDIC. La caisse est présidée par un conseil qui s'appelait, jusqu'à l'année dernière, conseil d'administration et qui maintenant s'appelle conseil de caisse.

L'activité consiste, d'une part, en des services de prestations d'assurances maladies, maternités, invalidités, décès mais aussi, d'autre part, aux prestations accidents du travail et maladies professionnelles.

En dehors de ce rôle de services de prestations, la caisse mène aussi un rôle de gestion du risque, à savoir promouvoir le meilleur usage des dépenses de santé et in fine des comptes de l'assurance maladie. Pour ce faire, elle œuvre en lien avec les professionnels ainsi que les établissements de santé. Par ailleurs, il existe des activités qui sont, non pas accessoires mais qui peuvent se rattacher à l'activité de gestion comme une activité de prévention. La caisse a signé un certain nombre de conventions avec les partenaires pour justement essayer d'élargir sa gamme de prestations de services. Par exemple, elle est conventionnée avec un centre d'examen de santé qui se situe sur MOU.

Aussi, sur le plan associatif, elle a développé la prévention médicalisée en fondant une association sur le dépistage du cancer, mais toujours avec le cœur même de métier et un certain nombre d'activités périphériques. L'institution évolue de plus en plus dans le champ de la prévention et l'activité connexe de cette nature. Elle a aussi été un peu précurseur comme par exemple, le programme de dépistage du cancer du sein mis en place il y'a plus

d'une vingtaine d'années dans la caisse de l'AL en termes de site expérimentale. Depuis, le programme a pris de l'ampleur et se trouve aujourd'hui généralisé.

Les établissements V et MON ne font que de la production/accueil. Ils servent également de base à des agents internes qui sont comme des visiteurs médicaux dont le rôle est de voir des médecins, qui sont les délégués assurances maladies. Cependant l'essentiel de leurs activités restent l'accueil/production, en d'autres termes c'est le contact avec le public. Voilà une des explications aux structures déconcentrées du siège mais qui n'ont pas de réelle autonomie.

A Y, c'est une cellule spécialisée qui correspond au service de plate forme téléphonique de services de santé, avec des télés conseillers, avec en plus une petite entité qui est le service prévention.

Le principal défi, au regard de cette structure, est évidemment d'éviter l'éclatement de cet organisme. Depuis 2003, la priorité est de faire travailler en réseau, le service accueil/production du siège, le service accueil/production de V et de MON. Les raisons évoquées sont que primo, les problématiques sont communes, deusio, il apparaissait nécessaire d'uniformiser l'application des règles dans le cadre de la procédure de certification qui est jugée indispensable par rapport aux valeurs que sous tend l'activité d'égalité de traitement. Et tertio, il faut aussi éventuellement dans certains cas faire preuve d'entraide entre les 3 établissements en faisant jouer les synergies. Ceci dit, cela a été aussi mis en place parce qu'il existait un autre problème. Qui dit trois établissements, dit problèmes différents et cultures différentes. Apparemment, c'est particulièrement marqué dans l'AL. Ainsi, la culture de V ne serait pas la même qu'à MOU ou à MON. Il en est tenu compte sans forcément l'exagérer et l'intégrer dans la stratégie.

Il a été donné une identité à chaque centre, c'est-à-dire que MON va traiter une activité pour l'ensemble de la caisse, V aussi, de façon à ce que chacun se sente bien partie intégrante d'un ensemble. En les rattachant à une activité nationale du point de vue du département ça leurs permet de mieux prendre conscience, qu'ils sont une partie de l'identité plus globale.

## **-II - Les grands changements intervenus au cours des dernières années.**

La caisse a souhaité depuis longtemps faire un effort très important en matière de qualité de service. L'institution évolue vers un programme de certification, c'est-à-dire, que toutes les caisses de France seront obligées de boucler la certification qualité tout au moins sur le champ principale des activités qui sont les prestations. Au niveau de l'AL, et depuis les années 90 environ, a été mis en place cette réflexion afin d'essayer de structurer un peu mieux les relations vis-à-vis de la clientèle. Ainsi, la caisse est certifiée ISO 9001 : 2000 pour toutes les activités en lien avec la clientèle. La démarche d'écoute client qui a été menée a permis d'obtenir la norme ISO dans la mesure où il existe une activité de service centrée sur l'écoute client avec une coproduction éventuelle de services. Les assurés ne sont plus considérés comme des simples usagers mais comme des clients, dont font bien évidemment, partie en plus des assurés, les professionnels de santé et les employeurs. Il est, notamment, mis en place dans le cadre de cette écoute client la technique de focus groupe. Cela permet de mieux cerner les attentes par segment de clientèle. C'est une démarche marketing dont la performance ne va pas s'apprécier du point de vue économique classique mais qui va plutôt en termes de résultat par rapport aux objectifs.

Par rapport à cette mesure, il a été signé un contrat avec un organisme national dans lequel il y'a des objectifs de performance. En termes de performance de service, quelques un des critères établis sont l'accueil, le délai des prestations et la satisfaction qui est mesurée à partir d'enquêtes de satisfaction. Il y'a, à la fois, des indicateurs objectifs et des indicateurs subjectifs pour mesurer cette performance.

S'agissant du milieu associatif et de sa capacité d'innovation, la caisse a monté une

association qui s'appelle la PMAP sur le prêt d'appareillages aux personnes handicapées. La caisse est en partenariat avec un certain nombre de structures ou d'organismes pour faciliter l'accès des personnes handicapées ou malades aux dispositifs d'appareillages.

En plus de ces aspects là, il a été mené une politique de rajeunissement des bâtiments, pour aussi en quelques sortes bien marquer le positionnement et la pérennité de l'activité. La politique de reconfiguration de plan immobilier consiste à rajeunir les bâtiments plutôt en fusionnant les centres de paiement et ainsi de mener un programme immobilier en rapport avec les ambitions clairement affichées. Derrière cela se cache un programme de maintenance des bâtiments pour s'assurer que le patrimoine soit en bon état de fonctionner pour l'avenir.

Tout le souci de la caisse est de faire en sorte que son image de marque soit perçue comme étant une image moderne, qui développe une modernité particulière au travers de ces bâtiments, qui est capable d'accueillir des personnes dans des locaux conviviaux, agréables, fonctionnels, ergonomiques. Le but affiché est que cela participe à la qualité de l'accueil et du ressenti positif que les gens auront de l'assurance maladie.

Pour M. P, « un patrimoine vieillissant est un patrimoine coûteux et ne véhiculerait pas une image de marque positive de l'assurance maladie ».

Enfin on peut aussi mentionner le passage de l'horaire fixe (7h45/16h45) à l'horaire variable.

### **-III - Les changements qui ont eu le plus d'impact sur la main d'œuvre et l'emploi (les populations concernées. . .)**

Sachant que compte tenu qu'il s'agit d'une entreprise privée chargée de missions publiques, il existe une garantie d'emploi, qui n'existe pas dans les textes mais qui est appliquée de fait. Par contre la convention collective prévoit éventuellement la procédure de licenciement économique ou la procédure de compression d'emploi. C'est ainsi que ces changements, ont été menés sans licenciement. M. H en souligne d'ailleurs le point de garantie essentiel dans l'évolution de la caisse jusqu'à maintenant, dû notamment à une présence marquée du syndicalisme. Il justifie ses propos pour deux raisons. La première raison serait que dans le secteur public, même si le personnel est de droit privé, les syndicats seraient très puissants. La seconde raison est qu'au sein de l'organisme, je cite « c'est particulièrement marqué parce que c'est l'AL, avec une CGT forte, et qui s'adosse, pas complètement, mais pour partie au parti communiste. C'est un département où le parti communiste fait 18% aux élections régionales, avec des députés communistes, donc la garantie d'emploi fait partie des conditions indispensables ».

Par contre qui dit garantie d'emploi, ne dit pas maintien de tous les emplois. Au fil des départs en retraite ou des départs naturels, il y'a une diminution du nombre d'emploi au sein de l'organisme. D'autant plus, que l'on me prend pour exemple les données démographiques ou sociodémographiques. Il est mis en avant la baisse de la population et parallèlement aussi, mais pas de manière aussi corrélative, le nombre de professionnels de santé et donc des indicateurs qui servent à mesurer l'activité de la caisse.

En termes d'activité, la caisse est dans une situation où elle s'infléchit très légèrement. La différence n'est pas visible sur un an mais, sur une échelle de 10 ans, la tendance apparaît très clairement. Elle se trouve dans une situation où ces évolutions entraînent, sur une longue période, une réduction d'emplois. Par exemple, dans l'intervalle des 15 dernières années, 130 emplois ont été supprimés pour passer de 550 à 420 salariés.

M. H pense qu'au cours des quatre prochaines années, le nombre d'emplois devrait encore diminuer de 50, à la faveur du phénomène du baby-boom.

C'est un système qui se fait en douceur, mais où les opportunités en termes de réduction d'emplois se font toujours en fonction de la courbe démographique. Il y'a un ajustement qui se fait par glissement mais en décalage par rapport à l'événement. Il y'a un peu

moins de réactivité parce que comme il s'agit d'un service public, il n'y a pas la recherche de profit économique immédiat, et aussi, de par la culture d'entreprise, tout est décalé dans le temps et la caisse profite des départs naturels et des départs en retraite. Cela permet d'avoir une meilleure harmonie à la faveur des changements considérables qui ont été mis en place et cela permet aussi de donner un petit délai au redéploiement de personnel, et à la formation à de nouveau métier.

Il faut tout aussi prendre en compte la pyramide démographique interne, l'âge moyen est actuellement de 45 ans. Ledit âge évolue régulièrement d'un an à la faveur d'une année d'où je cite « la nécessité aussi de pouvoir ouvrir un volet de recrutement et notamment cela va être le cas, avec le choc démographique ». On parle pour l'assurance maladie dans les 3 ans à venir, dans l'intégralité du réseau, de 15 000 départs en retraite qui ne seront pas remplacés du moins pas à la hauteur des 15 000. Au niveau de l'union des ASUMAL, qui est l'organisme de tutelle, la volonté affichée est d'organiser un remplacement pour trois départs.

Un des changements qui a eu de l'impact sur la main d'œuvre et la population tient compte du développement des nouvelles technologies, de l'information et de la communication et surtout ce que la caisse appelle « l'informatique de production ». Il vient d'être terminée la montée en charge de Vitale, ce qui conduit, à ce qu'il n'y ait plus de feuille de soins papier physique mais que cela se fasse sous forme de papier électronique. Lorsqu'il existe encore des feuilles papier, un appareil scanne les feuilles, d'où des gains de productivité. Il y'a eu un allègement de la charge de travail. De plus en plus, la caisse dématématise toutes les procédures. Elles arrivent par flux informatiques. Par exemple, pour les indemnités journalières d'assurance maladie, de plus en plus d'employeurs dématématisent l'envoi des documents avec des informations préexistantes et qu'ils ne sont plus nécessaire de ressaisir. Enfin, il est développé à titre expérimental, la dématématisation de tous les courriers, en vertu de la gestion électronique des documents qui sont scannés à l'arrivée. Mais le gain majeur tient au développement des échanges des données informatisés, ce que M. H appelle « la dématématisation des pièces », avec notamment sésame.

On peut aussi ajouter que la mutualisation de certaines activités déjà existantes a permis de réaliser des économies d'échelle. Par exemple, pour la plateforme assurée téléphonique. Il existe, aujourd'hui, une plate forme régionale qui a été mise en place et qui se trouve à CF, mais qui aurait pu se trouver sur un autre site du département (d'ailleurs il y'a d'autres sites mutualisés qui se trouvent en d'autres endroits du département) et qui a permis d'ouvrir plus largement l'accueil téléphonique du public, mais cela reste des gains accessoires à côté du gain fort lié à la mise en place de sésame et plus généralement lié à la dématématisation des échanges d'informations.

Par contre, ce qui donne en revanche, une charge supplémentaire en termes de travail, c'est l'impact successif des réformes et notamment la réforme Douste-Blazy de 2004, qui par les nouveaux rôles et les nouvelles fonctions qu'elles confèrent aux caisses accroissent leurs charges de travail.

Autre point qui accroît la charge de travail mais dans des proportions qui ont été mesurées, et qui reste bien en deçà des gains réalisés par l'informatique et au-delà de la réforme Douste-Blazy, c'est le développement de cette activité de gestion qu'il y a eue sur une longue période. L'activité de traitement de demande de prise en charge de remboursement tend à diminuer, ce qui fait qu'il y'a eu une charge de travail supplémentaire pour l'activité de gestion du risque, c'est-à-dire contrôle, analyse des données présentées au remboursement, relations avec les professionnels de santé, ce qui a engendré le développement de la communication et le développement de l'accueil au public. Mais ces charges de travail supplémentaires correspondent aussi à la volonté de promouvoir soit ces réformes soit encore une meilleure qualité de service.

#### **-IV - Processus de restructuration**

Pour M. H et M. P, la notion de restructuration peut-être comprise dans deux sens. Le premier sens est la fusion d'organisme ou le regroupement d'organisme, notamment dans des départements où il peut y avoir deux caisses. Il y'a effectivement un programme de réorganisation du réseau dans un souci d'une meilleure efficience. Cela se traduit par une modification de l'implantation territoriale des caisses. Avec un accent particulier qui est mené au niveau de la suppression des caisses que l'on appelle caisse infra départementale. Cela permet, aujourd'hui, de parvenir à un organisme par département mais qui peut disposer d'antennes. Par exemple, sur la Loire il y'a Saint Etienne et Roanne, qui sont deux caisses distinctes, avec deux conseils d'administration et deux directions etc., l'institution envisage de n'en avoir plus qu'une dans le même département. Déjà quand on parle de restructuration au niveau du réseau cela veut dire : diminution du nombre de caisses.

Le second sens, c'est la reconfiguration au niveau du réseau mais de manière fonctionnelle et non pas de manière organique. Si on prend le cas de l'AU, il y'a quatre caisses, une à CF, une à AU, une à MOU, et une au PEV et effectivement l'idée est de mutualiser certaines fonctions, certaines activités, certaines expertises. La restructuration sous la forme de reconfiguration va permettre à chaque organisme d'avoir accès à des expertises, par exemple un expert juridique de haut niveau. De par sa structure, le CA ne peut pas se le permettre, d'où l'idée d'avoir un expert partagé. Bien sûr, c'est tout aussi valable en matière d'économie de la santé, mais aussi en matière de marketing dans le cadre de l'écoute client, et enfin ça peut être valable en matière de contrôle de gestion. Du fait des tailles inégales, (de 120 à 700 personnes) les départements comme le PDD et l'AL peuvent se permettre d'avoir une personne à temps plein mais la HL et le CA ne le peuvent pas et il est donc, intéressant, de partager les expertises. Pour M. H, cela apparaît comme le moyen de rétablir un équilibre entre les organismes en termes d'accès à une expertise et intéressant d'un point de vue économique, en termes de répartition des coûts, d'optimisation des ressources. La reconfiguration au sens d'une mutualisation, au sens de mise à disposition de moyens apparaît aussi être intéressant pour certaines fonctions non plus d'expertises mais pour certaines fonctions qui comportent un personnel important. Par exemple, la plate forme téléphonique où l'avantage, à chaque fois, pour un chef ou un sous chef est que dans une structure centralisée, il y'a une possibilité de faire une économie d'échelle. La question est de savoir s'il n'y a pas une taille optimale. Ceci dit, cette mutualisation ne se fait pas qu'au seul profit du PDD, mais en respectant un certain équilibre et la possibilité d'avoir d'autres fonctions mutualisées sur d'autres départements.

Aussi ces deux formes de restructuration se font toujours avec la sauvegarde de l'emploi. Cela fait partie de l'accord qui a été passé d'un point de vue national entre les organisations syndicales et les représentations de l'employeur, sachant que la sauvegarde de l'emploi, dans ses termes va assez loin. En effet c'est de la sauvegarde de l'emploi sur site et non pas la sauvegarde de l'emploi en ayant une proposition pour aller sur un autre site, c'est-à-dire que lorsque une activité est cédée, c'est ce qui s'est passé pour la plate forme assurée téléphonique, le personnel ne perd pas son emploi, il ne suit pas l'activité mais il est obligé de se reconvertir. Cela freine aussi ce genre d'activité parce que il y'a aussi des limites à ce genre d'exercice qui suppose un certain étalement dans le temps. Lorsque par exemple la caisse perd une activité, elle ne perd pas forcément un agent, et de surcroît il faut continuer à les payer. Eventuellement, elle doit recruter de nouvelles personnes pour faire face aux nouvelles activités dans la caisse prenante. Ce genre de processus oblige à faire des échanges, à respecter un équilibre entre les organismes parce qu'il ne peut pas tout prendre. Comme les autres restent sur leur site, il y'aurait peu de mobilité en AU. Si il n'y avait pas de « je te prends ça tu me donnes ça en contrepartie », les organismes seraient sûrement amener à céder des activités et qu'ils auraient des personnels dont ils ne sauraient plus comment les employer,

et l'organisme preneur se trouverait à embaucher. Il y aurait donc une amélioration de la productivité de la fonction qui conduirait à une économie d'échelle de la fonction, mais globalement il y aurait un surcoût fort de générer en attendant le départ à la retraite progressive dans ces organismes, dû au glissement dans le temps. D'où la nécessité d'anticiper et nécessité aussi lorsqu'un organisme prend une fonction en contrepartie qu'il redonne une autre activité aux organismes dont il a pris une fonction.

Au niveau des périmètres des services publics, il y'a une attention toute particulière menée au niveau de l'implantation territoriale. Pour l'instant, les points d'implantations fixes de la caisse n'ont pas été remis en cause et cela ne sera pas quelque chose qui sera traité. La caisse de l'AL a les mêmes sites d'implantations qu'il y'a une vingtaine d'années, sans politique de désengagement à ce niveau là avec certes une politique de réorganisation des tournées d'accueil, mais en termes d'implantations géographiques et en termes d'effectif par rapport aux objectifs fixés est resté ce qu'elle était, il y'a une vingtaine d'années.

Il y'a derrière cette idée de restructuration toute l'idée de l'appauvrissement du territoire d'une certaine manière et la création de zones qui seraient plus ou moins désertifiées sur le plan de l'activité et avec cette fusion et cette mutualisation des tâches la caisse est en restructuration permanente.

Au niveau des salariés, la manière d'anticiper les modifications de ce type a été de préparer longuement la chose en associant les personnes. Lorsque la caisse parle de politique de qualité, ce n'est pas seulement une relation client fournisseur interne/externe, c'est aussi une relation client fournisseur interne, dans le cadre de groupe de travail spécifique en interne.

Il y'a une politique de concertation pour présenter les changements et pour voir avec eux comment des démarches de ce type peuvent être engagés. En dehors de cet aspect là, parce que lorsqu'une politique de mutualisation est menée, c'est une orientation stratégique qui ne peut pas être négociée, il peut négocier des modalités facilitatrices sans toucher aux principes mêmes de la centralisation de telles ou telles activités ici ou là, c'est-à-dire expliquer le pourquoi de la démarche, l'intérêt que cela peut présenter et les moyens que la caisse va y consacrer en termes notamment de formations professionnelles.

Lorsque la spécialisation des centres de paiements à été mise en place, il y'a eu tout un plan de formation qui a été mis en œuvre pour que les agents se spécialisent plus dans tels ou tels types d'activités. Parce que certains ne faisaient pas tout auparavant donc il a fallu avoir un plan très soutenu de formation à ce niveau.

Actuellement, il y'a encore un programme de modifications des tâches et la même démarche sera engagée avec un accompagnement personnalisé des agents dans le cadre du plan de formation annuel de l'entreprise. En fin de compte, les adaptations se sont faites sans véritablement d'écueils politiques, ni même de mouvements de protestions et de contestations qui auraient pu hypothéquer ce type de démarche. Les dossiers ont été préparés en amont, par le directeur adjoint en charge des relations avec les assurés employeurs et cela a été présenté dans les instances représentatives au niveau du comité d'entreprise.

A la fin 2004 et sur le premier semestre 2005, il a été mené sur le site de MOU un programme important de reconfiguration des services. Ils ont été déplacés du site d'Y au site de MOU, et tout cela s'est fait assez rapidement (6 mois), à la fois sur le plan des locaux sans difficulté majeure, et à la fois sur le plan même du changement sur l'activité pour les agents.

Du point de vue de l'entreprise, lorsqu'effectivement certaines fonctions de l'organisme sont touchées, c'est la question de son identité qui se trouve remis en cause.

Sur le plan national, il y'a comme stratégie une incitation à développer la mutualisation sur un certain nombre de fonctions. Elle prend la forme d'un contrat pluriannuel de quatre ans entre chaque organisme et la caisse nationale. Dans ce contrat de gestion, qui fixe des objectifs pour l'organisme et qui lui donne aussi des moyens, il est stipulé d'intégrer la mutualisation. Si

l'effort est fait, en contre partie, l'autre partie va faire un effort sur un autre point. Sachant que la caisse nationale a diffusé un périmètre de fonction à mutualiser en priorité.

## **-V - Employabilité**

Pour M. P, l'employabilité serait : « la capacité d'une personne à exercer un travail de même nature ailleurs ou un travail d'une nature différente. En résumé, c'est la capacité qu'une personne a pour effectuer une activité professionnelle ».

Pour M. H, la première chose qu'évoque le terme d'employabilité « c'est l'acquisition de compétences tout au long de la vie et une reconnaissance de ce travail d'acquisition des connaissances ». Pour lui, le problème est de pouvoir continuer toujours à apporter une valeur ajoutée dans son activité. Et dans un organisme comme la caisse rien n'est figée, au contraire, il y'a d'énormes évolutions dans l'exercice même des techniques, des législations et réglementations, et puis il y'a aussi des évolutions dans les objectifs qui sont recherchées. Donc cela suppose que le salarié, non seulement conserve ses compétences, mais aussi en développe de nouvelles pour ne pas être en décalage. L'avantage à la caisse par rapport à d'autres c'est qu'il y'a une garantie implicite de l'emploi.

L'entreprise a entamé une réflexion sur le développement de l'employabilité au travers de la formation professionnelle. Elle dépense 4,5% à la formation professionnelle, en vue d'anticiper les futures transformations.

L'employabilité, notamment avec l'évolution des techniques, suppose d'abord un programme de formations régulier concernant à la fois les outils de travail mais également la partie réglementaire.

