

SEMINAIRE

E/CN.E/WP.8/SEM.4/25

SEMINAR

COMITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DU  
COMMERCE, DE L'INDUSTRIE ET DE  
L'ENTREPRISEDistr.  
GÉNÉRALEGroupe de travail pour le développement  
De l'industrie et de l'entrepriseTRADE/WP.8/SEM.4/25  
6 mai 2002

Table ronde «Restructuration industrielle dans les économies  
européennes en transition: l'expérience accumulé et  
perspectives»

ORIGINAL: FRANÇAIS

Genève, Suisse, 12-13 février 2002

PANEL 3. LES ASPECTS SOCIAUX ET FINANCIERES DE LA RESTRUCTURATION  
INDUSTRIELLE

Sujet 5. Les coûts sociaux de la restructuration industrielle et les remèdes

**LA RESTRUCTURATION EN EUROPE: LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE  
ET GÉOGRAPHIQUE DES SALARIÉS EN EUROPE: LES INDUSTRIES AUTOMOBILE,  
SIDÉRURGIQUE ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS \***

Présenté par **M. Alain Morvannour**, Consultant, cabinet Syndex  
France

**I. Éléments problématiques**

1. Mobilité et reconversion

La multiplication des restructurations entraînant de profondes modifications dans le volume comme dans la qualité des emplois a amené les pouvoirs publics comme les partenaires sociaux à s'interroger sur la possibilité de reclassement des salariés licenciés. Sans le plus souvent pouvoir remplacer l'emploi supprimé par un emploi identique dans le même espace géographique, la mobilité professionnelle et/ou géographique a depuis longtemps été synonyme de reclassement reconversion des industries comme du tissu industriel des pays européens au cours des dernières années. La notion de mobilité recouvre ainsi celle de reconversion professionnelle et de mutations dans une autre entité des salariés touchés par des opérations de restructuration.

\* Ce document est reproduit tel qu'il a été reçu par le secrétariat. Si vous avez des remarques merci de les envoyer par e-mail à: morvannou@syndex.fr.

La mise en évidence des principaux obstacles à la mobilité géographique et surtout professionnelle dans les trois pays européens Allemagne, France et Grande Bretagne doit permettre de réfléchir sur les moyens à mettre en œuvre pour les dépasser.

## 2. La question des modèles sectoriels de mobilité

Nouveau départ, reconversion, changement de métier, la mobilité introduit une rupture pour le salarié qui recouvre trois dimensions reliées:

- la première est constituée de l'entreprise et de son environnement sectoriel qui renvoie à la possibilité de prendre appui sur des perspectives les plus claires possibles sur son avenir professionnel
- la seconde est le rapport entretenu par les salariés à l'entreprise qui les emploie notamment en matière de compétences requises en regard des emplois offerts
- la troisième concerne l'individu et son environnement social et familial qui constitue souvent une condition permissive ou décourageante à la mobilité du personnel

Mais au delà des cas concrets de chaque entreprise, on observe que les branches d'activité ont des populations relativement homogènes et que les mesures favorisant la mobilité qu'elle soit professionnelle ou géographique dépendront des caractéristiques qui s'en dégagent : âge, formation initiale, mode de management dominant, ancienneté

Il s'agit alors dans une première étape de caractériser chaque secteur au travers du lien particulier qu'il introduit entre les restructurations, leurs raisons et les objectifs affichés et la politique de l'emploi à moyen terme dans laquelle il les insère. Trois secteurs, trois pays européens tests mais surtout trois approches qui accordent au secteur la clef d'entrée. C'est pourquoi les trois secteurs choisis représentent trois économies à différents stades de leur développement : la sidérurgie comme industrie sur le déclin, l'automobile comme industrie mature, les télécommunications comme économie en développement. La première a mis en œuvre depuis des années une politique structurelle de soutien aux restructurations, la seconde tout en connaissant des restructurations lourdes est aussi marquée par un vaste mouvement de mise en sous-traitance entraînant de nombreux reclassements et enfin les télécommunications qui articulent de profondes réorganisations autour de la frontière produits services et de fortes croissances de l'activité et des emplois.