Il y a deux éléments facilitateurs à ceci. Le premier est que lorsqu'une personne sort de l'université, possède tout de suite une capacité d'employabilité maximum, aussi bien qu'une personne qui a 20 ou 30 ans d'activité dans le champ même de son environnement professionnel. Ce sont des personnes qui peuvent s'appuyer sur l'expérience. Une personne qui a 20 ans d'activité ici est une personne qui a vu beaucoup de choses, qui a une certaine manière de travailler entre guillemets. L'employabilité est à la fois facilitée par la formation initiale de l'agent (par exemple le fait qu'il sorte très récemment du milieu scolaire ou universitaire) mais aussi à la fois facilitée par l'expérience de la personne et ses réussites tout au long de sa vie professionnelle. Par contre là où l'employabilité pose problème, c'est lorsqu'il y'a une rupture entre la fin de l'apprentissage quelle qu'elle soit et le début d'une activité professionnelle.

La caisse n'a pas de difficultés particulières pour faire évoluer les gens, pour les spécialiser, pour leur demander des choses de plus en plus complexes, voire pour leur faire faire carrément autre chose. Par exemple, lorsque a été monté une plate forme santé, il y avait deux types de profil : les jeunes titulaires d'un diplôme en techniques de commercialisation et les gens qui avaient de l'expérience, jusqu'à même vingt ans d'ancienneté. Les deux ont réussi, la principale difficulté a été de bien savoir cerner l'environnement.

Aussi pour utiliser les compétences d'un site à l'autre, il existe ce qu'on appelle des formations qui sont les cœurs de métiers des techniciens.

Il y'a les formations nationales sur le recrutement et la formation des cadres, et il y'a les formations nationales sur le recrutement des agents de direction, et des standards de formation labellisés nationales notamment pour certains techniciens.

Par contre, les caisses peuvent aussi, très ponctuellement, recruter si elles ont en la possibilité des personnes à profils très, très spécialisés.

En résumé, on peut dire que sur certains métiers, c'est la formation initiale universitaire qui tient lieu de formations et de qualifications, et puis il y a à la fois les formations nationales et

les programmes de formations spécifiques des activités ou de tels et tels champs d'activités particuliers.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, il a été instauré des référentiels d'emplois qui ont été décidés lors de la signature de la nouvelle convention collective du personnel. En novembre 2004, il y'a eu des protocoles accord qui ont été signés au niveau national et au niveau de l'UCANSS, c'est-à-dire que tous les organismes qui se trouvent aux niveaux des organismes nationaux (Caisse Nationale de l'Assurance Maladie, Caisse Nationale des Allocations Familiales, ASSUMAL) sont régis par une convention collective négociée par des organisations professionnelles et syndicales au niveau de l'UCANSS, et cette convention collective s'applique à tous ces organismes. Il n'y a donc pas de convention collective propre à chaque organisme national. Le protocole d'accord de novembre 2004 a mis en place un nouveau système conventionnel avec obligatoirement un entretien d'évaluation et d'accompagnement qui est en lui-même formalisé et réglementé, ce qui n'existait pas auparavant (à l'époque il y avait le mécanisme classique de la notation annuelle chiffrée). La caisse de l'AL a mis en place les entretiens annuels d'évaluation depuis une dizaine d'années sans qu'il y'ait forcément une base réglementaire solide. Les entretiens annuels sont effectués à partir d'une base qui sert de trame à l'évaluation. A partir de là, il y'a une évaluation du poste de l'emploi occupé à partir du référentiel emploi.

Afin de connaître l'environnement professionnel, Il y'a donc des formations au niveau du Centre Régional de Formation Professionnelle AU, sur la culture institutionnelle à l'environnement de l'activité. Il y'a aussi un apprentissage des méthodes de travail en plus des valeurs propres à l'institution et à l'organisme de base. En conclusion, chaque caisse, à une organisation, une culture, un esprit et cela s'apprend.

Il y'a deux ans, a été mise en place un compte Epargne Temps sur lequel le salarié lorsqu'il lui reste un certain nombre de congés, peut épargner ses congés.

Il y'a également les Fonds Commun de Placement Entreprise ou Compte Epargne Entreprise, où l'employé peut épargner notamment une prime d'intéressement qui a été mis en place il y'a trois ans pour la première fois. Elle est calquée sur des objectifs fixés par l'entreprise c'est-à-dire tant de soins réalisés en tant de temps, un délai pour que les assurés soient remboursés dans les plus brefs délais. Il y'a un certain nombre d'objectifs nationaux et également des objectifs départementaux, qui sont attribués à la caisse. L'an dernier la prime d'intéressement était réparti à 60% sur l'atteinte des objectifs nationaux et 40% sur l'atteinte des objectifs locaux, aujourd'hui c'est du 50-50.

Il y'a la mise en place d'une nouvelle classification qui s'est faite l'an dernier et qui intègre des notions différentes. A savoir que dans l'ancienne classification, il y'avait des garanties d'évolutions en termes de salaire dans le sens où il y'avait ce qu'on appelle des degrés que l'on pouvait obtenir tous les 5 ans, obligatoirement au maximum tous les cinq ans. Ces degrés étaient en fonction de la compétence de l'individu. Au maximum tous les cinq ans une personne acquérait un degré. Cela se traduisait par une reconnaissance financière des points acquis. Aujourd'hui, la loi de classification a réajusté ce principe à savoir que les degrés ont disparus et que ce sont des points de compétences qui ont été instaurés à leurs places. La différence pour l'employé, est que ces points de compétences n'ont plus le caractère obligatoire. Au bout de 5, 10, 15 ans, le salarié peut toujours ne pas en avoir. Quelqu'un qui fait preuve de beaucoup de compétences une année, et encore l'année suivante, rien n'interdit que d'une année sur l'autre il ait ces fameux points de compétences. L'avantage est qu'au bout d'un certain nombre d'années, la caisse peut être amenée à se poser un certain nombre de questions si le salarié n'a pas eu ses points de compétences, s'il y'a une erreur dans son parcours, sa progression, ou sa fonction, et que finalement il n'est peut être pas bien en place. Depuis trois ans, on peut également constater un accroissement de la mobilité dans l'entreprise. Elle va de pair, avec les départs en retraite. Parce qu'effectivement, les gens qui

partent en retraite souvent sont amenés à être remplacés en interne. Toute personne qui souhaiterait changer de poste dans l'entreprise, s'inscrit dans le cadre de cette bourse de mobilité. Et si un jour il y'a un poste qui se libère et qui est en adéquation avec cette personne, elle aura la priorité sur l'emploi.

On a tendance à dire que si demain les agents venaient à changer d'entreprise pour le secteur privé, ils pourraient s'adapter à un nouvel environnement. Ceci étant dit, son activité est spécifique. Tout dépend de l'emploi proprement dit, perdu et recherché.

Par exemple, quelqu'un qui est informaticien ou juriste à la caisse et qui veut le devenir dans le privé, cela se fera sans souci majeur. Par contre pour les techniciens, étant donné la spécificité de l'activité, on ne la retrouve pas ailleurs et est en quelque sorte perdue et qu'il faut repartir sur un programme de formation pour faire autre chose. Le seul gage de l'employabilité, sera que la personne qui quitte son emploi pour une raison ou pour une autre, fasse preuve de capacité d'adaptation, de motivation, d'intérêt. A partir de là, on pressent que cette personne à toutes les capacités pour faire autre chose, à condition toujours de se former.

## **-VI - Parcours professionnel**

M.H est entré dans la sécurité sociale en 1983. Il a d'abord travaillé comme inspecteur en URSSAF dans le recouvrement et puis a passé un concours par la voie interne de l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale. Il a successivement été employé dans les postes de fondé de pouvoir, de directeur comptable et financier, puis directeur de caisse et parallèlement directeur du centre régional de formation professionnelle des organismes de Sécurité Sociale d'AU qui rassemble toutes les branches. Sur le niveau d'études, il possède plusieurs diplômes : licence en histoire, doctorat en droit et puis certificat de management HEC.

Il a été préparé aux situations de crise à l'école nationale supérieure de sécurité sociale. Il a été important de bien connaître le contexte institutionnel, de connaître les outils, mais aussi la convention collective. Mais il y'a aussi eu des enseignements avec un bloc sur les NTIC, contrôle de gestion, GRH et puis techniques de réunions, de management, et puis des séminaires de synthèse sur le management avec des jeux d'entreprise.

M. P est juriste de formation et a lui aussi préparé le concours de l'EN3S. Il a commencé sa carrière dans une URSSAF en tant que chef d'implantation, puis est venu ici en tant qu'agent de direction. Pour lui, les ressources humaines au sein de cette caisse auront un rôle très important, dans le cadre d'une politique d'adaptation des services publics notamment au niveau de la sensibilisation et d'accompagnement toujours dans le cadre d'une mesure facilitatrice pour faire comprendre aux gens les enjeux de la réforme de Douste-Blazy.

M. A a obtenu un Diplôme Universitaire de Technologie, puis est rentré dans l'armée en tant que sous officier. Il a été assistant chef de rayon, en négociateur d'achat poste duquel il a démissionné. Il a refait des études pour un DUT Informatique en un an et est parti s'expatrier au Luxembourg pendant deux ans. Il a finalement décidé de revenir dans la région et a postulé à la caisse pour le poste d'informaticiens en agence comptable où il y a travaillé pendant cinq années. Depuis un an, il est chargé de mission dans la gestion du risque.

Le passage de négociation d'achat était intéressant pour lui parce que cela le sert encore aujourd'hui. Face à la direction, il sait comment aborder une problématique avec tout l'aspect diplomatique, tout en sachant donner pour recevoir mais aussi à être ferme sur certains points. « Dans la négociation, il y'a des points sur lesquels il faut avoir bien travaillé pour avoir un dossier solide et savoir que sur ce dossier il y'a des éléments constitutifs de défense qui tiennent la route et qui ne seront pas réfutés ».

# MULTIMED

La monographie relative à l'entreprise MULTIMED est réalisée à partir de quatre entretiens :

- Le responsable du pôle mobilité
- Le directeur des ressources humaines
- Un délégué syndical élu CFDT
- Le responsable des relations sociales

## ○ **Présentation de la société**

### *Passage d'une entreprise publique à une entreprise privée*

Sous la Révolution française, en 1792, le 1<sup>er</sup> réseau de communication voit le jour pour permettre d'acheminer rapidement les informations dans un pays en guerre.

En 1941, une Direction Générale des Télécommunications est créée, en 1944, le CENT, Centre National d'Etudes des Télécommunications, a pour mission de développer l'industrie des télécommunications en France.

La société connaît une forte croissance dans les années 1970, c'est ce que l'on a appelé le plan « Delta LP » qui concernait la croissance des lignes privées.

Pour répondre à une directive européenne de mise en concurrence des services publics, la Direction générale des Télécommunications devient MULTIMED le 1<sup>er</sup> janvier 1988.

Pour préparer l'ouverture à la concurrence, une loi est votée qui transforme l'exploitant public en SA dont l'Etat français est le seul actionnaire. En 1997, le capital de la nouvelle SA a été ouvert avec succès dans le cadre d'une bourse euphorique due au phénomène de la bulle Internet suivi d'une seconde ouverture en 1998.

Partie en retard dans le train de l'internalisation lancé par des concurrents internationaux tels que VO, MULTIMED se met à chercher des cibles au plus fort des années de la bulle Internet, ceci d'autant plus que son alliance avec DT avait éclaté lorsque cette dernière avait annoncé un projet de rapprochement avec TI sans en avertir les français.

En 2000, le groupe rachète la grande majorité de POMME et l'intégralité en 2003. Ensuite, il fusionne avec ses activités mobiles (IT, ALO, mobicarte). MULTIMED procède également à de nombreuses acquisitions de sociétés dans le monde devenant le quatrième opérateur de la planète par sa taille.

### *Une entreprise fortement endettée*

A la suite du changement de qualification d'une partie de la dette de long terme à court terme en vue d'obtenir un meilleur taux d'intérêt, les actionnaires se sont aperçus qu'entre 2002 et 2005, l'entreprise devait rembourser entre 5 et 15 milliards d'euros de dette, l'entreprise est alors devenue la deuxième entreprise la plus endettée du monde en terme de dette à court terme.

En septembre 2004, l'Etat cède une partie de ses actions pour passer en dessous de la barre des 50%, MULTIMED devient alors une entreprise privée.

En 2005, la société annonce le plan « Next » dont l'objectif est de fournir à ses clients, de façon intégrée, l'ensemble des services de télécom.

MULTIMED est une SA dont le capital est réparti de la façon suivante :

- Public : 67,95%
- Etat : 27%
- Salariés : 4,63%

## **Organisation de l'entreprise**

### ***Autonomie inexistante du management local***

Au départ, la compétence première de l'entreprise se situait au niveau du fixe, puis elle a dû faire face à l'explosion de la téléphonie mobile en rachetant POMME, mais également au boom de l'Internet avec le développement de W.

L'entreprise est passée d'une organisation très centralisée et hiérarchique à une organisation décentralisée. Désormais, la société a décidé de recentraliser ses décisions. L'entreprise est pilotée au niveau national par des divisions métier, le pouvoir des directions régionales devenant réduit à néant. Le management local considère les restructurations comme une donnée exogène, imposée par le centre stratégique, les dirigeants des différents sites ne disposant pas de marge de manœuvre.

Jusqu'à présent, le groupe était piloté en fonction de trois secteurs distincts : le fixe, le mobile et internet (MULTIMED, POMME, W). Désormais, l'entreprise adopte une stratégie industrielle d'intégration, il existe une marque unique : POMME.

### ***Personnel de l'entreprise composé de fonctionnaires et de contractuels***

MULTIMED comprend aujourd'hui 140 000 personnes dans le monde dont près de 100 000 en France. Sur les sites du RH, l'AI et de LO, sont présents 700 salariés. La pyramide des âges de l'entreprise a tendance à grossir, en effet, aujourd'hui, la moyenne d'âge s'élève à 47 ans.

L'entreprise est composée de fonctionnaires et de contractuels. Si on raisonne sur l'ensemble du groupe, la part des fonctionnaires et des contractuels est quasiment équivalente, toutefois, si on raisonne au niveau d'une direction générale comme Lyon, on constate que 80% des salariés sont des fonctionnaires. Depuis l'ouverture du capital en 1997, toutes les personnes recrutées sont des contractuels, MULTIMED ne recrute plus de fonctionnaire. Cette prise de position a créé un choc puisque, par exemple, au niveau de la maison mère, 80% des salariés sont des fonctionnaires, ces derniers étant très attachés à participation de l'Etat dans le groupe MULTIMED. Selon le DRH, la transition se déroule relativement bien puisque notamment, suite à la privatisation en 1997, le groupe a fortement poussé les salariés à acheter des actions à un prix très intéressant.

Il perdure quelques différences entre les fonctionnaires et les contractuels : en termes de responsabilité par exemple, un salarié de droit privé relève en cas de conflit de l'inspection du travail alors qu'un fonctionnaire relève du tribunal administratif et du conseil d'Etat. De même au niveau de la formation, le DIF (droit individuel à la formation) est exclusivement réservé aux salariés de droit privé.

Les deux tiers du personnel sont des techniciens, et le tiers restant correspond à des personnes qui s'occupent de la gestion des ressources du réseau ou du plan de charge des techniciens.

## ○ Le processus de restructuration

### *Une restructuration en profondeur relativement bien menée*

Afin de qualifier la situation de MULTIMED, le délégué syndical n'évoque pas le terme de restructuration, il évoque davantage une logique de changements profonds qui va bien au-delà de la restructuration.

Le DRH, quant à lui, considère que MULTIMED vit une restructuration qui s'accélère, qui va se poursuivre dans le temps puisque le groupe connaît une transition du mon administratif vers l'entreprise privée totale.

### *Quels sont les causes de ces changements ?*

L'entreprise a connu des difficultés pour des raisons stratégiques et d'évolution du marché des communications.

L'entreprise était, dans un premier temps, spécialisée uniquement sur le marché du fixe qui a connu une rupture relativement forte, MULTIMED devant faire face à la concurrence accrue de la téléphonie mobile. Le marché du fixe arrivait à maturité, ce qui a engendré une baisse significative du chiffre d'affaires de la société. L'entreprise s'est adaptée à l'évolution du marché qui lui devenait défavorable en diversifiant son activité. En rachetant la société Orange, MULTIMED captait un nouveau marché, celui de la téléphonie mobile. Mais de la même manière, MULTIMED a dû faire face à une concurrence intense sur ce marché, avec notamment l'apparition de nouveaux opérateurs et par la même à une concurrence exacerbée. Aujourd'hui, on constate que le marché français de la téléphonie mobile arrive à maturité, la progression des marges devenant relativement limitée.

L'évolution de ces différents marchés était plus ou moins prévue par l'entreprise, mais tout s'est accéléré lors de ces dernières années.

La phase 2002/2005 impliquait un plan de sauvetage de MULTIMED, aujourd'hui, l'objectif de la société consiste à passer du métier de fournisseur de réseau à celui de fournisseur de services. Face au déclin des revenus tirés de la téléphonie fixe et à la pression concurrentielle du marché des télécoms, MULTIMED est confronté à la nécessité de renouveler son modèle de croissance. Si l'accès au réseau demeure aujourd'hui encore la principale source de revenus du groupe, le « plan Next » prévoit, à terme, un rééquilibrage en faveur des contenus et services à valeur ajoutée. L'innovation est le socle de cette transformation. Dans ce domaine, MULTIMED s'est souvent contenté de réagir au coup par coup. Aujourd'hui, le groupe veut se montrer pionnier. MULTIMED dispose dans ce domaine d'un atout maître : la convergence de ses réseaux fixe, mobile et Internet.

Mais pour des raisons d'équilibre financier, l'entreprise a été contrainte d'annoncer des suppressions d'emplois : 22 000 départs sur trois ans sont annoncés, ainsi que le recrutement de 6 000 personnes, et 10 000 mobilités. Etant donné qu'elle a annoncé ces 22 000 départs sur les marchés financiers, elle est désormais contrainte de s'y tenir sous peine de sanction de ces derniers.

## ○ **Les mesures d'accompagnement**

### ***Très bon accompagnement lié à l'obligation de reclassement***

Selon la direction managériale, les mesures d'accompagnement que propose MULTIMED sont meilleures que celles que proposent toutes les entreprises du CAC 40. L'entreprise est contrainte de faire des efforts importants en termes d'accompagnement puisque la majorité de ses salariés sont des fonctionnaires qui ont la garantie de l'emploi à vie. Donc, l'entreprise, lorsqu'elle est en difficulté, ne peut en aucun cas recourir à des plans sociaux. Les 22 000 suppressions de postes doivent s'effectuer sur la base du volontariat, sans aucun licenciement, mais sous forme de départs en retraite et préretraite, de transferts vers d'autres fonctions publiques ou de mutations vers d'autres postes au sein de l'entreprise. Tous ces changements font l'objet d'accompagnement avec formation et parcours individualisé pour les salariés.

#### **1) Les départs en préretraite**

Depuis 1996, le CFC (contrat de fin de carrière) permet aux fonctionnaires ainsi qu'aux contractuels de quitter l'entreprise à partir de 55 ans avec des conditions financières extrêmement intéressantes. Ces salariés partent en congés pendant cinq ans en percevant une prime (70% de leur salaire annuel). De plus, l'entreprise cotise, durant ces cinq années, pour ces salariés qui doivent avoir plus de 25 ans d'expérience.

Dans la même lignée, il existe un autre dispositif « soutien et appui » qui permet à tous les salariés âgés de plus de 57 ans de partir en préretraite. La rémunération est la même que dans le cadre du CFC mais ils ne perçoivent pas de prime. Les cotisations sont versées à partir du temps partiel même si les salariés ont un CDI. Toutefois, l'entreprise peut faire appel à leur service lorsqu'elle est en situation de « grande catastrophe ».

Durant les trois, quatre premières années, malgré les conditions financières exceptionnelles, les salariés ne souhaitent pas quitter l'entreprise, se « disant encore trop jeunes ». Dans un premier temps, cette situation était mal vécue par les salariés, ces derniers ayant l'impression que l'entreprise souhaitait se débarrasser d'eux. Aujourd'hui, on constate que 90% des salariés qui pourraient être concernés par cette mesure quittent l'entreprise.

Toutefois, ce dispositif disparaîtra fin 2006, il ne sera pas reconduit les années suivantes alors que l'entreprise est contrainte de se séparer de 22 000 salariés sans la facilité de ces départs en préretraite.

Par conséquent, l'entreprise doit accroître le nombre de salariés quittant la société pour d'autres administrations, mais également inciter les salariés à opter pour des projets professionnels, des dispositifs relatifs à l'essaimage.

#### **2) Mobilité vers la fonction publique**

Un décret de 2004 permet des passerelles de la fonction publique vers la fonction publique : fonction publique d'Etat, fonction publique hospitalière, fonction publique territoriale etc.

Ce dispositif permet à des fonctionnaires de MULTIMED de continuer leur carrière dans la fonction publique en conservant leur statut de fonctionnaire. En pratique, la direction incite fortement les salariés à quitter l'entreprise notamment financièrement.

Il existe une très forte communication effectuée par le pôle mobilité sur tous les postes proposés via l'intranet, en effet, sont présentes toutes les opportunités à L et au niveau

national. Certains salariés en profitent pour effectuer des mobilités géographiques personnelles. Afin de faciliter la mobilité des salariés, des conseillers en mobilité interne recherchent des offres d'emplois auprès des fonctions publiques en observant les grilles de rémunération mais également en recherchant des postes avec des caractéristiques voisines de celles de MULTIMED. L'objectif, c'est de savoir s'il y a beaucoup de concurrents sur ces postes, si les salariés de MULTIMED ont des chances d'être recrutés.

Le pôle mobilité joue ce rôle d'accompagnement personnalisé, individuel en aidant les salariés à faire des bilans de compétences, des CV, les prépare à des entretiens.

Durant les quatre premiers mois, ces salariés appartiennent toujours à MULTIMED, ils sont rémunérés par MULTIMED, alors qu'ils travaillent pour une autre fonction publique.

Les huit mois suivants, ils sont pris en charge par la fonction publique d'accueil. Lorsque le salarié perd en rémunération, MULTIMED s'engage à compenser la perte de salaire. Par exemple, le responsable des Ressources Humaines actuel de la mairie de L est un ancien salarié de MULTIMED. Cette mesure est avantageuse pour la fonction publique d'accueil puisqu'il s'agit d'une sorte de période d'essai gratuite.

Toutefois, ces salariés ont un droit de retour chez MULTIMED si l'expérience est infructueuse quelque soient les causes, donc cela leur permet de quitter MULTIMED de façon sereine. Toutefois, ces derniers n'ont pas l'assurance de pouvoir évoluer dans la même région, dans la même ville. Actuellement à L, on constate qu'il y a 10% de retour.

Le responsable mobilité constate, qu'un tiers des fonctionnaires qui ont eu recours à cette mobilité au sein de l'administration, se rapproche d'une région qui leur plait. Il souligne également qu'environ 50% des fonctionnaires, qui postulent dans une nouvelle administration pour la première fois, sont retenus. Les 50% qui constituent des refus, sont recrutés, en moyenne, au niveau du quatrième entretien. Les individus qui connaissent des échecs répétés connaissent parfois des périodes extrêmement douloureuses, et parfois certains renoncent à une mobilité.

En 2005, 1002 salariés de l'entreprise MULTIMED ont connu une mobilité vers une autre fonction publique, 267 ont connu un échec lors de cette mobilité et sont par conséquent revenus dans l'entreprise.

### **3) L'essaimage**

L'entreprise finance les projets des salariés qui souhaitent se mettre à leur compte. MULTIMED a mis en place un soutien efficace relatif à l'ensemble de la viabilité des projets, au business plan, l'entreprise fait appel à des experts externes pour vérifier que la création sera viable. Afin de favoriser le processus, un délégué essaimage, est présent dans l'espace développement. Il possède un rôle important d'accompagnateur, d'assistance dans les dossiers d'essaimage. Parfois, MULTIMED s'engage dans un accompagnement financier lorsque cela est nécessaire.

L'entreprise observe une forte réussite, au total, près de 80% des créateurs ou repreneurs d'entreprise réussissent au bout de deux ans. Ces dernières années, 200 entreprises ont été créées. Une analyse relative au processus d'essaimage a été réalisée montrant que les créateurs d'entreprise lors des trois dernières années génèrent en moyenne deux emplois.

### **4) Le projet professionnel accompagné**

Cet accompagnement est mis en place pour les salariés qui souhaitent évoluer au sein d'un autre établissement. Ainsi, une formation est livrée à ces salariés afin que leur dossier puisse aboutir.

Le DRH considère qu'une mesure favorisant la mobilité d'une fonction publique à une autre aurait grandement facilité la tâche du groupe MULTIMED dans le processus de restructuration. Cette mesure basée sur le volontariat est difficile pour l'entreprise souligne-t-il d'autant plus qu'il constate que les salariés qui connaissent une mobilité vers une autre fonction publique sont les plus dynamiques dans l'entreprise. Il est toutefois conscient que cette mesure aurait été traumatisante pour les salariés, mais il considère qu'étant donné que ce sont des fonctionnaires, ils ne perdraient pas leur emploi.

### ***Vision syndicaliste de l'accompagnement MULTIMED***

Le délégué syndical semble sceptique quand aux mesures relatives à l'accompagnement mis en place par la direction de MULTIMED, quand à l'accompagnement personnalisé des 22 000 salariés que l'entreprise souhaite faire partir. Selon lui, le personnel accompagnateur serait en nombre limité par rapport à tous les départs souhaités.

### ***Les difficultés rencontrées par les salariés***

Ces projets, ces mesures engendrent des problèmes relatifs aux transferts de compétences. En effet, aujourd'hui, l'objectif prioritaire de l'entreprise réside dans la réduction de ses effectifs sans se demander si les salariés qui quittent l'entreprise possèdent des compétences, un savoir-faire spécifique, rare qui s'ils disparaissent peuvent engendrer des déséquilibres au sein des différents établissements. Aujourd'hui, les problèmes que rencontrent les salariés remontent très difficilement à des niveaux supérieurs. Par exemple, les cadres ne disposent plus réellement d'autonomie décisionnelle, par conséquent, ils ne souhaitent pas évoquer les problèmes qu'ils rencontrent avec la direction. Ces suppressions de postes ne sont pas maîtrisés par la direction, cette dernière ne semble pas être consciente de l'ampleur de ce phénomène, cela implique des charges de travail supplémentaires importantes pour les salariés encore présents dans la société.

Les salariés de l'entreprise se rendent compte que MULTIMED essaie de les « pousser vers la sortie » par l'intermédiaire des mesures précédemment évoquées, mais malgré tout, ils doivent continuer à effectuer leurs tâches.

#### **○ Employabilité**

Tous les trois ans, des négociations relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'ouvrent concernant notamment la formation et la mobilité des salariés. Le précédent accord arrivait à son terme fin 2006, mettant fin notamment au CFC (contrat de fin de carrière). De nouvelles négociations avec les partenaires sociaux se sont donc ouvertes avec des accords relatifs à la GPEC, l'objectif étant de prévoir, durant les trois prochaines années l'évolution des besoins en compétences, des métiers, mais il existe également un volet relatif à l'accompagnement des changements profonds (accompagnement à la mobilité interne, accompagnement de projet personnel professionnel etc.) que l'entreprise met en place.

Pour faire aux changements auxquels l'entreprise est contrainte, et notamment depuis l'instauration de la concurrence sur le mobile et le fixe en 1996, l'entreprise a adopté une stratégie de redéploiement, l'objectif étant de se renforcer sur le plan commercial. Aujourd'hui, cela se traduit par le lancement de nouveaux produits et services, par exemple la livebox. Auparavant, les techniciens montaient aux poteaux, aujourd'hui, ils installent la live box à domicile en proposant également aux clients de nouveaux services, ils doivent ainsi

développer un certain sens commercial. Afin de favoriser la transition entre ces deux métiers complètement différents, une formation importante est déployée. Au total, 60 000 salariés ont changé de métier au sein de l'entreprise. Il ne faut également pas perdre de vue que l'entreprise est contrainte d'effectuer ces redéploiements puisqu'elle ne peut pas licencier ses salariés. De même, lorsqu'un salarié n'est pas compétent, la société est contrainte de lui trouver un poste dans lequel il sera compétent.

Toutefois, le changement de métier implique parfois une perte de repères, la référence au métier devient beaucoup plus difficile. Certains techniciens très qualifiés qui ont vu leur poste disparaître, ont été redéployés sur d'autres activités, notamment la livebox. Ce changement de métier n'est pas été anticipé en amont. La formation est mise en place, mais une fois que le technicien est en place sur son nouveau poste. Par conséquent, il existe une période durant laquelle le technicien, qui possédait un savoir faire reconnu, devient incompétent, cette situation est aggravée par la rapidité avec laquelle la livebox fut introduite sur le marché.

De plus, la direction des Ressources Humaines essaie de développer l'employabilité de populations spécifiques dont les qualifications sont basses. Ce sont des salariés qui connaissent des handicaps : maladies, précarité, difficultés psychologiques, cette mesure peut également concerner des salariés qui sont en difficulté sur leur poste. En Général, la direction leur propose un nouveau poste afin qu'ils puissent s'inscrire dans une toute autre approche notamment évolutive au sein de l'entreprise. Ces populations nécessitent un accompagnement particulier, c'est pour cela qu'il y a des assistantes sociales présentes.

### ***Une véritable culture de la formation***

Au sein de l'entreprise, il existe une culture de la formation des salariés, du développement des compétences importante.

- En collaboration avec le CNFPT (Centre National à la formation publique Territoriale), MULTIMED initie les techniciens aux marchés publics.

- Dans le cadre de mobilité interne, lorsqu'un salarié a besoin d'une qualification spécifique pour pouvoir occuper un poste, l'entreprise l'accompagne via une formation adaptée. Toujours dans le cadre des mobilités, des formations sont mises en place avant que les salariés ne postulent à un nouveau poste. Par exemple, le e-Learning, créé conjointement par MULTIMED et la fonction publique territoriale permet, en quatre heures, d'apprendre des notions relatives à l'univers de la fonction territoriale, au rôle de la commune etc.

### **Mobilité**

Les salariés de l'entreprise ont la possibilité de connaître une mobilité géographique régie selon des règles liées à des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), règles définies en accord avec les partenaires syndicaux. Toutes ces règles sont parfaitement normées.

### **o Jeux d'acteurs**

### ***Des relations tumultueuses entre les syndicats et MULTIMED***

L'activité syndicale est dynamique autour de la société MULTIMED, les syndicats majoritaires étant la CGT, la CFDT, FO. A Lyon, la CFDT est la deuxième organisation syndicale talonnant la CGT Sud.

Selon le délégué syndical, « les relations sociales n'ont jamais été le fort de MULTIMED, l'entreprise est incapable de faire qu'un changement se passe bien ». Les syndicats ne perçoivent pas d'amélioration dans les relations qu'ils entretiennent avec l'entreprise puisque

les dirigeants de cette dernière savent qu'aucune organisation syndicale ne peut créer un mouvement tel qui pourrait faire peur à l'entreprise.

Depuis 2005, des IRP (instances représentatives du personnel) sont mises en place, qui rassemblent à la fois des comités d'entreprise, des délégués du personnel et des délégués syndicaux, ce qui implique une nouvelle ère dans les relations sociales.

Les syndicats souhaiteraient qu'un bilan soit effectué après chaque changement d'envergure, ce qui permettrait de mettre le doigt sur ce qui a bien fonctionné lors du changement, mais également de faire une auto critique en mettant l'accent sur les erreurs que l'entreprise aurait commises. Ce bilan est demandé relativement régulièrement par les syndicats, mais il est pour le moment rejeté. Le dialogue entre l'entreprise et les syndicats est très difficile puisque l'entreprise se trouve dans l'incapacité d'avouer ses erreurs, les problèmes afin de pouvoir négocier.

Selon le délégué syndical, il existe un réel problème d'efficience, de cohérence dans la politique de l'entreprise puisque certes MULTIMED annonce des budgets relatifs à la formation très importants, mais cela ne se traduit pas concrètement.

*Exemple de ce problème d'efficience :*

MULTIMED, qui possédait les Pages Jaunes, avait décidé de mener une politique de formation active pour des agents de l'entreprise qui étaient déployés vers des activités spécifiques relatives aux Pages Jaunes. Une fois Les Pages Jaunes vendues, les salariés ont de nouveau été redéployés vers MULTIMED, cela signifie que d'une certaine manière, cette politique de formation est inefficace.

Concernant les mesures relatives à la « mobilité fonction publique », les syndicats sont très vigilants, ils tiennent vraiment à ce que les départs soit basés sur le volontariat. En cas de pression sur les salariés, les syndicats manifestent leur désaccord. Les syndicats de MULTIMED avaient appelé les 108 000 salariés français du groupe à se mettre en grève pour dénoncer les pressions exercées, selon eux, pour inciter le personnel au départ.

#### ○ **Avenir de la société**

MULTIMED se trouve à un tournant puisqu'elle doit faire face à une concurrence exacerbée, par conséquent, elle continuera à mener des restructurations.

Selon le délégué syndical, « MULTIMED doit faire les choses correctement sinon il y aura d'énormes dégâts au niveau de la gestion des ressources humaines ».

Depuis, une dizaine d'années, l'entreprise ne parvient pas à gérer les départs des fonctionnaires, ainsi désormais, l'entreprise doit adapter sa politique au statut des fonctionnaires.

#### ○ **Parcours professionnel**

##### **Le DRH**

Le DRH de l'entreprise a, dans un premier temps, suivi une formation à Sciences PO à Paris, en intégrant un DESS plutôt axé sur le domaine de la stratégie. Son entrée dans la vie active s'est effectuée à travers des missions diverses et variées en intérim, CDD dans des boîtes différentes. Il est recruté par MULTIMED au sein du service formation dans lequel il s'occupait de l'information et de la pédagogie. A noter qu'il a connu divers établissements au sein de l'entreprise MULTIMED. Il a également travaillé dans des directions régionales de

l'entreprise dont l'objectif consistait à faire coopérer les établissements ensemble sur différents thèmes. Il considère qu'il n'a pas du tout été préparé pour faire face à ce genre de restructuration de fonctionnaires, lors de ces expériences professionnelles, ou lors de sa formation scolaire.

*« A l'école, on vous apprend beaucoup à gérer les conséquences des restructurations, mais pas tellement à l'anticiper et à participer ».*

### **Le responsable des relations humaines**

Le responsable des relations humaines, qui a suivi une formation de psychologue du travail, possède 32 ans d'expérience dans la gestion des ressources humaines. Dans un premier temps, il est recruté, avant 1987 et la création de MULTIMED, à la direction du personnel et des affaires sociales du ministère des PTT dans laquelle il s'occupait des recrutements. Puis, il a évolué, dix ans après, vers d'autres activités dans la gestion des ressources humaines devenant responsable de formation, du management, de l'orientation professionnelle, de la gestion des cadres. Désormais, il s'occupe davantage du dialogue social, et ce depuis sept ans.

### **Le délégué syndical**

Le délégué syndical est présent dans l'entreprise MULTIMED depuis 34 ans dans laquelle il est rentré pour occuper le poste de technicien du temps. Cela fait également 34 ans qu'il est syndicaliste. Il a connu un parcours professionnel en interne avec une multitude d'évolutions et de changements occupant des métiers de techniques, de la gestion. Il a également occupé le poste de manager d'équipe responsable d'environ une cinquantaine de personnes.

Son parcours professionnel est à mettre en parallèle avec son parcours professionnel. Il est aujourd'hui président du comité formation et emploi, mais également délégué syndical cadre, il possède des responsabilités syndicales en dehors de l'entreprise

Le délégué syndical affirme avoir été préparé aux changements que l'entreprise connaît puisqu'il souligne qu'il a le vécu, qu'il a une bonne connaissance de la problématique du changement. Toutefois, il souligne également qu'il a beaucoup de difficultés à suivre le rythme, car il n'a pas le temps de traiter tous les dossiers.

Il souligne également que *« si des formations sur les différents sujets, sur la façon d'anticiper ou de gérer la conduite du changement étaient mises en place, cela ne ferait pas de mal. »*

# SATELLITE

## *Les conditions de l'entretien*

Située à la sortie de la zone d'activité de G., les bureaux de SATELLITE longent la route qui mène à CF. L'extérieur délabré des locaux contraste avec un intérieur moderne bleu électrique et marron. Le matériel informatique et les postes de travail sont quasi neufs. Le visiteur est plongé, dès le franchissement de la porte d'entrée, au milieu du bureau en openspace en espérant que quelqu'un l'orientera vers son interlocuteur. Ce qui laisse à présager que les visiteurs sont rares ou habitués. Là, un petit homme grisonnant en t-shirt rouge apparaît et me demande d'une voix énergique le nom de la personne que je viens rencontrer. Après lui avoir annoncé que mon interlocuteur était M. V, il me rétorque « ah, il a dû oublier, vous savez, les syndicalistes... » et disparaît. J'apprends deux minutes après que cet homme est M. M, le dirigeant de la société SATELLITE.

M. V avait effectivement oublié notre rendez-vous. C'est 30 minutes plus tard que je le rencontrais. J'interviewais M. M en suivant, après que l'une de ses assistantes l'ai fait chercher au milieu des ateliers.

## **-I - Présentation de l'entreprise**

### *Une PME qui s'est construite grâce à son savoir-faire*

La société SATELLITE a été fondée en 1982 par M. G, aujourd'hui à la retraite. M. G avait dans l'idée de répondre aux besoins de maintenance des lignes de MULTIMED.

SATELLITE s'est développé très rapidement dès les premières années du fait de la forte demande. Elle concentrait alors son activité sur la région AU. Le marché aidant, elle put répondre à des demandes géographiquement diversifiées pour son unique client, MULTIMED. Fort de son succès, SATELLITE s'étend géographiquement et se lance dans de nouveaux secteurs d'activité. SATELLITE engage donc des frais et coûts supplémentaires pour développer son activité.

La direction est paternaliste, l'ambiance familiale. On parle d'esprit d'équipe, de bonne entente et M. V insiste même « on est content de voir un tel qui arrive le matin »

C'est une société en croissance, optimiste et ambitieuse qui n'aperçoit pas la montée en virulence de la concurrence.

## **-II - Causes multiples de la crise**

### *Concurrence accrue et virulente*

La concurrence en AU sur le marché des prestations télécom s'est fortement développée. MULTIMED, client unique de SATELLITE, en a joué, exacerbant les tensions concurrentielles afin de faire baisser les tarifs.

Mais SATELLITE a aussi connu l'agressivité des entreprises concurrentes qui, en 1994, ont dénoncé ses pratiques salariales. En effet, SATELLITE payait aux salariés directement leurs congés sans passer par la caisse des congés (pratiques alors courantes dans la profession). La même année, SATELLITE a donc dû s'acquitter du paiement direct des congés aux cinquante salariés de l'époque ainsi que d'une cotisation à la caisse de congé en plus. Et ce en voyant sa rentabilité baisser en raison des conditions tarifaires imposés par MULTIMED, ces conditions financières étant très mauvaises.

### *Une gestion défailante en période de crise*

M. M nous raconte que le créateur de l'entreprise était un homme de terrain qui avait su piloter son entreprise en période de croissance.

Il avait alors contracté une ligne d'escompte Dailly et profitait du financement de sa trésorerie pour deux millions de francs. Malgré un compte de résultat déficitaire qui affichait une perte de 15% du chiffre d'affaires, il n'avait pas vu se profiler la crise, au même titre que ces homologues du secteur de la téléphonie. Le mouvement fut général en France, peut-être avait-il été aveuglé par l'abondance de cette ligne d'escompte car il continuait de gérer son entreprise comme en période de croissance, pour preuve, en 1995 il embauchait du personnel supplémentaire.

Dans tous les cas, M. V nous avoue que certaines choses auraient pu être anticipées même si la totalité du mouvement n'était pas prévisible. En effet la dépendance envers un client unique est très risquée. Il ajoute que « les anticipations auraient pu se faire mais disons qu'il y aurait eu des restructurations. »

Seulement les échéances du remboursement de la ligne d'escompte et les frais financiers y afférant arrivaient... C'est à ce moment là que M. M prend la cogérance de l'entreprise. Il constate dès son arrivé que les tarifs pratiqués sont trop bas mais aussi que le travail est mal fait. (cf. plan d'action de redressement)

### *Défaillance du système français*

M. M aurait souhaité avoir plus de flexibilité en matière d'ajustement du personnel afin de redresser son entreprise. En sa qualité de dirigeant et juge prud'homal, il reproche, au système français sa rigidité et l'excès de protection sociale qui, nous dit-il, « est en fait très dangereuse pour les salariés ». Selon ses dires, la multitude des procédures à respecter et le risque permanent d'un procès prud'homal condamnent les employeurs à ne pouvoir ajuster leurs effectifs au bon moment.

M. V va dans le même sens et affirme que la rigidité des syndicats fait mourir l'entreprise et qu'il serait nécessaire certaines fois de négocier une flexibilité. La force de SATELLITE est sa souplesse.

Pendant cette période, M. M affirme avec amertume qu'aucune institution, qu'elle soit étatique, bancaire ou législative, ne l'a aidé. Il fait ainsi remarquer que les institutions encouragent les créations d'entreprises sous prétexte de création d'emplois mais n'aident pas les entreprises sur le point de fermer leurs portes.

Pis encore, il accuse ces institutions de lui avoir « tenu la tête sous l'eau » : pendant cette période, SATELLITE a subi deux redressements fiscaux et trois redressements Urssaf et soupçonne ces institutions d'avoir voulu profiter de sa mauvaise situation financière pour lui prendre ses dernières ressources.

Face au besoin financier de son entreprise, M. M a alerté plusieurs hommes politiques d'influence qui lui ont répondu négativement. Les banques ne l'ont pas non plus aidé, au contraire, elles l'ont obligé à autofinancer ses investissements et à payer ses chèques de banques.

M. M a pourtant essayé de renégocier avec ses fournisseurs ses échéances en s'engageant sur la manière de rembourser. Seule la caisse de congé du bâtiment à refuser cette alternative et fait échouer le moratoire. La seule solution fut de déposer le bilan.

SATELLITE dépose le bilan, le tribunal, jugeant que sa situation économique est viable, prononce la mise sous tutelle.

M. M souligne que le tribunal qui a ordonné ce jugement ne s'assure pas en fait de son application, c'est à dire qu'il impose les échéances de paiement aux créanciers mais ne prévoit

pas d'obliger les banquiers à ne pas durcir les conditions de prêt financier tout comme il n'oblige pas les fournisseurs à appliquer les mêmes conditions de paiement qu'aux autres clients. SATELLITE subit donc des échéances de paiement sévères (paiement à la commande) et se voit proposer des taux d'emprunt très élevés. Le tribunal s'assure pas des moyens de redressement et ne rétablit pas l'équilibre concurrentiel. Les conditions concurrentielles n'en furent que plus désavantageuses pour SATELLITE.

## **Les étapes de la renaissance de SATELLITE**

### ***La peur des salariés***

C'est un coup au moral de toute l'entreprise. Les salariés qui ne se doutaient pas de la gravité de la situation ont peur. Le fondateur n'avait jamais communiqué sur les résultats de l'entreprise et les seules indications visibles de la santé de SATELLITE pour les salariés étaient l'état du matériel, l'obtention d'augmentations de salaires et le carnet de commandes. Alors les salariés étaient bien payés, il y avait suffisamment de travail même s'il était mal géré et pas rentable: « on nous annonce toujours des chiffres avec des hauts et des bas et des fois vous dites « mais j'ai travaillé » » (M. V).

Les salariés étaient dépités de savoir que de tout ce qu'ils travaillaient et donnaient à l'entreprise servaient à payer des pénalités Urssaf et que leur entreprise ne se redressait pas. Mieux qu'un récit ne pourrait raconter le désappointement des salariés, j'ai décidé de vous laisser deux citations de M. V :

« Vous avez travaillé toute une année tant que vous pouvez et puis on vous dit : bah vous payez ça et on peut plus vous payer et en plus on a une amende à l'Urssaf... ».

« *Et qu'est-ce qui était moins bien pendant cette période ?*

Bah les coups au moral. Quand on dit comme ça que malgré nos efforts c'est pas toujours super bon ».

### ***Une nouvelle stratégie d'entreprise***

Sa préoccupation principale fut de garder la confiance de son client unique, sans quoi SATELLITE pouvait fermer ses portes immédiatement. SATELLITE a dû fermer des chantiers qui perdaient de l'argent, notamment ceux qui étaient géographiquement éloignés.

Il décide alors de plafonner les salaires, de mettre en place un plan social et de se séparer d'une vingtaine de personnes. Et ce en essayant de remobiliser les trente cinq salariés.

Le changement de direction s'est fait progressivement afin d'éviter des traumatismes supplémentaires. En effet M. M n'était pas « un homme du métier » ce qui inquiétait les salariés de SATELLITE. Et pour couronner le tout, il a un lien de parenté avec le fondateur.