Les trois secteurs industriels dont il s'agit, sidérurgie, automobile et télécommunications ont eu dans un passé récent des dynamiques industrielles et sociales à la fois comparables et différenciées. Ce qui les rassemble à l'image de beaucoup d'industries métallurgiques c'est:

- la succession quasi ininterrompue de plans sociaux au cours de ces dernières années conjuguées avec
- d'importantes opérations de concentrations par croissance externe qui sont à l'origine de nombreuses pertes d'emplois
- et une ouverture internationale nouvelle.

Voici à grands traits pour la partie commune.

Pour ce qui les différencie on peut citer dans une première approche:

- une politique industrielle coordonnée sur le plan européen pour la sidérurgie qui inclut une dimension régionale forte dans la gestion des problèmes d'emploi posés. Les actions de réindustrialisation ont été conjuguées avec l'adoption de mesures d'âges
- une politique d'externalisation menée par les constructeurs automobiles comme axe majeur de politique industrielle, une politique de l'emploi qui donne priorité aux gains de productivité par rajeunissement du personnel

- une dérèglementation des industries des télécommunications couplée avec des évolutions technologiques rapides qui sont à l'origine d'une remise en cause des positions commerciales des équipementiers historiques. Ces derniers ont réagi en mettant en oeuvre des politiques d'emploi fondées principalement sur l'externalisation de la production de matériels et la mise en oeuvre d'organisations flexibles dans la production de logiciels.

## II. Conclusions

Sur les différents points abordés par la problématique ainsi posée, les conclusions qui peuvent être avancées au terme de cette étude sont de plusieurs natures. Que ce soit par le travail sur les cas abordé dans un cadre paritaire ou lors de la réalisation de la conférence organisée par la Fédération Européenne de la Métallurgie les 11 et 12 décembre 2000 à Bruxelles, nous avons identifié:

- des «modèles sectoriels » de mobilité de la main d'oeuvre;
- des obstacles majeurs à la mobilité professionnelle en cas de restructurations...
- ...liés souvent à une prise en charge de la gestion prévisionnelle de l'emploi qui reste marginale;
- des questions sur la pertinence de la question de la mobilité géographique pour les populations touchées par les restructurations.

### 1. Les modèles sectoriels de mobilité de la main d'oeuvre

L'émergence de modèles «sectoriels » de mobilité est liée notamment:

- aux dynamiques concurrentielles propre à ces secteurs;
- à la structuration des relations industrielles et du dialogue social;
- à l'influence des politiques publiques.

□ Le premier secteur, celui des télécommunications, applique aujourd'hui un modèle de mobilité des personnels employés complètement inséré, fondu dans le marché du travail à une échelle au moins nationale voire internationale.

Les industriels du secteur ont remis en cause il y a 10-20 ans les formations «maison »et ont géré leur besoin de renouvellement des qualifications de leur personnel par le turn-over. Le savoir-faire des salariés n'est ni reconnu, ni valorisé, la compétence est achetée par l'entreprise sur le marché du travail et nullement construite au sein de l'entreprise au motif notamment de l'évolution rapides des technologies dans ce secteur. Dans ce cadre, les négociations entre partenaires sociaux sur la mobilité professionnelle et géographique sont l'exception pour cause de désintérêt marqué de la part des directions d'entreprises.

Ce modèle se trouve cependant aujourd'hui remis en cause par la rareté des ressources disponibles sur le marché «externe » de l'emploi eu égard à la demande actuelle.

□ Le second, le secteur de la sidérurgie connaît une dynamique de suppressions d'emplois et de régression de sa force de travail depuis de nombreuses années. Le modèle dominant de mobilité du personnel réside très majoritairement dans les mises en pré-retraite. La nécessité de rajeunir la pyramide des âges a demandé la reconnaissance croissante des savoir-faire de la main d'oeuvre employée pour qu'elle puisse les transmettre aux nouvelles générations salariées.

Un certain encouragement à la formation, la rédaction de chartes de mobilité géographique, l'identification de parcours professionnels montrent les voies contractuelles mises en oeuvre au niveau d'entreprises et de groupes pour faciliter voire favoriser la mobilité des personnels qu'ils emploient.

□ Le secteur automobile diffère du secteur précédent de par sa dynamique d'emploi plus positive et parce qu'il est avant tout marqué par de profondes réorganisations qui répondent à des stratégies visant à modifier les contours des entreprises du secteur mais aussi qui tendent à redéfinir une part importante des métiers qui le structurent.

Dans cette réorganisation, les mobilités professionnelles et géographiques apparaissent comme des outils qui permettent de pouvoir faire progresser un noyau de salariés vers des qualifications plus élevées ou/et des productivités croissantes.

## 2. Les obstacles à la mobilité lors des restructurations

### 2.1. Les externalisations

□ Lors des externalisations les principaux obstacles à la mobilité sont les craintes de:

- perte de statut individuel (avantages liés au contrat de travail) et collectif (changement potentiel de convention collective, perte potentielle de rémunération, perte de poids de la représentation des salariés,...)
- de pérennité à terme des emplois dans un contexte où les externalisations s'accompagnent souvent d'une garantie de charge décroissante dans le temps de la part de l'ancien employeur à la nouvelle structure.

De plus se posent des questions de périmètres pertinent de consultation des représentants des salariés lorsque des externalisations sont gérées dans un cadre international.

□ Les préconisations envisagées pourraient être alors de:

- maintenir la convention collective chez le nouvel employeur
- garantir un « droit au retour » des salariés chez l'ancien employeur sur une période à définir (2-3 ans ?) en cas de difficultés rencontrées par l'entreprise qui reçoit les salariés.
- de renforcer les pouvoirs de consultation des comités d'entreprise européens

### 2.2. Les réorganisations engendrant une mobilité professionnelle

□ Les obstacles identifiés sont:

- l'existence d'une main d'œuvre sans formation initiale et continue au long de la vie professionnelle qui se concrétise notamment par une difficulté de passage du matériel à l'immatériel;
- l'âge et la situation personnelle de ces salariés ;
- la volonté des directions de ne pas gérer ces personnes ou plutôt de gérer à travers des départs, la pyramide des âges de l'entreprise. De fait ces politiques illustrent une préférence pour le recrutement de personnel jeune sans "culture syndicale " plutôt que de prendre en charge l'évolution de personnes "à statut et âge-ancienneté ".

□ Les préconisations:

- Pour la mobilité interne : la conclusion d'accord d'entreprise formalisant des parcours professionnels à moyen terme balisant la formation nécessaire et l'évolution salariale induite.
- Pour la mobilité externe : la garantie du maintien de la rémunération et des garanties sur la pérennité de l'emploi proposé sur une période de trois ans.

### 3. Une prise en charge de la gestion prévisionnelle de l'emploi qui reste beaucoup trop marginale

Même lorsqu'il existe des dispositifs de consultations des représentants des salariés dans le domaine de la gestion prévisionnelle de l'emploi, force est de constater que ceux-ci sont marginalement mis en oeuvre.

□ Du point de vue des directions d'entreprise, la dimension « sociale » est quasiment absente de leur processus de construction d'une vision à moyen terme de l'évolution de l'entreprise. Ceci révèle la marginalité de la fonction « ressources humaines » dans sa dimension d'anticipation qualitative et quantitative. De plus, dans un contexte récent marqué par un taux de chômage conséquent, les dirigeants d'entreprise préféreraient conserver le levier du marché externe pour menace ou levier d'adaptation de la main d'oeuvre.

□ Pour les représentants des salariés, la gestion prévisionnelle des emplois est un domaine difficile à appréhender puisqu'il s'agit d'appréhender les évolutions organisationnelles et/ou techniques de l'entreprise et les incidences concrètes pour les salariés de l'entreprise.

De fait les accords structurant sur une moyenne période l'évolution professionnelle des salariés restent marginaux et posent d'ailleurs la questions des moyens de contrôle dont disposent les représentants des salariés sur l'application effective de ceux-ci.

### 4. Les questions autour de la mobilité géographique

L'incitation à la mobilité géographique est souvent présentée comme une solution aux conséquences des restructurations en terme de retour à une situation salariale.

Cependant au terme de nos travaux s'il nous semble que si ce moyen est valable pour des personnels fortement qualifiés (et rémunérés), il demeure peu opérant pour les autres catégories de salariés.

Il pose en effet pour ceux-ci des problèmes très concrets de recherche de logement, du travail du conjoint ou de scolarisation des enfants qui ne sont aujourd'hui que marginalement pris en compte lors de reclassements de salariés qui n'appartiennent pas aux catégories cadres .

De fait, une approche en terme de réindustrialisation des bassins d'emplois concernés par les restructurations doit être poursuivie tant du point de vue des personnes concernées que dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire et de préservation des équilibres démographiques et économiques au sein d'un espace économique unifié comme dans le cas européen au début du 21<sup>ème</sup> siècle