Certains salariés qu'il appelle « passéistes » ont certes montré de la résistance mais c'est inévitable. Après une phase de dialogue, M. M nous assure qu'il faut passer outre et avancer, ils suivront.

Le changement de gérance a entraîné un changement de culture d'entreprise. M. M tenait à abolir le management paternaliste.

Il a observé (« je suis une éponge, j'entends tout et je prends tout ») puis a décidé avec l'ancien dirigeant de la nouvelle politique à suivre. En trois mois, il avait fait un diagnostic et savait où il voulait emmener SATELLITE. Il a d'abord clarifié sa position dans l'entreprise puis informé de la nouvelle orientation politique de l'entreprise.

Il a souhaité impliquer toute l'entreprise dans cette direction et a mis en place une communication transparente et directe même si il n'a pas expliqué sa stratégie et ses actions en détail par faute de temps.

Cette annonce a été accueillie avec un « scepticisme légitime » puisqu'il n'était pas du métier et qu'il intégrait des notions nouvelles (qualité, image, écoute du client, diversification). Mais M. M avait anticipé cette réaction. Il s'était assuré des relais : l'encadrement et quelques personnes clé. « C'est sur ceux-là que j'ai travaillé d'abord pour qu'ils relaient bien le message ». Pour rassurer ses salariés, il a mis en place un dialogue plus institutionnel en faisant entrer des délégués du personnel chez STA. De plus, il lui tenait à cœur d'informer régulièrement ses salariés de la santé financière de l'entreprise.

« M. M a bien fait son travail à ce niveau là. Niveau communication, ça a été très bon pour la pérennité » nous affirme M. V. « Le dirigeant a été confiant et nous a donné envie de bosser, il a bien communiqué avec nous. ». « Disons qu'on était serein et c'est ça qui nous a emmené au bout. ». « Ce que je voudrais c'est qu'il continue à communiquer avec nous. Parce qu'avoir un CE et tout ça, que c'est encore mieux quand il communique directement avec les ouvriers. »

La renaissance de l'entreprise SATELLITE est passée par l'adhésion à la fédération du bâtiment. SATELLITE a compris qu'il fallait améliorer la qualité de ses prestations pour satisfaire son client actuel et revaloriser son image afin de se permettre de remonter les tarifs pratiqués. Il s'agissait aussi de diversifier les risques notamment en acquérant d'autres clients, en fournissant d'autres prestations et en renouvelant le matériel et les véhicules.

### ***La politique RH***

Sensibilisé par sa formation, M. M a mis en place une nouvelle politique des ressources humaines. Il a travaillé sur les grilles de métiers, de salaire et de rémunérations et l'insertion des postes clés.

Il a mis en place une politique de formation musclée dans le cadre de son assurance qualité (voir l'employabilité), que ce soit des formations professionnelles ou à la sécurité, aux gestes et posture, à la sécurité routière. Les salariés en ont été friands, rendant la gestion des demandes plus complexes.

Malgré sa situation financière, SATELLITE a toujours essayé de favoriser ses salariés. Les profits ont jusqu'ici été redistribués aux salariés plutôt qu'aux actionnaires.

### ***Les salariés piliers de sa renaissance***

*« L'aide extérieure fut nulle, voir destructrice et c'est à l'intérieur de la société que la réponse fut trouvée ».*

C'est en fait grâce à l'effort de tous les salariés que l'entreprise a réussi à recouvrer une situation financière satisfaisante et M. M le reconnaît bien. En effet, peu de salarié ont quitté la société lorsqu'elle allait mal. Ils n'ont pas hésité à donner gracieusement de leur temps et à subir les défauts de paiement de leur employeur. M. M a engagé ses biens personnels et s'est privé de salaires pendant cinq années.

M. V souligne cet engagement réciproque : « c'était beaucoup d'entente, ce qui a permis de remonter tout. Parce que pour moi une entreprise ce n'est pas : le patron et les ouvriers. C'est l'ensemble. Je dis que « on a su » parce que c'est les ouvriers et la direction. C'est pour ça que bon, on est familial », « Hélas on a perdu quelques bons compagnons mais bon, c'est pas toujours ça ! ».

## ***L'aide/la solidarité inattendue des fournisseurs et des clients***

La remontée de SATELLITE incombe aussi à quelques clients qui leur ont fait confiance, mais surtout à deux fournisseurs qui leur ont tendu la main et leur ont permis de financer leurs équipements en refacturant un loyer mensuel étalé.

« Et c'est grâce à ceux-là qu'on est reparti, grâce aux gens de l'entreprise, grâce à ses fournisseurs et grâce aussi à nos clients, qui nous ont fait confiance. » conclut M. M.

## ***La relation syndicale***

Obligé par la loi d'introduire des syndicats pour la négociation les 35 heures, M. M voit d'un mauvais œil la présence des syndicats dans son entreprise et ne reconnaît pas leur représentativité. D'après lui seuls trois ou quatre salariés auraient leur carte syndicale.

Les relations entre directions et syndicats sont tumultueuses. M. M ne voit chez eux qu'un désir permanent de revendications financières. Il estime que ce sont des revendications abusives en vu de l'exceptionnelle politique sociale étant considérée la situation de l'entreprise. Les salaires chez SATELLITE sont très au-dessus de la moyenne de la profession et équivalent à 14 mois de salaire.

Pourtant du côté syndical, M. V nous dit qu'il comprend tout à fait que les acquis sociaux doivent être progressifs et respecter la situation économique de l'entreprise. Il avoue que ses « camarades » ne sont pas tous du même avis et qu'ils ne seraient pas enclins à renoncer à leurs acquis sociaux même en temps de crise économique. Il admet qu'il faudrait que les syndicats soient plus flexibles.

Citation de M. V :

« On a une progression sociale, bon, qui est assez mesurée, ce n'est pas plus mal, faut pas trop en demander trop d'un coup. Moi je suis pour que l'entreprise vive assez longtemps pour qu'il y ait de la pérennité », « moi je suis là pour qu'il y ait un travail ensemble, que les choses évoluent dans le bon sens. Là c'est difficile aussi à faire admettre au niveau du syndicat ».

« Il faut savoir que, il y a des moments où la progression sociale, il faut la ralentir, savoir y mettre en stand by et attendre », puis ajoute-t-il « Mais ce qui est dommage c'est que quand on perd des acquis et quand ça va mieux, on n'arrive pas à tous réacquérir immédiatement. C'est cette flexibilité qu'il faudrait acquérir dans les deux sens, au niveau patronal et au niveau syndical. On a une période qui va mal, on met tout en stand by mais dès que ça va mieux, on doit reprendre »

## **-III - L'employabilité**

**« On a été la première entreprise à développer l'employabilité » (M. M)**

SATELLITE mène en effet une opération pilote avec la CCI de validation des compétences en interne.

Cette opération a démarré en début d'année et est en phase finale. Une soixantaine de personnes vont valider leurs compétences et détenir leur « certificat d'employabilité ».

M. M a développé cette opération afin de mieux répondre aux attentes des clients dans le cadre de l'assurance qualité qu'il intègre à sa stratégie d'entreprise (cf. les étapes de la renaissance).

Mais sa deuxième motivation « et la plus importante » selon M. M est de reconnaître par un diplôme l'expérience des salariés qui ont appris leurs métiers sur le tas. C'est ainsi leur assurer de meilleures chances sur le marché de l'emploi si SATELLITE devait fermer ses portes.

En effet, M. V confirme qu'en cas de restructuration, les moins qualifiés seront les plus touchés. SATELLITE n'est pas à l'abri d'une autre crise sur les marchés publics nous dit-il.

Et pourtant il ne comprend pas le terme de développement de l'employabilité, ni même sa finalité qu'il juge dangereuse. Il l'interprète comme une formation à un autre métier et donc comme une annonce de perte d'emploi. Il craint par conséquent que cela fragilise certaines personnes :

« Si on dit aux gens « faut que tu apprennes la maçonnerie », il va dire « c'est que ça va mal dans l'entreprise, ils veulent licencier ». « *Même si c'est pour leur bien ?* Même si c'est pour leur bien. Vous savez les gens la première chose qu'ils voient c'est le mal. »

« Je me vois mal dire aux gens « bah demain, y'en a 10 de vous qui allez faire une formation de maçon, y'en a 10 autres, à la prochaine..., ça sera vitrier ».

Il perçoit dans cette notion un avantage pour le patronat qui pourra utiliser des salariés poly compétents à des fins de flexibilité.

Il m'informe que les formations nécessaires aux métiers présents chez SATELLITE sont non enseignées en formation initiale car elles sont bien spécifiques aux entreprises du secteur. Le métier s'apprend sur le tas, au bout de longues années. A ce titre là, les salariés SATELLITE n'ont pas de difficulté particulière pour retrouver un emploi dans ce secteur.

Par contre, il reconnaît l'importance de la formation pour évoluer et être poly compétents sur le secteur des télécommunications. De plus, ces formations peuvent par la suite déboucher sur des compétences en électricité par exemple car les métiers sont similaires.

Une autre action déployée par M. M consiste en l'intégration des jeunes en insertion. Il a fait le pari de leur apprendre le métier et de leur transmettre leurs valeurs du travail bien fait. Et tous les salariés sont mis à contribution. C'est pour eux une fierté d'apprendre aux jeunes l'amour du travail et du métier.

### *Des valeurs d'entreprise*

SATELLITE est une entreprise où la culture métier est forte. M. M déclare qu'il défend le travail, le mérite et l'honnêteté, notamment dans les rapports sociaux. Il sait se rendre disponible pour ses salariés.

Les salariés en place ont beaucoup d'ancienneté. M. V déplore que l'esprit d'entreprise se perde avec l'arrivée des jeunes qu'ils ne connaissent pas vraiment. M. M constate aussi cette barrière mais accuse les anciens d'un manque de tolérance envers cette nouvelle génération qui arrive en retard, qui n'a pas de rigueur mais à qui l'on doit leur inculquer.

L'esprit de famille est omniprésent et les deux interviewés s'en sont servis comme de métaphore plusieurs fois.

### **-IV - Aujourd'hui...**

M. M se targue aujourd'hui d'annoncer que SATELLITE est l'entreprise qui a le mieux réussi, qui a la meilleure présence et la meilleure image sur son marché et qui est la mieux notée sur son secteur.

SATELLITE compte aujourd'hui 80 salariés. L'entreprise et le dirigeant sont d'autant plus fiers qu'ils ont réussi à assurer la survie de l'entreprise sans aucune aide extérieure, même si cela laisse encore un goût amer dans la bouche de M. M. « Nous, on s'en est sorti donc on n'est pas si mauvais que ça » nous dit M. M sur un ton de revanche.

En 2006, SATELLITE vient de sortir de la période de crise qu'elle a connue. Elle a payé toutes ses dettes « rubis sur ongle » et a travaillé à pérenniser son activité en la diversifiant et en acquérant d'autres clients, qui représentent 30% de son activité.

La rentabilité d'exploitation est satisfaisante, les fonds propres sont positifs et le bilan « présentable ».

M. M est aujourd'hui à la recherche de financement afin de continuer à diversifier l'activité de son entreprise. Et il ne compte pas faire appel aux institutions quelle qu'elles soient.

### **Demain ?**

M. M compte continuer le développement d'une politique commerciale très agressive sur le plan de leurs métiers complémentaires : l'électricité courant faible, les réseaux haut-débit, l'alarme et la sécurité. M. V y voit une cohérence stratégique : « faut qu'on évolue dans la technologie ».

M. V affirme qu'une politique d'anticipation est en cours.

« Notre anticipation à nous commence à s'établir mais c'est vrai que c'est long à mettre en place, un peu trop long à mon avis. »

Tandis que M. M pense à sa sortie :

« J'ai deux entreprises ici. Y'en a une que je vais faire reprendre par les salariés, ce n'est pas SATELLITE, c'est l'autre, c'est SO. Et l'autre, je suis en train de chercher des solutions. Les potentiels repreneurs sont vieux ou trop engagés familialement. Alors maintenant je vais chercher une solution à l'extérieur. J'envisage de m'adosser à un grand groupe ».

### **-V - Parcours professionnel**

#### ***Directeur général***

M. M, le président directeur général de SATELLITE a une formation d'ingénieur en génie mécanique doublé d'une formation de psychologue clinicien répondant à « sa fibre « relations humaines » ».

« Mais je pense qu'on peut être chef d'entreprise en ayant cette fibre là. Il faut y ajouter la compétence gestion. »

Il a déjà repris plusieurs entreprises en difficultés économique.

Vous aurez remarqué le charisme et la présence de M. M qui est une figure dans l'entreprise.

#### ***Délégué syndical***

M. V, délégué syndical CGT, a décidé, sans formation initiale, de se former au métier du téléphone pendant un mois sur ses congés. C'est grâce à sa curiosité qu'il a évolué pour être aujourd'hui responsable de chantier. Il nous confie que ses fonctions syndicales l'ont en fait perturbé dans son évolution professionnelle.

### **Conclusion**

On aura bien compris que SATELLITE n'avait pas anticipé cette situation de crise. Elle y a réagi. Cependant le plan social était indispensable. M. M a conduit cette restructuration avec brio en instaurant une politique d'entreprise dynamique. Et grâce aux salariés et à leur détermination, SATELLITE a pu redresser sa situation économique.

M. M a bien compris les enjeux du développement de l'employabilité. Cependant, pour M. V, le terme est encore barbare et à connotation négative.

# COMELEC

## *Les conditions de l'entretien*

La monographie relative à l'entreprise COMELEC est réalisée à partir de trois entretiens :

Dans un premier temps, je me rends au sein des locaux de l'entreprise ES afin de pouvoir interroger M. C, le PDG de l'entreprise COMELEC. Le rendez-vous à lieu à LE à 9h, mais lorsque je me présente à l'accueil, il est encore en réunion. Un peu plus d'une heure plus tard, je décide d'aller au contact de la personne à l'accueil pour savoir s'il peut vraiment me recevoir aujourd'hui. Elle décide de monter voir dans son bureau qui se trouve à l'étage. Après quelques minutes, elle réapparaît pour m'inviter à monter.

Son bureau est relativement grand : un bureau, un petit meuble, deux chaises design, un ordinateur portable, un téléphone fixe, et son téléphone portable sont les seuls éléments qui le meublent. M. C s'excuse pour le retard, et brièvement m'explique les causes (problèmes de nacelles).

Lorsqu'il voit le magnétophone, il est un peu réticent, j'essaie par conséquent de le rassurer, puis il nous dit que de toute façon s'il y'a des questions auxquelles il ne souhaite pas répondre, il ne s'en privera pas.

Afin d'interroger M. B, nouveau DRH de l'entreprise, je me rends à AUR dans le CA le mardi 23 mai à 16h mais lorsque j'arrive, il est en réunion. On me dirige alors dans un local dans lequel m'est offert un café pour me faire patienter. M. B vient me chercher et m'emmène dans son bureau. Sur son bureau, on distingue un ordinateur portable, un téléphone fixe ainsi que deux téléphones portables, et accroché au mur, des organigrammes de la société.

M. B est assez à l'aise, il nous demande si la fumée de cigarettes me gêne, et me demande d'abord de finir la cigarette déjà entamée. Je profite de cette pause pour lui expliquer notre démarche, et tout naturellement il enchaîne sur le sujet. M'ayant pris de court, je n'ai pas mis à temps en route le magnétophone. C'est à cet effet qu'il doit manquer la première minute de l'entretien.

Je me rends une seconde fois à AUR afin d'interroger M. R, délégué syndical. Le rendez-vous a eu lieu le jeudi 2 juin à 17h.

A l'heure prévue, il vient me chercher, et se met à la recherche d'une salle pour que l'on puisse commencer l'entretien. Entre temps, il me présente le DAF ainsi que le contrôleur de gestion. Cette dernière invite M. R à s'installer dans son bureau. Ce bureau se situe au deuxième étage et est en somme tout classique : armoire, ordinateur portable, chaise, fax...

## **-I - Présentation de l'entreprise**

### *Croissance exceptionnelle des effectifs entre 1980 et 2000*

COMELEC est créée en 1975 sous l'appellation COMELEC F. Deux individus sont à la création de l'entreprise lorsque le secteur des télécoms lié à la sous-traitance de MULTIMED commence à se développer. Cette création impliquait le recrutement de chefs de secteur par zone géographique, dont le PDG actuel d'COMELEC qui était responsable de la région AU. Percevant que le marché était porteur, ce dernier décide, en collaboration avec M. F de créer sa propre entreprise.

## *Activités de l'entreprise*

COMELEC est spécialisée dans les activités de la fibre optique, du câble cuivre ou coaxial. La société se décompose en secteur : le Centre, le Centre ouest, le Centre est, le Centre nord, le Centre Sud.

La société COMELEC regroupe un certain nombre de sociétés :

- EEN, holding, qui a été réactivée récemment pour y inclure la direction administrative,
- STE, le pendant de COMELEC pour le sud,
- DET, l'entreprise de développement De COMELEC,
- COMELEC Export, pour le développement sur l'export notamment en Afrique,
- ES pour tout ce qui est pylône.

## *Historique de la société depuis sa création*

En 1979, les premières difficultés apparaissent liées au fait que MULTIMED ne réinvestissait plus. Il est particulièrement important de souligner que MULTIMED est l'unique client de l'entreprise COMELEC, par conséquent l'évolution de son activité est fortement corrélée à celle de son principal client. Par conséquent, COMELEC s'inscrit dans un rapport de force qui lui est défavorable par rapport à MULTIMED.

COMELEC doit s'adapter en réduisant ses effectifs de 50 salariés à une vingtaine environ.

En 1982, M. F décide de se désengager, l'entreprise devenant lourdement endettée. Commence alors un travail de reconstruction qui durera 6 ans, période durant laquelle l'entreprise recrute de façon significative.

Entre 1982 et 2000, l'entreprise connaît une période de forte croissance, le marché est porteur, les marges réalisées sont importantes. Il s'agit également de la période durant laquelle elle ouvre des chantiers à l'étranger, à l'Ile Maurice, au Liban, en Tunisie etc., elle est également désormais en charge de tout le réseau africain.

Pour faire face à cet accroissement d'activité, COMELEC est contrainte de recruter de façon importante, tout cela implique que l'entreprise, en 2000, compte près de 500 salariés.

Cette phase de croissance exceptionnelle est liée à la progression de MULTIMED, et liée notamment à la privatisation progressive du groupe. Par conséquent, les sous-traitants dont COMELEC, ont été amenés à « grossir » puisque la charge de travail imposée par MULTIMED devenait de plus en plus importante.

En 2000, l'entreprise diversifie son activité en rachetant une société spécialisée dans la conception et la production de pylônes en acier et en aluminium : ES comptait une vingtaine de salariés.

Puis au début des années 2000, le secteur des télécoms connaît une crise profonde. MULTIMED décide de réduire son activité et répercute ses difficultés sur ses sous-traitants dont COMELEC qui a été contraint d'adapter sa structure productive, en effet, l'entreprise ne comptait plus que 192 salariés. Pendant deux ans, cette dernière a été contrainte de licencier près de 300 salariés.

Aujourd'hui le marché connaît une nouvelle embellie, la société réembauche à nouveau, et compte désormais 476 personnes. Aujourd'hui le marché repart, et MULTIMED souhaite de plus en plus que les entreprises privées, soient sur le terrain, et inévitablement qu'elles grandissent. Selon les dires du directeur, jamais le service RH n'a effectué autant de recrutement.

## ***Difficultés liées au métier de monteur en télécom***

Le métier de monteurs en télécoms consiste soit en des branchements chez l'abonné, soit en des branchements de ligne sur des poteaux, que l'on appellera plantage de poteaux.

Le métier est très contraignant : tout d'abord, il existe des contraintes météorologiques. La société demande à ses employés de travailler en extérieur quelque soit le temps. Ensuite, on peu mettre en avant des contraintes liées aux déplacements dont la moyenne s'élève à 150 kilomètres par jour et par salarié, à bord de véhicules Escot.

Enfin il existe une contrainte de réactivité, en effet, MULTIMED doit faire face à des exigences par rapport aux services qu'elle doit rendre à ses abonnés. Elle met donc la pression sur ses sous-traitants pour qu'il y'ait X « dérangements » qui puissent être réalisés dans la journée indépendamment du nombre de kilomètres parcourus, il faut que les employés réalisent un certain chiffre d'affaires journalier.

MULTIMED exige de répondre à J+1, cela signifie que lorsqu'un abonné appelle aujourd'hui, il faut celui-ci soit dépanné le lendemain. De plus, les salariés ne savent pas du jour au lendemain le lieu où ils seront amenés à travailler puisque les « dérangements » sont connus le soir à 18h pour le lendemain.

MULTIMED peut exiger par exemple que soient réalisés 8 dérangements, si COMELEC déroge à ces 8 « dérangements », elle doit donner des explications sur les raisons pour lesquelles ces « dérangements » n'ont pu être réalisés.

Lorsque la ligne défectueuse est réparée, le salarié est contraint de prévenir MULTIMED, cela permet d'instaurer une forme de dialogue entre les salariés et le donneur d'ordre. Toutefois, si la ligne reste défectueuse, ou si elle tombe en panne de nouveau par la suite, MULTIMED, qui a instauré un système de notations de ses sous-traitants, applique des pénalités.

## ***Les exigences de MULTIMED***

MULTIMED, a imposé à la société d'adopter la norme Iso 9001.

Auparavant, le personnel intervenait de manière individuelle, aujourd'hui, il intervient en binôme. L'échelle est proscrite désormais et la nacelle est devenue obligatoire, d'où l'obligation de se doter de véhicules munis de nacelles pour intervenir au dessus des poteaux. COMELEC est contraint de faire face aux exigences du donneur d'ordre. « Pour travailler avec MULTIMED, il faut être en mesure de répondre à un cahier des charges qu'ils ont définis » souligne le DRH de l'entreprise.

Dans la mesure où MULTIMED a décidé de gérer les grilles des « dérangements », cela a posé des problèmes notamment en termes d'économie d'échelle. Si la société pouvait disposer de grilles à la semaine, elle pourrait répartir les salariés dans un secteur d'activité. Par exemple, le DRH souligne « *qu'il n'est pas rare aujourd'hui que la société envoie quelqu'un dans un secteur d'activité, et que par ailleurs elle envoie un autre salarié à quelques kilomètres de là où est intervenu le premier soit parce qu'il y aura un autre dérangement à faire mais qu'il ne pourra pas réaliser, soit parce qu'il n'a pas de matériel ou tout simplement les compétences requises* ».

## **-II - Le processus de restructuration**

### ***Forte dépendance au seul client MULTIMED***

En 2002, MULTIMED a connu des difficultés pour des raisons stratégiques et d'évolution du marché des communications. En effet, l'entreprise a dû faire face à une concurrence intensive sur le marché du fixe. Ce marché étant parvenu à maturité, l'entreprise s'était adaptée à l'évolution de ce marché en diversifiant son activité, rachetant la société Orange qui lui permettait de capter un nouveau marché, celui de la téléphonie mobile. Mais de la même manière que sur le marché du fixe, MULTIMED a dû faire face à une concurrence intense sur ce marché avec notamment l'apparition de nouveaux opérateurs.

Par conséquent, pour des raisons d'équilibre financier, MULTIMED été contrainte de supprimer 22 000 emplois.

Les difficultés rencontrées par l'entreprise ont été répercutées sur les sous-traitants et notamment COMELEC. En effet, MULTIMED étant son unique et principal client, le rapport de force s'inscrit davantage en faveur de ce donneur d'ordre qui est à même d'imposer ces règles.

L'importance des contrats à durée déterminée a, d'une certaine manière, favorisé le processus de restructuration, et par conséquent facilité les départs des salariés.

Ainsi, pour pouvoir s'adapter à l'évolution du marché, et faire face aux difficultés rencontrées par MULTIMED, COMELEC a été contraint de licencier afin d'adapter sa structure productive à sa stratégie, cette réorganisation impliquait le licenciement de près de 300 salariés, ce qui portait l'effectif de l'entreprise à 192 salariés. COMELEC a dû réorganiser dans l'urgence et licencier en deux mois, puisque le retournement du marché des télécoms a été soudain.

Bien qu'il y ait eu quelques signes avant coureur (notamment le fait d'être tributaire à quasiment 100% de la même entreprise), personne ne pouvait pressentir ce qui allait se passer. De plus, suite à la tempête de 1999/2000, de gros chantiers avaient été lancés par MULTIMED, ce dernier souhaitant que les entreprises privées créent des emplois, afin de permettre la reconstruction du réseau, avec l'assurance de pouvoir fournir du travail à toutes ces personnes fraîchement embauchées. Or, la promesse n'a pas été tenue.

Au début de ce processus de restructuration, aucune donnée ne pouvait permettre d'annoncer que 300 personnes allaient perdre leurs emplois, en effet, aucune information ne filtrait de la part de MULTIMED.

Cette phase de décroissance a été très mal vécue par les salariés, parce que beaucoup d'entre eux ne comprenaient pas ce qui se passait. La population majoritairement touchée durant les « crises » a été celle des monteurs en téléphone, généralement des « anciens » qui avaient jusqu'à une dizaine d'année d'expérience.

## **-III - Aucune anticipation... aucun accompagnement**

Comme nous l'évoquions précédemment, le retournement du marché s'est inscrit dans une soudaineté, par conséquent, l'entreprise était contrainte de réagir dans l'urgence. C'est ainsi que du jour au lendemain, les salariés dont on souhaitait qu'ils quittent l'entreprise, étaient convoqués lors d'un entretien durant lequel il leur était expliqué, bien évidemment, la situation délicate que l'entreprise traversait, entretien également durant lequel le salarié et le RRH essayaient de conclure un accord à l'amiable. D'autres salariés avaient décidé de quitter l'entreprise de leur propre initiative puisqu'ils étaient particulièrement déçus de l'activité, en contre partie, ils bénéficiaient de primes importantes. L'objectif de l'entreprise consistait en la

volonté de voir un maximum de salariés partir, par conséquent, elle les incitait à quitter l'entreprise en leur octroyant des primes. Les salariés qui commettaient des erreurs, même infimes, étaient immédiatement licenciés.

Il est important de noter que suite à ces licenciements, la direction n'avait mis en place aucun accompagnement, lié par exemple à un éventuel reclassement, à un soutien quand à une éventuelle recherche d'emploi etc.

Les dires du PDG de l'entreprise :

« *Quand il faut débaucher, il faut débaucher* »

« *Vous aidez personne, en tant de guerre, chacun s'aide* »

« *Non, non on n'accompagne pas* », « *Je lui disais, voilà tu te casses et je te donne une prime* ».

Une fois les difficultés connues par l'entreprise, deux possibilités s'offraient au PDG :

- L'entreprise menait MULTIMED, et indirectement l'Etat, au tribunal. En cas d'échec, l'entreprise perdait son unique client.

- L'entreprise procédait à des licenciements plus ou moins forcés.

## ***Anticipation***

La variable « temps » joue un rôle important de ce processus de restructuration, le délégué syndical soulignant que si MULTIMED avait pu prévoir, anticipé les difficultés liées au retournement du marché, COMELEC aurait bénéficié de davantage de temps et par conséquent aurait pu mettre en place des systèmes d'accompagnement. Il s'agit d'une certaine manière de « rejeter la faute » sur le donneur d'ordre, et donc de se dédouaner. Toutefois, il serait judicieux de constater que la PME était parfaitement au courant qu'elle était tributaire à 100% de cette grande entreprise, et notamment du fait que si le client connaissait des difficultés, les répercussions seraient importantes sur l'entreprise Escot. Par conséquent, malgré la rapidité avec laquelle le marché des télécoms s'est retourné, n'était-ce pas de la responsabilité de l'entreprise d'anticiper cette éventuelle possibilité ?

Le PDG de l'entreprise souligne qu'il n'a rien anticipé : « *vous n'anticipez pas, vous ne pouvez pas anticiper, du jour au lendemain, vous n'avez plus de boulot* ».

Selon le chef de l'entreprise, les mesures qui auraient pu faciliter le processus de restructuration sont plutôt de nature libérales, il évoque la possibilité pour l'entreprise de posséder l'entière liberté d'embaucher, et de débaucher : « *embaucher, débaucher, embaucher, débaucher etc. et ça marcherait comme ça* », « *j'ai du travail, j'embauche, je n'ai pas de travail, je débauche de nouveau* ». Il pense même, que de cette manière, les salariés seraient davantage armés pour faire face au marché du travail, et notamment aux éventuels licenciements auxquels ils pourraient être contraints. Il considère, par conséquent que la législation française est inadaptée au monde du travail.

## **-IV - Employabilité**

Le DRH de l'entreprise qualifie l'employabilité de la façon suivante :

« *L'employabilité, ce sont des compétences, de la volonté, de la curiosité, de la mobilité. L'employabilité, c'est avant tout des compétences, en ayant toutes les armes pour faire son travail. Ensuite c'est effectivement la volonté de vouloir le faire. L'employabilité passe par la curiosité de vouloir en faire toujours un tout petit peu plus, s'adapter aux évolutions des marchés, s'adapter aux évolutions des techniques et enfin la mobilité qui est un facteur essentiel.* »

### *Mise en place d'un DRH pour favoriser l'employabilité*

Le DRH constate, suite à son arrivée dans l'entreprise il y a très peu de temps, qu'au sein de l'établissement, aucun plan de formation n'est mis en place. Ce dernier, qui occupe le poste de DRH depuis 25 ans, souligne que dans les entreprises où il était en fonction, il présentait, chaque année, un plan de formation « *pour aujourd'hui, et pour l'année à venir* », alors qu'au sein de la PME COMELEC, ce n'est plus le cas. Toutefois, il se rend compte d'une véritable prise de conscience de la part du PDG. L'un des objectifs de ce dernier, « *c'est de faire un bilan de compétences, de savoir dans quel domaine je dois former en priorité, de connaître les compétences sur lesquelles l'entreprise peut asseoir son avenir, mais également les délais de réalisation de la formation.* »

Cette prise de conscience se traduit aujourd'hui par la construction d'un service Ressources Humaines qui n'existait pas jusqu'alors. Le DRH recruté suite aux difficultés rencontrées, s'était demandé comment une entreprise qui avait atteint un effectif de 500 salariés pouvait ne pas avoir un service RH digne de ce nom. A cela le directeur de l'entreprise rétorquait qu'il n'en avait pas besoin. Jusqu'en 2002, une personne occupait le poste de responsable des ressources humaines. Cette dernière a quitté l'entreprise lorsque les premières difficultés sont apparues, l'organisation en termes de ressources humaines étant complètement défailante.

### *Formation essentiellement de jeunes dans le domaine du téléphone*

Au sein de l'entreprise, la formation porte essentiellement sur des contrats de professionnalisation, qui concerne des jeunes de moins de 26 ans. Cette formation est mise en place durant 18 mois soit par l'intermédiaire d'un tutorat, soit en théorie. Il faut qu'ils aient au moins les bases en électricité pour ne pas avoir de difficulté à suivre. Lors de cette période, la société essaie de développer leurs polyvalences : il vont à la fois pouvoir créer un abonné (un abonné c'est quelqu'un qui demande le téléphone), construire l'installation téléphonique, la dépanner (si un jour un abonné tombe en panne, mais seulement au niveau de l'installation), faire du câble, c'est-à-dire construire des réseaux MULTIMED, dépanner le réseau MULTIMED essentiellement au niveau câble, planter les poteaux pour MULTIMED, faire le Génie Civile pour MULTIMED (faire les tranchés, poser les conduits pour pouvoir poser les câbles en souterrain), dépanner sur le câble.

Une fois cette période de formation écoulée, la grande majorité des jeunes restent dans l'entreprise. Ceux qui ne souhaitent pas continuer l'aventure sont reçus par le chef de service afin de connaître leur sentiment, afin de savoir pourquoi il souhaite quitter l'entreprise. En général, ces derniers ne se sentent pas assez formés. De plus, étant donné qu'ils ne travaillent jamais avec le même tuteur, ils se disent délaissés sur le chantier sous prétexte qu'ils ne savent pas faire grand chose. Cette cellule, a été mise en place il y a très peu de temps, par conséquent, il y a très peu de retour.

De plus, lorsque l'entreprise souhaite se lancer dans une nouvelle activité, elle met en place des plans de formation. COMELEC, qui se diversifie de plus en plus vers la fibre optique, marché sur lequel MULTIMED souhaite investir, forme ses salariés à cette nouvelle activité, ce qui leur donne l'opportunité de connaître un autre domaine que celui du téléphone sur lequel porte l'essentiel de la formation.

Depuis peu, la société met en place des bilans de compétence au niveau du personnel afin de faire face aux difficultés rencontrées par les salariés dans certaines activités. Leurs niveaux et leurs évolutions sont évalués afin qu'ils puissent bénéficier le cas échéant de formations personnalisées. Cela permet à l'entreprise de revoir les formations, et de les adapter à chacun pour essayer de remettre tout l'effectif à niveau.

## ***Un recrutement difficile***

Le métier de la téléphonie implique un turn over important, ce qui engendre énormément de recrutements notamment de techniciens à un niveau CAP, BEP, BAC électrotechnique. Les responsables sur le terrain ont pu vérifier que les jeunes avec un bac professionnel électrotechnique réussissaient bien.

Certains salariés postulent alors qu'ils n'ont pas suivi une formation scolaire en électricité, mais ils possèdent toutefois une expérience dans le bâtiment électricité, par conséquent, COMELEC forme ces personnes, qui ont connues un apprentissage par la pratique, pour pallier aux éventuels manques liés à une formation scolaire manquante.

On constate que souvent, les individus qui postulent possèdent des compétences autres que celles qui sont nécessaires pour pouvoir évoluer dans l'entreprise. En effet, les profils qui se présentent à eux sont parfois du type boulangers, cuisiniers ou encore mécaniciens. Ces derniers sont parfois recrutés pendant une durée de deux à trois mois, période d'essai durant laquelle ils sont amenés à travailler sur le terrain. Une fois cette période arrivant à échéance, si le métier leur plait, et s'ils sont prêts à s'investir, la société prolonge leur contrat avec une formation adaptée à leurs connaissances, ces dernières sont évaluées par des questionnaires afin de déceler leurs aptitudes à assimiler et leurs volontés.

De plus, COMELEC recrute généralement des salariés qui ont connus des licenciements en raison de la fermeture de leurs entreprises par exemple. D'autres salariés mécontents de leur employeur envoient également leur candidature à l'entreprise. On peut dire que la politique de l'entreprise s'appuie plutôt sur des salariés déjà formés. Le directeur de l'entreprise souligne que sa politique de formation est la suivante : « Recrutons des gens formés ! ».

Le directeur de l'entreprise constate que le recrutement de salariés est difficile dans certains bassins d'activité (ex : l'Aveyron) qui voient les jeunes quitter la région ne percevant pas de perspective d'avenir. De plus, il n'existe pas de formation réelle relative au métier de l'entreprise. La seule formation qui était mise en place se situait à Tours, organisée par l'AFPA en collaboration avec des anciens membres de MULTIMED. Pour pallier à ce déficit d'image, la société essaie aujourd'hui de nouer des contacts avec le lycée technique de AUR afin de mettre en place une formation sur le métier.

## ***Recrutement d'un DRH***

Le directeur de l'entreprise a récemment recruté un DRH dans lequel il fonde beaucoup d'espoir, ce dernier étant chargé de créer un service des ressources humaines « digne de ce nom ». Ce DRH a mis tout un système de recrutement, puisque désormais, le PDG souhaite devenir sélectif dans son recrutement. Ce nouveau mode de recrutement implique quelques nouvelles exigences. En effet, désormais, il est demandé aux « monteurs téléphone » de faire une dictée par exemple, mais également ce qu'il souhaite faire exactement au sein de l'entreprise, quels sont leur projet d'avenir, tout ceci à travers une multitude questions.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les formations dispensées par la société portent essentiellement sur le téléphone, par conséquent, il est très difficile pour les salariés de se reconverter dans un autre métier. En effet, suite aux difficultés rencontrées par l'entreprise qui ont engendrées des licenciements, le repliement des salariés vers une activité différente fut particulièrement difficile. Toutefois, suite au plan de restructuration mis en place par l'entreprise engendrant notamment l'abandon du département de la Lozère, une grande majorité des salariés licenciés ont été embauchés par la nouvelle entreprise qui s'était implantée dans le même domaine.

### ***Mobilité interne possible***

Il existe une convention des communications qui permet aux salariés d'évoluer dans les échelons, de connaître une mobilité interne lorsque ces derniers le souhaitent. Toutefois, cette possibilité d'évolution s'accompagne d'une mobilité géographique, cela signifie qu'un salarié de AUR n'évoluera pas à AUR, mais il sera amené à travailler dans un autre département où l'entreprise est parvenue à s'installer et se développer. Beaucoup de salariés ont essayé de connaître un autre environnement, un autre métier, toutefois, très peu sont parvenus à atteindre les objectifs qui leur étaient assignés. Au final, les salariés qui n'auront pas réussi dans leurs nouvelles missions retrouvent leurs anciens postes sans aucune contrainte.

On constate qu'au sein de l'entreprise, l'employabilité interne est réduite à la formation et depuis peu à des entretiens d'évaluation également, mais aussi à un degré moindre à la mobilité interne.

### ***Forte pression sur les salariés***

Depuis quelques mois, le directeur de l'entreprise a mis en place un système relatif au management des ressources humaines en instaurant des voyants (vert, orange, rouge). Ce système est introduit par les services RH de chaque département. Dans chacun de ces départements, la cellule RH note le directeur du site, et inversement, le directeur donne une note à la cellule RH, cette dernière représentant d'une certaine manière l'ambiance générale au sein du site. La logistique, la qualité, la sécurité, la formation et la comptabilité sont notées. Chaque fin d'année, le directeur souhaite que les 10% des salariés les plus mauvais soient renvoyés. Dans ce cadre, l'insécurité de l'emploi empêche les salariés de se reposer sur leurs lauriers, et de toujours se dépasser, puisque la pression est réelle de la part de la direction. Ces 10%, dont l'entreprise constate qu'ils sont mauvais, sont remplacés par de jeunes salariés motivés. Au contraire, le chef de l'entreprise considère que les meilleurs salariés (il considère qu'ils représentent 20%), doivent bénéficier des meilleurs avantages (voitures, salaires, RTT etc.) afin qu'ils n'aient pas la volonté de quitter la société. Par conséquent, il existe une certaine crainte de la part de la direction de développer l'employabilité de ces salariés, de voir ses meilleurs éléments partir.

*« Voilà, monsieur donnez moi les 10 plus mauvais de votre secteur, classez moi les gens... Ah je vais vous dire qu'il faudra qu'ils y passent. »*

### **-V - Parcours professionnel**

#### ***Le délégué syndical***

Après son service militaire, M. R s'est engagé pour COMELEC. Il possède un CAP/BEP électronique, et le niveau SP électronique. Il n'a pu passer son bac en raison de sa présence à l'armée. Il aurait souhaité passer son Bac par la suite, mais à force de repousser au lendemain il a abandonné.

M. R est délégué du CE, du CHSCT ainsi que délégué syndical. Ce n'est pas « une vocation » mais cela s'est fait par la force des choses depuis les difficultés intervenues entre MULTIMED et les entreprises privées. Il a cherché à comprendre comment étaient survenus ces problèmes et pourquoi l'entreprise n'avait pas pris ses précautions bien avant.

Pour lui, afin de mener à bien les tâches qui lui sont confiés, il faut être intéressé, ne pas avoir peur de se mettre en avant, beaucoup discuter et échanger les points de vue.

### ***Le DRH***

M. B, juriste de formation, a intégré la fonction Personnel par hasard. Il a postulé à un poste de responsable de gestion du personnel et de la paye chez Stanley & Maraud à l'âge de 26 ans. Ensuite il s'est dirigé vers le secteur du papier carton dans le Vaucluse durant une dizaine d'années.

Il a également connu une expérience dans le monde de l'automobile durant quatre à cinq ans, pour finalement se stabiliser dans le secteur de la téléphonie au sein de l'entreprise COMELEC.

# INNOVA

## *Les conditions de l'entretien*

La monographie relative à l'entreprise SIDER est basée sur deux entretiens :

- M. L : Senior Training Manager
- Mme M : RH Coordinator

Ces entretiens ont été réalisés dans les locaux de INNOVA à PA, avenue PK. Cet édifice récent, qui est situé sur les marges de la SE possède une très belle vue sur la TE.

Le bâtiment d'une quinzaine d'étages accueille plusieurs grandes entreprises. INNOVA se situe au cinquième. C'est un endroit très sécurisé, avec un gardien qui gère les entrées, plusieurs ascenseurs d'accès aux étages, un badge est nécessaire pour pouvoir y pénétrer.

Arrivée au huitième étage, deux hôtesse m'ont accueilli me demandant de patienter dans l'attente de mon rendez-vous. Puis, j'ai été accompagnée dans la salle de réunions. Durant l'entretien, nous n'avons pas été interrompus. La seule difficulté a résidé dans le fait que Mme. M ait refusé que j'enregistre l'entretien malgré mes tentatives afin de la rassurer sur la destination de celui-ci, et sur l'anonymat de ses informations.

## **-I - Présentation de l'entreprise**

Créée par deux personnes en 1982, INNOVA connaît une croissance très rapide. Très vite composé de 10 consultants, le concept étant « chercheur de têtes » ; on décide alors de chercher des personnes de hauts potentiels pour vendre leurs compétences. À présent, le groupe est le leader européen du conseil et de l'innovation technologique à forte valeur ajoutée. Son métier consiste en l'aide de ses clients qui sont de grands industriels ou des acteurs importants du secteur tertiaire par l'amélioration de leur compétitivité et de leurs performances, en leur permettant notamment d'innover dans leurs produits et leur process. Son cœur de métier est le conseil en innovation et le transfert de méthodes.

INNOVA s'est positionné sur le marché dans quatre domaines essentiellement :

- Technologies : SSII
- Management : Cabinets de conseil
- Processus
- R&D : Bureau d'études et sociétés d'ingénierie

Ses principaux marchés sont l'automobile, les télécommunications, l'aéronautique - spatial et la banque - assurance.

L'activité du groupe se répartit aujourd'hui de la façon suivante :

- 40% : étude et réalisation de produits et de process de fabrication
- 40% : organisation de l'innovation
- 10% : stratégie industrielle (ex. Renault, PSA, EADS, Thales...)
- 10% : conseil en stratégie

Une grande partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisée à l'international, grâce à un déploiement d'environ 200 sociétés dans 17 pays principalement européens, mais aussi au Brésil, aux USA, au Japon et en Corée du Sud.

Début 2006, le groupe affichait une croissance organique de près de 5%, avec un chiffre d'affaires de plus de 370 millions d'euros. Cette hausse est surtout significative à

l'international, le chiffre d'affaires en France a reculé de près de 4% par rapport à la même période en 2005.

Le groupe INNOVA compte près de 16 000 personnes, ce chiffre est en hausse par rapport à l'année dernière.

### ***Données clefs***

INNOVA : pays d'implantation dans le monde



- Un réseau international de sociétés présentes en Europe, en Amérique latine, aux Etats-Unis, en Asie et en Inde.
- 16 152 salariés fin 2005
- 1,434 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2005
- 53% du chiffre d'affaires du groupe est réalisé hors de France en 2005

(Source : [www.INNOVA.fr](http://www.INNOVA.fr))

INNOVA possède un atout très significatif, relatif au potentiel de marché. Son activité ne représente

seulement 1% des possibilités offertes et pourtant, il en est le leader. INNOVA se distingue également par l'excellence des équipes de consultants (recrutement sélectif, formation de haut niveau, qualités humaines et relationnelles).

Les clients du groupe ont ainsi un accès accéléré aux technologies de pointe, ce qui implique des gains financiers considérables et un avantage concurrentiel.

### ***Mode de management***

Chez INNOVA, le mode d'organisation est différent de ce qui se pratique normalement, en effet, dans les entreprises classiques, au niveau hiérarchique, nous trouvons le Directeur général au sommet et puis ses exécutants à un niveau inférieur. Chez INNOVA, la culture d'entreprise permet une mise en œuvre de la stratégie plus rapide, sans ses obstacles hiérarchiques, managers et directeur générale étant à un même niveau hiérarchique.

C'est une pyramide inversée avec une communication interactive : car les managers ont une meilleure connaissance du marché et des clients. Les managers développent la stratégie et sa mise en œuvre.

INNOVA est basé sur une organisation en réseau : chaque manager doit recruter, trouver des clients et manager ses consultants, il est aussi en contact avec d'autres managers et reporte tous ces éléments au niveau de la direction générale

Chaque « business unit » développe sa stratégie : prise d'autonomie et d'initiative, ceci engendre parfois une concurrence entre les « business units ».

La holding centralise par exemple les CV et les redistribue en fonction des besoins qui auront été recensés. La Direction Générale est présente pour impulser, orienter mais sans contrecarrer l'énergie développée. Ceci est, bien entendu, un atout pour les managers mais

aussi pour les clients puisqu'il y a plus de responsabilisation individuelle et de liberté d'action, plus d'échanges d'informations et plus d'innovation et de créativité.

### ***Le métier de manager***

Le rôle de manager consiste en la création et l'animation d'un centre de profit. Il doit définir et structurer son offre (veille, stratégie, Business Plan, Marketing) et la mettre en œuvre (développement commercial, recrutement, management), c'est-à-dire qu'il gère toutes les phases du recrutement en parallèle de toutes les phases commerciales ainsi que le management de l'équipe à distance. Le manager est suivi par un coach et formé par l'IMA (institut de management INNOVA).

Ainsi chaque manager se doit d'avoir certaines valeurs fondamentales : autonomie, capacité d'innovation, responsabilisation, retour d'expérience (rôle de l'IMA), respect des cultures et des différences et remise en cause constante.

### ***Les facteurs clé de succès chez INNOVA***

La diversité :

- connaissances, savoir-faire (haut niveau de compétences/recrutement)
- client : transfert des méthodes/ technologies d'une entreprise à un autre

Le potentiel du marché :

- INNOVA a la demande et a su y répondre
- bonne analyse du marché
- leader
- présence géographique : acquisitions et couverture du marché

L'offre :

- des idées, des innovations
- mise sur la qualité plutôt que sur le coût de l'intervention

Les hommes sont leur « produit » :

- compétences diversifiées.
- recrutement (management de proximité), les managers identifient eux-mêmes leurs besoins en recrutant directement.

- Bon climat social grâce au management

- Motivation grâce à une rémunération attrayante et à des contrats à durée indéterminée.

- Recherche des qualités humaines

La communication et le réseautage permet une bonne connaissance du marché.

Politique de stock option, par conséquent, tous les managers ont fortement intérêt à la croissance de l'entreprise.

Croissance externe importante entre 2000 et 2002, ce qui a impliquait la création de 15 à 20 entreprises par an (principe du « earn out »). INNOVA négociait des contrats d'une durée de 5 ans, puis à la fin de cette période, le manager recevait un chèque de cession et une rémunération proportionnelle à la croissance de l'entreprise pendant ces 5 ans.

### ***La crise de croissance***

La crise de croissance du Groupe INNOVA est apparue dès le début des années 2000. Elle est due à plusieurs facteurs qui se sont combinés pour provoquer un déclin temporaire mais significatif du chiffre d'affaires du groupe, beaucoup plus accentué en France qu'à l'étranger.

→ On peut mettre en avant, dans un premier temps, des facteurs conjoncturels et économiques, ainsi que les attentats aux Etats-Unis qui ont contribué à une baisse globalisée de la demande. Beaucoup d'entreprises ont connu un déclin de leur chiffre d'affaires pendant cette période. Ceci a eu pour conséquence une guerre des prix et une baisse de l'action en spirale.

### *Des facteurs organisationnels ont également contribué à la crise.*

- Une forte cannibalisation entre les agences s'est fait sentir. La concurrence interne a étouffé l'activité, ce qui, à une certaine époque, a contribué à rendre l'activité moins rentable. Des problèmes d'échange d'informations et de transferts de technologies sont également apparus.
- Le management par projet contribue à une vision plutôt à court terme, trop réactive et dans l'urgence. Certaines décisions prises n'ont pas toujours été bonnes.
- INNOVA a également acheté beaucoup trop d'entreprises en très peu de temps sans un réel temps d'adaptation : par conséquent, certaines acquisitions ont été mauvaises. L'expansion a été mal étudiée, l'implantation dans un nouveau lieu mal maîtrisée, des problèmes de transferts de pouvoir se sont fait sentir. Il n'existe pas de véritable modèle permettant de suivre une procédure bien définie. A tout cela, il faut ajouter des problèmes culturels.
- La stratégie ne montre pas de cohérence, pas d'unicité de la politique à suivre. Ceci engendre une image brouillée, avec une communication défailante et une multiplicité d'interlocuteurs.

### *Le discrédit du groupe*

En 2002, INNOVA connaît des problèmes judiciaires relatifs à la tenue de ses comptes (période 2001/2002) ainsi qu'aux fausses informations diffusées. Ceci a contribué à accentuer la crise que traversait le groupe.

Des mesures pour restaurer la confiance de la communauté financière ont été prises relatives notamment à la création d'un comité d'audit et à la nomination d'administrateurs indépendants. Mais malgré ses efforts, le groupe souffre encore d'une crise de confiance des investisseurs, notamment concernant la sincérité de ses comptes. La visibilité de l'activité d'INNOVA est limitée par la structure très décentralisée du groupe qui compte plus de 200 sociétés dispersées dans le monde.

## **-II - L'impact sur la main d'œuvre**

### *Des facteurs humains difficiles à gérer.*

Depuis ses débuts, INNOVA connaît une croissance très rapide qui a impliqué un recrutement massif, ceci était sans prévoir que cette manière de procéder nuisait à la qualité de la sélection. La crise a donc été accentuée par une pénurie d'ingénieurs de qualité. Ce qui faisait la renommée du groupe INNOVA perd de la valeur puisque l'entreprise doit faire face à une perte de savoir-faire, la croissance est beaucoup trop rapide vite, et il semblerait que la direction ne sache pas gérer cette situation. De plus, Il n'y a pas assez de formation et donc le transfert de savoir faire est partiel, ce qui implique des pertes de compétences.

La gestion des âges est aussi apparue comme un problème, en effet, on a constaté un fort écart entre la motivation des jeunes recrutés par le groupe, imprégnés par des envies de challenge et de dépassement de soi-même, et les salariés plus expérimentées qui ont une vision à plus long terme et un rythme moins soutenu. Les agences sont gérées par les plus jeunes qui manquent d'expérience et qui non pas le retour sur expérience nécessaire pour gérer les

situations de crise. De plus, on constate qu'un fort turn over se fait sentir.

Le sentiment d'appartenance n'est plus aussi important qu'auparavant, il n'existe ni unité ni cohésion. Les entreprises possèdent des dénominations différentes ce qui contribue à accentuer ce phénomène.

INNOVA est donc victime de sa propre croissance, devient moins attractif, a beaucoup de mal à motiver ses collaborateurs et n'arrive pas à en attirer de nouveaux. Il s'en suit une pénurie de hauts potentiels.

Dans une entreprise de conseils, l'essentiel des charges d'exploitation réside dans les salaires des consultants. L'effectif est donc à surveiller « de très près ». Cet élément est très important car la rentabilité de ces sociétés est plafonnée et toute augmentation de chiffre d'affaires requiert une augmentation de l'effectif.

### **-III - La restructuration**

INNOVA a nommé, début 2005, un nouveau directeur générale en la personne de M. A, jusque là PDG de MI France. Il a remplacé le fondateur de la société suite à sa mise en examen en juillet 2004 pour diffusion d'informations trompeuses, présentation de comptes inexacts, faux et usage de faux. Cette nouvelle a contribué à consolider la confiance du marché. INNOVA a présenté au premier semestre 2005, un résultat net de 17,7 millions, dans le vert pour la première fois depuis début 2003.

Le groupe a lancé en 2005 un plan d'économie basé sur la réduction des frais de holding, la mise en commun des dépenses éparpillées au sein des 220 filiales et sur la rationalisation de l'immobilier. Les difficultés financières ont contraint la société à se réorganiser mais également à réduire ses effectifs. Les employés du groupe INNOVA constituent le principal capital de la société, et il a fallu faire face aux erreurs commises dans le passé. « Notre produit c'est l'humain » (Mme. M).

INNOVA a donc mis en place un plan de départs volontaires, dont les négociations ont eu lieu directement avec les différents collaborateurs fin 2005.

Des investissements ont été réalisés en matière de communication interne afin d'informer les individus de cette possibilité. La direction souhaitait conserver certains collaborateurs, pour cela, elle leur demandait personnellement de rester. Les autres salariés auxquels on ne demandait pas de rester sentaient que leur départ était souhaité, même s'il n'était pas clairement dit, ils se voyaient, d'une certaine manière « poussés » au départ. Bien que le choix soit personnel et volontaire, il était très difficile de faire face au poids et à l'influence du groupe.

Début 2006, MOUV INNOVA est créé, c'est une agence de mobilité qui publie des offres en interne, ceci afin d'inciter les collaborateurs à la mobilité.

Suite à ceci les la direction des Ressources Humaines a été complètement réorganisée ; toutes les populations étaient touchées, mais surtout les consultants et managers. Il leur est demandé plus de performances économiques et opérationnelles. INNOVA se veut un employeur de référence et veut maintenir l'uniformité tout en restant proche du client. Il y a également une refonte des programmes de formation avec la création de l'université d'entreprise.

Les managers qui sont affectés sur un périmètre, se posent des questions sur l'évolution de leur carrière. Le nombre de sociétés étant réduits, il y a donc moins de possibilités d'évolution. Quand aux consultants qui sont gérés par les managers, ils se trouvent loin de

l'entreprise et ont un sentiment d'appartenance très faible.

La nouvelle direction du groupe a réussi à négocier environ 100 départs volontaires. Tous ont été traités par un cabinet externe : Right Garon Bonvallot. Cinq possibilités s'offraient aux collaborateurs :

- le reclassement dans une nouvelle entité
- la création d'entreprise
- l'acceptation de la somme offerte et partir
- l'acceptation d'une somme moins importante et être accompagné par le cabinet
- la retraite

Les collaborateurs étaient informés au préalable des possibilités qui s'offraient à eux et avaient 15 jours de réflexion.

#### **-IV - L'employabilité**

INNOVA est une entreprise très jeune qui permet une forte employabilité de ses collaborateurs. Ce sont des individus relativement jeunes, diplômés et qui évoluent sur un marché très réactif et flexible, ils ont donc des facilités de repositionnement.

Le groupe possède également un taux de formation très élevé, c'est un investissement très significatif de l'entreprise.

INNOVA connaît un autre problème relatif à la pénurie d'ingénieurs, notamment dans le domaine informatique.

Il existe une forte réactivité au recrutement. Le groupe a également créé une université entreprises pour les commerciaux essentiellement.

En parallèle, INNOVA est en contact constant avec les universités et grandes écoles afin d'y découvrir de nouveaux talents.

INNOVA investit également beaucoup dans le développement à l'international, dans lequel il réussit, ce développement constituant la moitié de son chiffre d'affaires. Pendant la crise que le groupe a connue, ce marché étranger lui a permis d'amortir le choc. INNOVA dont les entreprises à l'étranger possèdent des dénominations différentes, le discrédit auquel le groupe a dû faire face au niveau national notamment n'a pas touché ses filiales, cela a constitué une « sorte de bouclier ».

#### **-V - L'avenir**

L'avenir du groupe INNOVA reste incertain et compliqué tant sur le court terme que sur le long terme. Il faut investir dans l'humain et dans la technique pour pouvoir évoluer, c'est une question indispensable. Le marché est très agile et réactif, il y a énormément de concurrence. Il faut rester attentif sous peine d'absorption très rapide.

## CAMPUS

### CAMPUS, une véritable entreprise citoyenne

La monographie est réalisée à partir de trois entretiens effectués au sein des locaux de l'hypermarché CAMPUS à Clermont-Ferrand :

- Un délégué syndical, responsable de l'accueil et de l'AC.
- La directrice des ressources humaines.
- Une salariée, hôtesse d'accueil.

#### ○ **Présentation de l'établissement**

Le groupe CAMPUS est spécialisé essentiellement dans les hypermarchés dont il a été l'un des inventeurs. S'inspirant du modèle APPRO, M. M ouvre en 1961 un premier magasin situé dans une ancienne usine désaffectée de 600 m<sup>2</sup> dans le quartier des HC à R, d'où il tire l'enseigne CAMPUS. Mais les débuts sont difficiles et les résultats piteux. M.M décide alors de prendre conseil auprès de M. L (fondateur des magasins du même nom) et découvre que vendre moins cher fait vendre davantage. Il applique notamment ce principe au whisky, dont il casse les prix. La famille M fait le pari d'ouvrir un second magasin, en 1967, sur une surface plus importante (6000 m<sup>2</sup>), à RO, au nord-est de T. Rapidement, le succès est au rendez-vous, si bien qu'un deuxième hypermarché ouvre à EN, dans la banlieue de LI.

#### *Une expansion nationale*

L'expansion nationale débute en 1971 selon une stratégie prudente d'autofinancement où chaque nouvelle implantation est réalisée uniquement à partir du moment où le précédent magasin ouvert est remboursé. Les collaborateurs de CAMPUS accèdent à l'actionnariat dès 1977. Le développement en France va dès lors se poursuivre à un rythme soutenu. Le rachat de la société DDF en 1996 qui exploitait en France notamment les hypermarchés MA permet à CAMPUS de compléter son implantation dans de nombreuses agglomérations françaises où l'enseigne était jusqu'à présent absente (les magasins M prennent l'enseigne CAMPUS en 1998). En même temps, cette intégration donne à CAMPUS l'opportunité d'être présent sur le créneau du supermarché (via l'enseigne CATA).

Le groupe MA, quand à lui est fondé en 1971, sous l'appellation EDC, il s'agissait d'une entreprise ancrée régionalement.

### ***Une expansion internationale (présence du groupe CAMPUS à l'échelle mondiale)***

L'expansion internationale de CAMPUS démarre en 1981 avec l'ouverture des premiers hypermarchés espagnols sous l'enseigne AL. En 1989, CAMPUS s'implante en Italie et aux Etats-Unis. En 1996, le développement de CAMPUS en Espagne connaît une accélération grâce à l'intégration de DDF et de PDA, société dont le rachat permet également à CAMPUS de s'implanter au Portugal. 1996 est aussi l'année où CAMPUS ouvre des magasins en Pologne et au Luxembourg. En 1997, CAMPUS signe un partenariat avec la Rinascente en Italie, et ouvre ses premiers magasins en Argentine. CAMPUS prend racine en 1998 en Hongrie et au Mexique, puis en Chine en 1999. L'expansion marocaine est également marquée en 2002 par l'ouverture d'un premier supermarché à Casablanca sous l'enseigne AC. En 2002, Les groupes CAMPUS et Casino créent une société de prestations de services internationaux, International Retail and Trade Services. 2002 est également l'année où CAMPUS s'implante en Russie et ouvre près de Moscou le plus grand hypermarché de Russie. En 2003, CAMPUS se retire des Etats-Unis.

### ***Principales caractéristiques du groupe CAMPUS***

- Un formatage de ses surfaces de vente avec des magasins de taille relativement importante par rapport à la concurrence, environ 8500 mètres carrés aujourd'hui. Avant le rachat de DDF et de ses enseignes MA, ce chiffre s'élevait à 15 000 mètres carrés. De plus le nombre de références est supérieur de 20% par rapport à la concurrence. Cette abondance de référence est l'une des caractéristiques principales de l'offre CAMPUS (offrir le maximum de produits aux clients sur une grande surface).

- Une politique de bas prix : son pouvoir de négociation (via sa centrale d'achat) lui permet d'exercer une pression importante sur ses fournisseurs et donc sur les prix. CAMPUS peut donc proposer des produits à des prix attractifs avec un bon rapport qualité-prix.

- Le développement de la relation client :

- ✓ la qualité de l'accueil dans ses surfaces de ventes (multiplication des caisses pour réduire les délais d'attente, parkings nombreux et accessibles, galeries marchandes pour attirer les clients etc.).

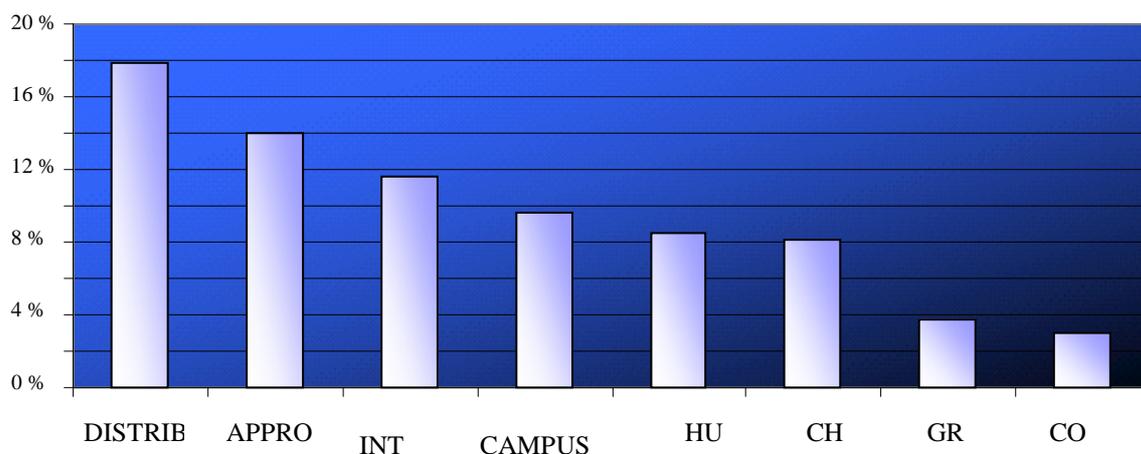
- ✓ Les services offerts (carte AC pour faciliter les paiements, carte de fidélité pour fixer la clientèle, livraison à domicile pour satisfaire le client.

### ***Situation de l'entreprise en 2006***

En 2006, le groupe CAMPUS a poursuivi sa politique d'innovation et de croissance interne régulière à travers ses quatre métiers, hypermarchés, super marchés, immobilier commercial, banques. Avec 40 magasins ouverts, il totalise, fin 2006, 1106 points de vente intégrés (389 hypermarchés et 717 supermarchés).

En 2006, l'activité s'est appuyée sur la croissance soutenue de marchés comme la Chine et sur le dynamisme des secteurs de l'immobilier commercial et de la banque. Sur les marchés mûres, en particulier pour les hypermarchés et supermarchés en France et en Italie, la pression concurrentielle et réglementaire a continué à s'intensifier. Au total, le chiffre d'affaires consolidé du groupe progresse de 4,1%, à 35 milliards d'euros. Ce chiffre d'affaires est réalisé à 47% à l'international.

## Part de marché des principaux hypermarchés en France en 2006



Source : L'expansion.com

En France, il existe cinq grands groupes qui se partagent le marché et se livre une concurrence sévère. A noter que le groupe DISTRIB est le leader de la grande distribution en France

### ***Forte interaction entre le management local et centre stratégique***

Il existe des plans de formation définis par le centre stratégique, ceci correspond aux grandes lignes proposées par le DRH. Chaque établissement, en fonction de sa position nationale et des plans du groupe, établit son propre plan de formation tous les ans en liaison avec les différents chefs de secteur sur des catalogues de formation proposés, en fonction des besoins de chaque salarié identifiés, et que la direction identifie pour lui. Le management local possède tout de même une autonomie décisionnelle.

### ***Les effectifs***

L'établissement est actuellement composé d'environ 300 salariés dont 270 sont en contrat à durée indéterminée et une trentaine en contrat à durée déterminée. Ces salariés en CDD remplacent d'autres salariés en congés, maladie, vacances ... Le personnel est composé de 85% d'employés et 15% de cadres et agents de maîtrise.

CAMPUS occupe une place un peu particulière dans le paysage de la distribution. Un des traits les plus importants est la mise en place et le développement au sein du groupe d'un esprit d'entreprise, que l'on appelle communément « l'Esprit CAMPUS ».

Confiance, esprit d'équipe, pragmatisme, esprit d'équipe, intégrité, passion de gagner, responsabilité, respect de l'autre sont les principes fondamentaux sur lesquels le groupe forge sa culture d'entreprise. En terme de ressources humaines, la force d'CAMPUS s'articule autour de la notion de partage : partage de l'avoir, partage du savoir, partage du pouvoir. Cette spécificité du groupe CAMPUS se caractérise également par un puissant sentiment d'appartenance au groupe et d'une forte volonté d'indépendance. Une traduction concrète de ces spécificités est relative au refus du groupe d'entrer en bourse, ce qui constitue une originalité parmi les groupes de distributions intégrés.

L'enseigne CAMPUS est détenue à 87% par la famille M et à 13% par les salariés (dont 98% sont actionnaires). Cet actionnariat salarié est une caractéristique forte du groupe CAMPUS, l'objectif étant double : renforcer l'attachement des salariés et rehausser leur niveau de formation.

## ○ **Processus de restructuration**

### *Une réorganisation sans plan social*

Le rachat du groupe DDF par CAMPUS en 1996 n'a impliqué aucun plan social, aucun licenciement. Au contraire, 70 emplois ont été créés suite à ce rachat. Toutefois, cette prise de contrôle a impliqué des changements notamment organisationnels, si bien que l'on peut réellement parler de fracture, de changement au niveau de l'encadrement dans un premier temps.

Le groupe CAMPUS a immédiatement imposé sa culture, en effet, un directeur CAMPUS était mis à la tête de chaque hypermarché avec une équipe CAMPUS : il s'agissait de « jeunes cadres dynamiques » souligne le directeur du personnel qui a connu les deux enseignes CAMPUS et MA.

Ce rachat avait engendré d'importants bouleversements, comme le directeur du personnel le souligne, les salariés étaient devenus des pions lorsque MA possédait l'entreprise, ces derniers étaient complètement abandonnés ne connaissant même pas les dirigeants de l'entreprise. Désormais, tout devenait différent, un petit livre était réalisé permettant de connaître la hiérarchie. Lorsque des changements apparaissent, les salariés sont informés alors qu'auparavant ce n'était pas le cas, la mobilité devient possible, la formation devient primordiale etc.

Certains salariés de l'entreprise MA ont décidé de partir puisqu'ils ne souhaitaient pas intégrer les « méthodes CAMPUS », puisqu'ils ne souhaitaient en aucun cas être déclassés et devenir employé. Toutefois, il est également important de noter que la grande majorité des salariés ont accepté la situation.

### **Quelle transition lors du changement de propriétaire ?**

#### *Une transition relativement « douce, bien digérée » aujourd'hui*

Selon les dires du responsable du personnel, la transition s'est relativement bien déroulée malgré un réel choc de culture auquel ont dû faire face les salariés, puisqu'en effet l'organisation du travail devenait différente, la structure interne devenait différente. Cela a supposé une adaptation rapide des salariés aux nouvelles méthodes, c'est en cela que l'on peut parler d'un léger choc psychologique. Mais M. M, le chef de l'entreprise CAMPUS, avait lui-même fait le tour de tous les hypermarchés pour rassurer les salariés, pour leur annoncer qu'il souhaitait développer les activités mais également qu'il n'avait aucunement l'intention de licencier les « anciens salariés MA ».

A noter également que ce dernier reprenait 90 hypermarchés alors qu'il n'en possédait qu'une cinquantaine, il s'agissait par conséquent de l'absorption d'une entreprise déjà plus importante. 100 millions de francs avaient été investis dans cet hypermarché qui était devenu vétuste, investissement également dans l'institut de formation, en effet, il existe un capital formation énorme, tous les employés reprenant un cursus de formation de débutant.

## ○ **Les mesures d'anticipation du groupe CAMPUS**

### *Une GEPC bien installée*

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est décentralisée au sein de l'enseigne CAMPUS. L'objectif du groupe est d'assurer l'adéquation entre les salariés et les emplois en termes d'effectifs, de qualification. Le groupe ne formalise pas vraiment une

GEPC, cependant, il met à disposition des hypermarchés quelques outils. Le management local est ensuite autonome dans la mise en place opérationnelle de la GEPC.

- ***La Gestion du Développement Individuel (GDI)*** est un instrument utilisé par l'hypermarché CAMPUS étudié.

La GDI se fait par l'intermédiaire d'un entretien annuel d'évaluation durant lequel tous les sujets sont abordés entre l'employé et son manager : la rémunération fixe et variable, l'évolution (la volonté de changer de métier, la mobilité au sein de l'entreprise), la formation, l'identification des compétences individuelles (développées à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur, compétences développées au sein d'une association par exemple, ou dans le cadre d'un loisir).

De plus, il est possible, pour les employés qui souhaitent changer de corps de métier, de suspendre temporairement leur contrat afin d'effectuer des formations externes qui ne sont toutefois pas encadrées par l'enseigne CAMPUS.

- ***Plan de redéploiement***

Le groupe CAMPUS adopte une démarche de gestion prévisionnelle depuis 2002 et envisage de supprimer des postes relatifs aux métiers administratifs tels que la comptabilité et les services de paye. Toutefois, l'entreprise avait préparé en amont ce « choc » et ceci afin que les salariés concernés ne soient pas licenciés puisqu'elle avait anticipé qu'en 2007-2008, elle serait amenée à supprimer des postes liés à des tâches administratives. Ainsi depuis quatre ans, l'hypermarché s'attache à travailler sur cette gestion prévisionnelle. C'est pour cela qu'un plan de redéploiement est mis en place concernant quatre à cinq personnes qui occupaient des postes administratifs et auxquelles la direction va proposer des postes de commerciaux. Cela est caractéristique de la politique CAMPUS paternaliste qui souhaite préserver l'emploi.

*Les modalités de ce plan de redéploiement :*

Des postes sont proposés à ces salariés, lesquels ont la possibilité d'essayer ce poste qui s'il ne leur convient pas peuvent changer. Pour favoriser ce processus, un accompagnement personnalisé est effectué par la responsable des ressources humaines. Si le salarié refuse le déploiement, les dirigeants sont amenés à envisager le licenciement. Certains salariés âgés de plus de 55 ans acceptent le licenciement puisqu'ils sont en fin de carrière, par conséquent ils quitteront l'entreprise avec de bonnes conditions financières.

***Face à ce redéploiement, une adaptation difficile***

Il est important de noter qu'il existe un cloisonnement entre le personnel de bureau et le personnel de magasin. Même si la direction essaie de favoriser cette transition, essaie de l'anticiper, la situation reste toutefois délicate pour ces salariés qui ont toujours connu un travail de bureau, toujours en retrait du magasin. Ces individus ont travaillé pendant 10-15 ans avec des horaires, des conditions de travail bien définies.

## ***La formation***

### ***Une formation, sans commune mesure dans la distribution, reconnue par l'Etat***

CAMPUS consacre à la formation, véritable priorité de l'entreprise, 3 à 4% de sa masse salariale. L'enseigne dispose d'un organisme de formation propre qui est reconnu par l'Etat : l'IFE (l'Institut de Formation d'Excellence) qui assure une formation de l'encadrement et des opérationnels. A chacun des métiers dans l'entreprise correspond un

parcours de formation théorique et pratique. Cet institut met à leur disposition des outils pédagogiques afin qu'ils puissent ensuite former les collaborateurs sur le terrain. Près d'un millier de personnes conçoivent les formations en se déplaçant dans les hypermarchés afin d'identifier les besoins.

Chaque établissement, en fonction de sa position géographique, établit son propre plan de formation tous les ans en liaison avec la direction des ressources humaines mais également et surtout avec les chefs de secteurs.

### **Quelques exemples de mesures relatives à la formation**

- Tous les ans, 50% des salariés se rendent à LI, le siège social, afin d'être formés. Tous les vendeurs de produits techniques (les activités liées à l'électroménager, à la photo, au son etc.) se rendent à Lille afin de se former aux nouvelles technologies.

- De même, tous les ans, deux, trois voire quatre jours de formation spécialisés sont organisés durant lesquels l'accent est mis sur la spécialisation de certains produits.

- Il existe également des formations spécialisées relatives au développement personnel qui permettent de faire face aux difficultés conseil à la vente, à des problèmes relationnels.

- Il existe également une formation pour les nouveaux collaborateurs, formation intitulée « intégration des nouveaux embauchés », qui se déroule durant deux jours. Cette formation, qui comprend une partie théorique ainsi qu'une partie terrain, est basée sur quatre grands axes : une présentation de la société et des métiers de l'hypermarché, les engagements de l'enseigne, une sensibilisation environnementale ainsi qu'à la sécurité à l'embauche.

- Des formations sont organisées pour les hôtesse d'accueil tout au long de leur carrière. Après trois mois d'ancienneté, les hôtesse suivent une formation sur les techniques du métier, les procédures, l'accueil, les consignes de sécurité ... Ensuite, elles reçoivent une formation de perfectionnement qui porte sur l'efficacité et la fiabilité de leur métier. Après trois ans au sein de l'entreprise, une formation d'excellence au programme de sensibilisation technique d'animation leur est proposée.

Très professionnels, attachés à l'entreprise, aux résultats, le groupe CAMPUS s'appuie sur des collaborateurs fortement impliqués dans la bonne marche et le développement de l'entreprise. Ces collaborateurs sont reconnus pour être les plus compétents de la distribution.

## **La mobilité**

### ***Une mobilité ascendante possible pour tous les salariés***

Il est possible pour chaque salarié de l'entreprise CAMPUS d'émettre le souhait d'intégrer un autre établissement CAMPUS. Toutefois, le directeur du personnel constate qu'il n'existe pas une grande volonté de mobilité inter site de la part des salariés. En effet, au sein de cet établissement qui comprend 300 personnes en moyenne, l'entreprise connaît une, voire deux demandes de mobilité par an.

Il existe une grande stabilité du personnel, en effet, la moyenne relative au turnover s'élève approximativement à 6%, ceci semble lié à la spécificité de la région AU puisque à titre de comparaison, par exemple, en RA, le turnover est beaucoup plus important au sein des établissements CAMPUS atteignant 14 à 15%, et en région parisienne, ce même turnover est encore beaucoup plus élevé.

## ***Mobilité interne***

Au niveau interne, la mobilité est possible puisque chaque salarié, s'il le souhaite, peut évoluer dans l'entreprise CAMPUS, en effet, il existe un plan de carrière comme nous l'avons observé précédemment. Chaque salarié possède un coefficient et à travers la gestion du développement individuel (GDI), l'évolution au sein de l'hypermarché est possible. A titre illustratif, lorsqu'un salarié parvient en fin de grille, (cela signifie qu'il n'a plus rien à apprendre sur le poste qu'il occupe), un éventuel changement de poste est possible.

### ***Exemple de mobilité***

La salariée interviewée a été recrutée par l'établissement CAMPUS alors qu'elle était encore étudiante en CDD. Elle occupait alors le poste d'hôtesse d'accueil, mais très rapidement, elle signait un CDI étudiant. Six mois après son recrutement, elle est devenue polyvalente, cela signifie qu'elle naviguait entre la caisse et l'accueil. Elle a par conséquent connu une mobilité du poste d'hôtesse de caisse vers celui d'hôtesse d'accueil, ce qui impliquait davantage de responsabilités. Ces nouvelles compétences, ces nouveaux savoirs qu'elle devait mobiliser impliquaient le suivi de formations sur certaines méthodes, notamment la carte AC. Dans ce cadre, un représentant de la banque AC de la région se déplaçait sur le site une fois par mois pour afin de transmettre les offres promotionnelles du mois. De plus, cet apprentissage s'effectuait au fil du temps « sur le tas », mais également auprès des titulaires qui prenaient le temps de tout expliquer souligne-t-elle.

Le poste qu'elle occupe n'est pas en adéquation avec sa formation initiale (Bac L puis faculté de psychologie). Elle constate qu'elle a la possibilité d'évoluer au fil du temps au sein de l'hypermarché, elle a par conséquent l'ambition d'occuper à terme le poste de chef de rayon. Elle a affirmé sa volonté de devenir second de rayon lors de la GDI en soulignant que lorsque des possibilités de formation seraient mises en place, elle souhaiterait y participer. Toutefois, elle est consciente que dans un premier temps, elle doit faire ses preuves sur le poste d'hôtesse d'accueil, pour cela, elle s'est fixée une échéance d'un an.

Cette salariée est parfaitement informée des nouvelles mesures relatives à la formation (DIF), cela semble lié à la culture de formation active du groupe CAMPUS qui développe en permanence l'employabilité de ses salariés.

## **Quelle politique de recrutement lorsqu'une nouvelle activité est créée ?**

La politique mise en place par le groupe CAMPUS est plutôt une politique de recrutement interne, excepté lorsqu'aucun salarié en interne n'est pas intéressé, dans ce cas bien précis, la direction fait appel à des individus extérieurs.

Les salariés susceptibles de pouvoir occuper les postes liés à la création de cette nouvelle activité sont identifiés dans un premier temps, puis ces derniers sont formés pendant quelques mois.

La création du rayon « hard discount » connaît un succès important, ceci favorisé par l'implantation géographique de l'établissement CAMPUS au nord de l'agglomération clermontoise dans une zone en difficulté. Certains salariés ont souhaité changer de secteur et évoluer dans le secteur « hard discount ». De même, une hôtesse de caisse a demandé une mobilité qui lui a été accordé, elle évolue dès lors dans le secteur du « hard discount » qui lui plaît beaucoup.

Afin de faciliter son recrutement « externe », le groupe CAMPUS coopère avec l'ANPE. Cet accord prévoit en particulier de confier à l'ANPE l'ensemble des offres d'emploi cadres et non cadres offertes au recrutement externe et communiquer aux agences locales les critères des postes et les profils souhaités, de développer le recours aux dispositifs d'adaptation à

l'emploi et de professionnalisation afin de faciliter le retour à l'activité des demandeurs d'emploi, de fiabiliser les recrutements en évaluant les compétences des candidats, d'utiliser, à chaque fois que possible, la méthode de recrutement par simulation à l'ANPE, méthode par laquelle les personnes sont embauchées sur la base de leurs habiletés et capacités à occuper un poste, indépendamment de leur expérience ou de leur diplôme.

- **Les acteurs qui interviennent lors des changements organisationnels**

*Un syndicat présent dans les mesures d'accompagnement*

Aujourd'hui, le syndicat majoritaire dans l'enseigne CAMPUS est la CFDT dont est issu le délégué syndical interviewé qui vient de remporter il y a peu les élections. Ce dernier a décidé d'intégrer la CFDT parce qu'il partage les valeurs véhiculées par le syndicat notamment parce que selon lui, « la CFDT ne fait pas grève pour un oui ou pour non ». Puis, vient ensuite la CGT qui s'est beaucoup heurté à la direction lorsqu'elle était majoritaire.

Lorsque CAMPUS avait racheté MA, il existait un syndicat unique : FO qui avait dit « non aux licenciements abusifs ». Lorsque le rachat avait été annoncé, de nombreuses grèves eurent lieu puisque de nombreuses incertitudes pesaient sur ce rachat notamment quand à la politique qui serait menée par cette nouvelle entreprise.

Lorsque le groupe CAMPUS crée une nouvelle activité, le projet est dans un premier temps présenté aux syndicats, ce dernier réunit un comité d'établissement qui est présidé par le directeur du syndicat. Puis, des réunions dans chaque rayon ont lieu.

**Illustration :** les syndicats sont associés à la conduite du plan de redéploiement : ils veillent à ce que les salariés, malgré le déclassement, conservent leur qualité de vie, l'objectif étant de favoriser la transition professionnelle et ceci par exemple en exigeant que les salariés puissent dans un premier temps conserver des horaires équivalents à ceux qu'ils pratiquaient jusqu'alors. De même, des négociations sont en cours entre la direction et les syndicats afin d'éviter les licenciements qui interviendraient lorsque des salariés refuseraient le déclassement.

- **Parcours professionnel**

*Une salariée*

La salariée interviewée a obtenu son Bac à l'âge de 17 ans et demi. Son entrée dans la vie active se traduit par un poste de serveuse dans un bar. Puis, pendant quelques mois, elle connaîtra divers activités intérimaires avant de postuler au sein de l'hypermarché CAMPUS en tant qu'occupant le poste d'hôtesse d'accueil. Depuis, elle a connu une mobilité qui lui permet aujourd'hui d'évoluer à la caisse. Cette dernière semble tout à fait au fait des possibilités d'évolution au sein de l'établissement CAMPUS, elle également au courant des mesures, des pratiques relatives à la formation, ce qui lui permet de se fixer ses objectifs et des perspectives d'évolution pour atteindre à terme le poste de chef de rayon.

# APPRO

## **SIDVL, une PME complètement indépendante du groupe APPR**

La monographie relative à l'entreprise APPRO est réalisée à partir de trois entretiens :

- Le directeur de l'établissement APPRO
- La responsable des ressources humaines
- Un délégué syndical

### ○ **Présentation de l'établissement**

#### *Un groupe boosté par la croissance extensive*

L'entreprise étudiée, spécialisée dans la grande distribution, est créée en 1988 sous l'enseigne CON. Créé en 1972, l'hypermarché CON appartenait au groupe DESMOPRO tout en restant indépendante de ce groupe. Ce dernier est créé en 1961 suite au regroupement de plusieurs familles de grossistes normands. Le groupe prospère grâce à ses nombreuses implantations et ses nombreux formats de distribution complémentaires :

- Hypermarchés : CON
- Supermarchés : CH, BG
- Commerce de proximité : PISHO, CEDCO
- Hard-Discount : DE/AID
- Commerce de gros : RESTDIPRO, CASHMOPRO

Dans les années 1990, à l'instar de ses concurrents, DESMOPRO lance de nombreux produits MDD (marque de distributeur) et innove en créant sa marque alimentaire "haut de gamme", Reflet de France, qui sera déclinée dans ses hypermarchés et supermarchés européens. DESPROMO parvient également à construire ses derniers grands hypermarchés en France, notamment « MON 2 », près de son siège social, ou encore le CON de Marseille GL qui avec ses deux étages devient le plus grand magasin du groupe de l'Hexagone.

Dans les années 1990, les rapprochements dans le secteur de la grande distribution se sont multipliés, tant en France qu'à l'étranger. En 1999, APPRO traverse une passe difficile : son actionnariat s'étirole, ses fournisseurs se concentrent, le néerlandais AH et l'américain WM se font de plus en plus pressants en Europe Continentale. De plus, les possibilités de croissance organique se réduisent en raison des lois Galland et Raffarin de 1996 qui restreignent l'ouverture de nouvelles surfaces.

En 1999, APPRO et DESPROMO annoncent leur fusion pour donner naissance au premier groupe européen et au deuxième groupe mondial de distribution, après WM. Bien que culturellement opposés (APPRO est un groupe intégré et très centralisé alors que DESPROMO est essentiellement un réseau franchisé et très diversifié), APPRO et DESPROMO sont complémentaires à l'international. Le premier est présent dans l'ensemble du monde avec des magasins dans plus de 21 pays alors que le second est beaucoup plus concentré sur l'Europe. En termes de structure, APPRO est très marqué par le poids des hypermarchés et reste peu présent sur les autres secteurs. A l'inverse, DESPROMO est présent sur tous les métiers de la distribution avec les différentes enseignes précédemment mentionnées.

Une rationalisation des enseignes a alors été effectuée. Par exemple, les hypermarchés français CON de DESPROMO prenaient l'enseigne APPRO. C'est le cas de l'entreprise étudiée, qui, suite à la fusion des deux groupes, est devenue un établissement franchisé indépendant de APPRO. L'entreprise, une PME, se nomme SIDVL. Et à l'inverse, les supermarchés COTS de APPRO deviennent des supermarchés CH.

En 2004, APPRO réalise un chiffre d'affaires s'élevant à 72,67 milliards d'euros, dont la répartition géographique est la suivante : 87,6% en Europe, 6,3% en Amérique Latine et 6,1% en Asie.

Le saut de chiffres d'affaires du groupe est évident en 1991, 1999, 2000 et 2001, quatre années liées à une politique de croissance externe :

1991 : impact des rachats de Mont et EUROM

1999 : impact en année pleine du rachat de Comptoirs Modernes

2000 : impact de la fusion avec DESPROMO.

2001 : impact du rachat en 2000 des activités belges et italiennes.

### *Une organisation classique*

Au sommet de la hiérarchie, est présent le PDG, à un niveau inférieur le directeur de l'entreprise, puis on observe divers services : un service comptabilité, un service ressources humaines, un service d'appui, des services généraux. Au total, ce sont 280 salariés qui sont employés dans l'entreprise. Depuis 1999, cette organisation est devenue davantage structurée impliquant la disparition de la fonction de chef de rayon et l'extension du rôle des chefs de rayon qui rendent compte directement au directeur secondé par trois responsables. Les chefs de rayon deviennent « managers de rayon » à la fois gestionnaires, vendeurs et managers. Ils gèrent une équipe d'animateurs des ventes, conseillers de vente, assistants ou équipiers de vente. Des chefs de vente, adjoints du chef de rayon, animent une équipe de 10 à 20 vendeurs. L'équipe de direction d'un magasin comporte plusieurs responsables : commercial, marketing, contrôle de gestion, ressources humaines, flux marchandises et informatique, caisses.

### *Un secteur en profonde mutation*

Le modèle de la grande distribution rencontré aujourd'hui existe depuis le début des années 1960. Pourtant, c'est un monde en pleine évolution et en perpétuelle innovation. Cependant, la grande distribution connaît depuis quelques années une crise et a dû y faire face en mettant en place une véritable mutation structurelle.

### *Les caractéristiques de la grande distribution :*

- Les modèles de consommation changent, on observe une saturation des besoins primaires ainsi qu'un développement de la tertiarisation. Le consommateur est devenu plus rationnel, plus difficile et plus gestionnaire de son temps et de ses revenus. Il n'hésite pas à comparer, est plus versatile et difficilement saisissable. De plus, son pouvoir d'achat moyen baissant, il se rend de plus en plus dans les Hard discounts alimentaires et non alimentaires afin de maximiser son acte d'achat.
- Les stratégies de croissance extensive se développent : les distributeurs explorent de nouveaux marchés (parapharmacie, les textiles, les voyages, les bijoux tec.). Cette diversification des métiers accroît le sentiment d'hétérogénéité.

- La grande distribution se développe à l'international. Par exemple, le groupe APPRO quitte les pays dans lesquels l'espoir de devenir leader sur le marché est limité (Mexique, Japon, République Tchèque), et se concentre davantage sur les pays prometteurs notamment la Chine, la Turquie et le Brésil.

- L'offre de services se développe : le prix n'est plus la seule donnée à prendre en compte, il faut désormais développer l'offre de services au client. APPRO a par exemple comblé son retard en termes d'image-prix par l'intermédiaire notamment d'un accroissement des assortiments et des services.

- On constate également que le niveau d'éducation des consommateurs est plus élevé, ils s'intéressent dès lors davantage au monde du commerce et deviennent exigeants.

### ***Changements, chocs affectant l'entreprise***

La grande distribution a connu des années fastes lors de la décennie 1990. Suite à la fusion et au changement d'enseigne en 2001, l'établissement a connu un agrandissement de sa surface de vente passant de 3 900 mètres carrés à 5 990 mètres carrés. Ce changement impliquait la liquidation des produits CON qui devait être remplacés par les produits de la marque APPRO. L'entreprise était contrainte de s'adapter en suivant la nomenclature APPRO. En 2002/2003, l'hypermarché a connu un premier choc dû au passage à l'euro, ce choc a été ressenti beaucoup plus durement sur l'ensemble de la corporation puisque dans un premier temps, le groupe a capitalisé par l'agrandissement. Ce choc lié aux prix fut beaucoup plus important en 2004/2005.

De plus, APPRO a entamé une politique de baisse de prix puisque le groupe avait besoin de changer son « image de prix », ceci a été réalisé par l'intermédiaire de relevés de la concurrence. L'entreprise a décidé de comparer les prix de 200 produits phares et s'est engagée à rembourser vingt fois la différence si un consommateur parvenait à trouver, dans un rayon de trente kilomètres, le même produit moins cher. Chaque produit, dont le prix a baissé possède une étiquette sur laquelle est mentionné « baisse des prix ». L'objectif étant de doper les ventes par des prix bas, d'améliorer son positionnement et de grignoter des parts de marché afin de capter une nouvelle clientèle en devenant ultra concurrentiel. Aujourd'hui cette politique coûte très cher à l'hypermarché APPRO en termes de marge, mais à plus long terme, cette politique permettra de fidéliser sa clientèle mais également un retour des clients perdus.

#### **○ Processus de restructuration**

### ***Des réorganisations sans plan social***

Le directeur de l'entreprise n'évoque pas le terme de restructuration pour qualifier la situation de l'entreprise, il parle plutôt d'une réorganisation permanente. L'entreprise n'a jamais connu de restructuration souligne le directeur. Quant à la déléguée syndicale, elle ne donne pas de définition du terme de restructuration, mais elle montre que l'on a tendance à comparer ce qui se fait au niveau national et au niveau international, ce qui en résulte selon elle « que l'on va toujours chercher à l'étranger ce qu'il y a de plus mauvais et on ne regarde pas en France ce qu'il y a de bon ».

## **Quelles ont été les répercussions sur les ressources humaines de cette la fusion ?**

### ***Parfaite autonomie du management local***

Suite à ce changement d'enseigne en 2001, et aux différents chocs que l'hypermarché a connus, l'entreprise n'a jamais mis en place de plan social, par conséquent, cela ne s'est jamais accompagné d'une réduction de ses effectifs. SIDVL possède une politique sociale en interne sans aucune influence du groupe APPRO, lorsque ce dernier annonce des restructurations, SIDVL n'est pas concerné. Le PDG semble très attaché à l'emploi. Cela correspond à une réelle volonté du dirigeant de la PME qui souhaite davantage créer et maintenir l'emploi. « Jamais le PDG ne licencierait pour des raisons économiques » souligne le directeur de l'hypermarché. Afin de faire face aux difficultés, l'hypermarché compte davantage sur un turnover naturel, cela lui permet de restructurer sans licencier. Toutefois, le directeur de l'entreprise constate que le turnover est relativement faible en Auvergne, les auvergnats semblent attacher à leur travail, il est à même de pouvoir faire ce diagnostic puisque lors de sa carrière professionnelle, il a été amené à changer souvent de région. Ce turnover est favorisé, dans l'enseigne, par le biais de jeunes salariés, qui ne souhaitent pas s'installer dans la routine, par conséquent, ils changent d'entreprise pour pouvoir connaître un autre environnement, d'autres postes, d'autres conditions de travail etc. Parfois, les jeunes quittent l'entreprise pour intégrer un hypermarché concurrent. Le turnover au sein de l'hypermarché est également favorisé par la mobilité des hôtesse de caisse, des hôtesse d'accueil, en effet, souvent, ces dernières suivent leur mari dans leur parcours professionnel. Beaucoup de caissières sont femmes de militaires, de gendarmes, donc des individus qui sont amenés à bouger. Ce turnover concerne davantage les hôtesse puisqu'elles sont facilement remplaçables, alors que pour certaines activités de l'enseigne, la direction doit davantage mener une réflexion quand à une éventuelle réorganisation pour rester en phase avec l'activité.

### **o Employabilité**

#### ***Employabilité favorisée par la formation, la mobilité, les changements réguliers***

Lorsque l'on demande au directeur de l'entreprise ce qu'évoque l'employabilité, il est incapable de donner une définition de ce terme.

#### **Comment la réorganisation s'opère-t-elle, comment est-elle anticipée ?**

Lorsqu'un salarié décide de démissionner de l'établissement APPRO, la direction possède un mois durant lequel elle doit intervenir pour réorganiser le ou les services touchés. Cette transition est importante mais elle est également très difficile puisque comme nous l'avons mentionné précédemment, le turnover naturel, facteur qui permet de faire face aux chocs, est faible en AU. Toutefois, cette problématique relative au remplacement du personnel est beaucoup moins importante pour la ligne caisse étant donné que cette population connaît un turnover élevé.

Selon le directeur de l'entreprise, tous les salariés de l'entreprise développent des compétences qui leur permettent de demeurer compétitifs sur le marché s'ils étaient amenés à quitter l'entreprise ; compétences qu'ils ne possèdent pas forcément à la base. Toujours selon lui, la grande distribution est une grande école, c'est l'école du travail dans laquelle l'apprentissage par la pratique est omniprésent. Par exemple, une hôtesse d'accueil, lorsqu'elle intègre l'entreprise, ne possède pas forcément les compétences nécessaires. Mais,

si elle est amenée à quitter l'entreprise, elle aura appris à gérer une caisse, la clientèle, un conflit avec des clients, elle aura également développé une certaine adaptabilité aux horaires. De même, un vendeur technique est un jeune qui intègre l'hypermarché en qualité de chef de rayon comme cadre. Dans un premier temps, il ne possède aucune compétence de management, de gestion, il ne possède qu'un savoir scolaire. L'entreprise va lui donner l'opportunité de se forger une expérience qui, s'il devait quitter l'entreprise lui permettrait de trouver un nouveau poste.

### *Une politique de formation active*

Le budget alloué à la formation est bien supérieur au taux légal, il s'élève à 3,5% de la masse salariale. Plusieurs formations sont mises en œuvre au sein de l'entreprise :

- Une formation métier : dans ce cadre, il s'agit de remises à niveau pour des vendeurs techniques qui bénéficient de cette formation pour se perfectionner.
- Une formation client (« culture client ») : il s'agit d'une formation globale pour l'ensemble des métiers. En deux ans, presque tous les salariés ont connu cette formation qui dure une journée entière.
- Une formation type « ST » (secouriste du travail) : cette formation correspond à une réelle volonté de l'entreprise d'avoir un maximum de secouristes du travail dans l'entreprise. Aujourd'hui, une trentaine de « ST » sont formés.
- A côté de ces formations, il existe des formations obligatoires relatives à la sécurité, des recyclages réguliers qui doivent être effectués ainsi que des mises à niveau et des diplômes à passer.

Le responsable des ressources humaines construit des plans de formation en interne, sélectionne des formations qui ne sont pas forcément obligatoires mais nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Un salarié qui souhaiterait obtenir une formation, en amont de la construction de ce plan, peut tout à fait intégrer ce plan de formation. Le recueil des besoins des salariés est effectué lors d'entretiens qui sont devenus obligatoires depuis la réforme de la formation professionnelle. Lors de ces entretiens, les salariés de l'entreprise peuvent faire part de leurs besoins notamment au niveau de la formation. La direction a été contrainte de former tout son encadrement aux entretiens individuels puisque ce dernier n'était pas formé aux entretiens individuels, ce qui a engendré la construction de grilles d'entretiens par type de métier. Selon le directeur de l'hypermarché, il est très difficile de faire un bilan quand à la mise en place de ce nouveau procédé, même s'il constate que le secteur de la caisse possède une avance substantielle, en effet, les chefs de caisse ont toujours effectué ces entretiens.

La nouvelle loi relative au droit individuel à la formation est présentée en CE, les délégués diffusent l'information aux salariés en leur expliquant pourquoi une ligne était ajoutée sur leur feuille de paye. En effet, au niveau de chaque service, les délégués utilisent le temps de délégation pour diffuser les informations, ces dernières étant également diffusées sur des panneaux d'affichage. Cette diffusion de l'information n'est pas à l'origine d'une volonté accrue des salariés de se former davantage. En effet, ces derniers sont désormais bien installés sur leur poste en acquérant des compétences qui leur sont propres, ils ne souhaitent pas, par conséquent, se « mettre en danger » puisque une formation implique parfois un changement de poste, donc la part d'incertitude est grande quand à un échec sur ce nouveau poste. Ce fut par exemple le cas d'un salarié qui travaillait dans la boulangerie qui avait acquis une expérience suffisante qui lui permettait de prétendre à une VAE (ce dernier ayant raté son diplôme). Toutefois, ce salarié avait refusé de valider son expérience, ses acquis. Selon la déléguée syndicale, les résistances quant à une formation accrue proviennent essentiellement

des salariés. Elle constate également que malgré l'affichage de nouveaux postes au sein de l'établissement, il n'y a parfois pas de postulant.

### ***Mobilité fonctionnelle favorisée***

Il n'existe pas de passerelle avec le groupe APPRO puisque l'hypermarché SIDVL, comme nous l'avons évoqué précédemment, est une entité sociale indépendante. Toutefois, les mobilités au sein de l'hypermarché sont possibles notamment lorsque de nouvelles activités sont créées, ces nouvelles activités sont la téléphonie mobile, la boutique or, le service financier.

APPRO est présent dans une corporation dans laquelle la polyvalence est importante, si l'entreprise souhaite conserver ses meilleurs éléments, elle est contrainte de leur proposer des mobilités. En effet, les individus, s'ils souhaitent s'épanouir dans leur vie professionnelle, ils savent qu'ils seront amenés à changer de poste.

### ***Des mobilités permises par la création d'activités nouvelles***

Lorsqu'une nouvelle activité est créée, l'hypermarché facilite dans un premier temps un recrutement interne. La direction des ressources humaines affichent des annonces en interne. L'entreprise recherche des salariés dont la capacité d'adaptation est importante, ces derniers peuvent parfois changer complètement de métier. « En général, il y a des volontaires qui ont le potentiel » souligne le directeur de l'entreprise. Les postulants sont reçus par le responsable des ressources humaines lors d'un entretien individuel. Puis, le chef de secteur prend le relai en choisissant la personne qui occupera le poste. S'il s'agit d'un nouveau métier, le salarié suit une formation dans un établissement de l'entreprise APPRO : il s'agit d'un « établissement école ». Si le nouveau poste n'implique pas un changement de métier, le salarié est formé en interne. Les formateurs sont très souvent des chefs de rayon qui ont un acquis, un niveau de compétences tel qu'il leur permet de former salariés. Le directeur de l'entreprise souligne le fait qu'il n'existe pas d'échec au niveau de la formation interne.

Dans le cadre de recrutements effectués par l'intermédiaire de l'ANPE, le service des Ressources Humaines fait le tri parmi toutes les candidatures reçues, puis les dossiers pouvant correspondre aux profils recherchés sont transmis aux différents chefs de secteur qui connaissent parfaitement les besoins de l'hypermarché. La croissance de nouvelles activités créent de nouveaux espaces de mobilité inter-métiers.

### ***Exemple de mobilité***

Lorsque l'entreprise a créé sa nouvelle activité relative à la téléphonie mobile, elle a lancé un appel d'offre au niveau du personnel, deux salariées, vendeuses en charcuterie ont postulé puisqu'elles souhaitaient connaître un autre métier, une autre expérience. Toutefois, c'est une vendeuse en fromage qui a intégré le service de la téléphonie mobile.

APPRO a également décidé d'ouvrir une boutique or, dans le cadre de cette création, trois employées qui évoluaient dans l'hypermarché ont été privilégiées dans le recrutement, et ont été remplacés à leur poste : une employée évoluait au rayon des produits frais, une autre occupait un poste d'hôtesse d'accueil, et une dernière était employée commerciale. Ces trois employées ont reçu une formation lourde puisque l'activité liée à la bijouterie est particulière, spécifique, les employées doivent, par exemple, être en mesure de distinguer l'or du plaqué or.

En 1992, le délégué syndical interviewé a intégré l'hypermarché en tant qu'employé commercial :

- Il était dans un premier temps « employé 2A » dans le rayon des produits frais, ce métier lui était complètement inconnu, c'est pour cela que l'un de ses collègues l'a formé à cette nouvelle activité : il lui a appris à ranger correctement les rayons, à faire tourner les dates, à bien conserver la chaîne du froid etc. Il est resté en poste sur cette activité pendant une durée de six mois, ce qui correspondait à une période d'essai. Le délégué syndical souligne que l'apprentissage se fait sur le tas dans la grande distribution.

- Puis le salarié a connu une mobilité pour devenir « employé 2B », cette promotion a été suivie d'une hausse de salaire. Il gérait le rayon bazar durant 14 ans, ce qui n'a pas constitué un réel changement puisqu'avec du recul, il ne constate pas de réelle différence entre les différents rayons (produits frais, bazar, textile etc.) puisque les tâches sont identiques : mise en rayon, inventaire, contrôle de stock, contrôle de prix etc. Au rayon bazar, ce ne sont plus ses collègues qui l'ont formé mais le chef de rayon. Il ne s'agissait pas d'une formation spécifique mais d'une formation sur le tas.

- Début 2006, il devient « employé 3B » dans le rayon textile, cela correspondait à un changement de poste avec des responsabilités accrues. Il s'agit d'un nouveau poste relatif au contrôle des prix dont l'objectif est la suppression des erreurs en caisse qui engendrent des coûts importants pour l'entreprise. Seul le rayon textile a créé un poste spécifique dédié au contrôle.

Malgré cette politique de formation, de mobilité active, le groupe APPRO est reconnu comme un employeur dur sur les conditions de travail de ses employés par exemple en ce qui concerne les horaires, tels que le temps partiel des caissières ou bien les résultats tels que ceux demandés aux chefs de rayons, comme le démontre l'ouvrage de M. P. Ce dernier a été licencié en 1994 de façon abusive, il lui était reproché d'avoir quitté son poste dix minutes pour manger un sandwich. Il a obtenu gain de cause devant la justice. M. P, chômeur dont plus aucune entreprise ne voulait, a écrit un livre « Au APPRO de l'exploitation », dans lequel il dénonce certains faits dont il a été témoin au sein de l'hypermarché, c'est-à-dire des caissières astreintes pour plus de productivité, au scannage optique avec des gestes mille fois répétés qu'elles doivent accompagner d'expressions rituelles : « Sourire-Bonjour-Au-revoir-Merci ». Il a été reproché au groupe une surveillance trop active et parfois proche de l'espionnage de ses employés, voir de s'en servir comme motif de licenciement. M. P travaillera, dans le vain espoir, de voir sa fonction de chef de rayon confirmée par un CDI, six jours sur sept à raison de 70 heures par semaine pour un salaire dérisoire.

#### ○ **Quelles relations avec les partenaires syndicaux ?**

Trois syndicats sont présents au sein de l'établissement : la CFDT et FO d'une part qui ont décidés de s'allier, et d'autre part la CGT. A noter que la CFDT est le partenaire syndical parmi les trois présents qui n'est pas représenté au sein du CE mais il est présent lors de tous les CE en tant que délégué syndical. Malgré l'alliance entre la CFDT et FO, la CGT reste le syndicat majoritaire, les salariés ayant toujours plus ou moins appartenu à la CGT. L'hypermarché APPRO est présent sur le bassin minier de IS, proche des établissements DUS et LEOVA qui ont connus d'importantes restructurations engendrant de nombreux licenciements. Malgré un climat social plutôt délicat sur ce bassin minier, les négociations avec les partenaires des ressources humaines se déroulent relativement bien souligne la déléguée syndicale de l'hypermarché.

## ○ **Parcours professionnel**

### ***Le directeur de l'établissement***

Le directeur de l'établissement a suivi une formation en droit pendant laquelle il travaillait dans la grande distribution chez CON dans la région parisienne. A la sortie de son service militaire, il décide d'arrêter ses études parce qu'il se mettait en ménage. Il décide par conséquent de proposer ses services au directeur de CON, ce dernier lui proposant un poste de stagiaire chef de rayon. Il n'est n'était en aucun cas prédestiné à évoluer dans ce métier étant donné sa formation initiale. Par conséquent, il est resté deux ans chef de rayon stagiaire en région parisienne, deux ans chef de secteur à Torcy, trois ans directeur adjoint à la ville du Bois au sud de Paris et enfin, il devient directeur en 1996 à Lescot dans le nord de la France, près de Valenciennes.

### ***La responsable des ressources humaines***

Elle est présente dans l'établissement à Issoire depuis 1991 sur le même poste, avec les mêmes missions depuis 15 ans. Auparavant, elle occupait un poste de secrétaire de direction commerciale dans le secteur du bâtiment. Après un changement de direction, un nouveau poste de travail lié au service du personnel lui est proposé, donc, elle a suivi une formation au sein de l'entreprise qui lui a permis de changer de métier, d'exercer son métier actuel. Tout au long de sa carrière professionnelle, elle est restée dans la région (CF, BRI, et IS).

### ***La déléguée syndicale***

La déléguée syndicale entre dans la vie active dans l'entreprise Valeo à la chaîne dans un premier temps. Puis elle effectue une formation qui lui permet d'intégrer les bureaux, elle occupait le poste de « acheteur frais généraux ». Son expérience au sein de cette entreprise dure 18 ans. Puis l'entreprise rencontre des difficultés, elle est par conséquent amenée à licencier. La salariée négocie alors son départ qui lui permet de créer un commerce dans la vente de vêtements de marque. Avant la création de ce commerce, elle est allée six mois en stage à la chambre de commerce. Au bout d'un an, elle ferme sa PME pour cause divorce. Il s'en suit une période de chômage avant de rentrer dans l'entreprise Continent en 1992 aux produits frais. Puis, elle va connaître divers rayons qui vont la mener aujourd'hui au rayon textile.

Nr	Etablissement / entreprise	Activité	Effectif (avant / après)	Indépendant /dépendant	Type de restructuration	Personnes interrogées			Observations
						Directeur	DRH	RP	
I.1	DATEC	Décolletage	480 (31.01.2005 / 371 (07/2006) - 40 départs volontaires en mai 2006 - 110 suppressions d'emplois annoncées pour fin 2006	Groupe (allemand)	- dépôt de bilan en 1996 et mise en redressement judiciaire alors que l'entreprise est en pleine santé - une diversification ratée dans le meuble - Février 2006 : second dépôt de bilan	X Directeur	X RRH	X  (tous les partenaires sociaux)	- 10 interviewes / restitution auprès du DRH et partenaires sociaux - analyse documentaire
I.2	CHIMIE	Compléments alimentaires animaux	1200 en 1980 / 630 (600 CDI + 30 CDD) en juin 2006	Groupe (chinois)	- Rachats : - départs préretraite non remplacés, et « volontaires » - plan « vitalis » mesures d'âge en 2004 -plan « Comète » en 2006	X (site)	X	X	
I.3	EUGINEX Groupe SIDER	Acierie	- 2001 : 577 salariés (moyenne d'âge : 51 ans) - entre septembre 2000 et fin 2002 : mesures d'âge (150) et recrutement de 60-70 jeunes - mai 2003 (mai 2001 ?) : 422 salariés - 31 août 2004 (30 juin 2003 ?) : 0 salarié	Groupe (français)	Fermeture de site	X DRH France	X DRH site	X CGT	DRH site interviewée à 3 reprises sur deux sites
I.4	DENTELLE S.A. (PEV)	Rubans dentelle rigide ou élastique (leader mondial des « hauts de bas auto-fixants »)	- 2003 : 225 (F), 110 (USA) + 50 Rép. Tchèque) - 2006 : 125 permanents (+ 25 intérimaires en permanence)	Indépendant (patron majoritaire)	- dépôt de bilan en 1985 avec licenciements secs - Reprise en 1986 - entre 1986 et 1991 deux plans sociaux - 2001 – 2003 Succession de plans sociaux « amortis » par préretraites. Reconfiguration industrielle au sein du holding	X	X	X	
I.5	MEP (site de S)	Traitement de surfaces par électrolyse en	Entreprise (Holding) 300 : 1998 450 : 2001 267 : 2005	Holding	Reconfiguration industrielle et financière ; 42 licenciements économiques	X Président	X (FO)	X (CGT)	

		continu				directoire			
<b>TI. 1</b>	<b>COUPELEC</b>	Découpage, Galvanoplastie Soudure		Groupe COUPELEC	- Rapprochement de 2 usines menacées par la concurrence chinoise, indienne... - Internationalisation du personnel d'encadrement.	X Respon sable qualité			
<b>TI. 2</b>	<b>VERDISE</b>			Groupe					Analyse documentaire
<b>Total</b>	<b>5 + 2 témoins = 7</b>								

## SERVICES

Code	Etablissement / entreprise	Activité	Effectif (avant / après = printemps 2006 )	Indépendant /dépendant	Type de restructuration	Personnes interrogées			Observations
						Directeur	DRH	RP	
S.1	MUTUELLE (étab. CF)	Protection sociale complémentaire	70 / 110 (site)	Groupe	Réorganisations fusion, rachat par le groupe ASSUR	X (site)	X	X (CGC)	
S.2	TELECONTACT (étab. R)	Centre d'appels	- Avril 2004 = 40 - Août 2004 = 160 - fin 2004 = 200 - fin 2005 = 480 - 2006 = 550	Groupe suédois	- restructuration de croissance et changement d'activité « flying Firm »	X (cadre exploitation)	X (site)	X	Flying firm établie dans une région sinistrée
S.3	SERVACTION	Centre d'appels télémarketing	25 (2000)/ 22 (2006) Aujourd'hui : « 4 + les 16 ou 17 ou 18 personnes qui réalisent les appels et qui font la production ».	Indépendant (juridiquement)	- Société en difficulté (dépendance à l'égard du plus gros client qui représente 80 % de l'activité) - Règlement judiciaire - flexibilité quantitative	X (DG)	X (Cadre chargée de production)	X (DP)	MOU = siège V = 2 sites MON = 1 site C= 1 site
S.4	ASSUMAL	Organisme de sécurité sociale	420 (en 2006 sur 5 sites)	Groupe	Fusions	X (DG)	X (DRH)	X (CGT)	
TEL.1	MULTIMED (Rhône, Ain, Loire) Etablissement multi-site « technique »	Telecom	/ 700 (= 2006)	Groupe	-privatisation en 1997 - depuis : rachat Orange, développement de Wanadoo - réorganisations successives - reconversions et départs « volontaires »	X Responsable pôle mobilité	X = DRH X = resp. rel. Sociales	X = DS CFDT (CE site et CCE)	
TEL.2	(SATELLITE) Création en 1982	Maintenance télécom (réseaux souterrains)	1994-95 = 50 → 35 2006 = 80	Indépendant (juridiquement)	- 1995 : dépôt de bilan (mauvaise gestion) - « redressement, restructuration, développement depuis » (menés par le nouveau dirigeant)	X (PDG)	X (DRH)	X (CGT)	RRH externalisée (consultante)

					- deux redressements fiscaux + un URSSAF				
TEL.3	COMELEC Création : 1975	- Monteur installation télécoms (filaire, fibres optiques, câbles) - <b>ES</b> : montage pylônes (30 personnes)	1979 : 50 → 15 1982 : 150 2000 : 500 2000-2003 →192 Juin 2006 : 476	Holding Indépendant (juridiquement) comprend plusieurs sociétés	- 1982-1998 : très forte croissance (externalisation de MULTIMED)	X	X	X	
TS. 1	ELECT	Distribution d'énergie		Groupe			X		
TS. 2	BANQUE	Banque		Groupe	Réorganisation avec Fusion entre 5 départements sans licenciement		X		
TS. 3	INNOVA	Conseil ingénierie	/ 17 000	Groupe		X	X		
Total	7 + 3 témoins = 10								

## GRANDE DISTRIBUTION

Code	Etablissement / entreprise	Activité	Effectif (avant / après)	Indépendant / dépendant	Type de restructuration	Personnes interrogées			Observations
						Dir	DRH	RP	
<b>D.1</b>	<b>CAMPUS</b>	G. distrib.	/ 270 CDI + 30 CDD	Groupe	- Changement d'enseigne (1998) - Economats du centre - puis MA (groupe DDF) - racheté par CAMPUS	X	X	X + Salarié	
<b>D.2.</b>	<b>LVDIS, filiale APPRO</b>	G. distrib.	/ 280 (220 ETP)	Groupe	- Changement d'enseigne en 2001 : CON (groupe DESTMOPRO) → APPRO - « choc » de 2004-2005	X	X (RRH)	X (DS, DP, Conseillère des salariés)	Groupe totalement indépendant par rapport à APPRO
<b>TD.1</b>	<b>DISTRIB - création en 1988</b>	G. distrib.	180 (1988) / 460 (2006)	Groupe	Croissance régulière. Ajustement à de nouveaux métiers	X			
<b>Total</b>	<b>2 + 1 témoin = 3</b>								