



Un travail attractif pour tous: Contributions à la stratégie de Lisbonne au niveau de l'entreprise

Le cadre: la stratégie de Lisbonne

Orientation 1 – Développer les compétences et l'employabilité

**Orientation 2 – Augmenter la participation au travail des
groupes sous-représentés**

**Orientation 3 – Intégration au marché du travail de salariés
exposés au risque d'exclusion**

**Orientation 4 – Faire que le travail paie, rendre le travail
(financièrement) attractif**

Orientation 5 – Pour une flexibilité organisationnelle compensée

**Orientation 6 – L'entreprise, pôle de développement local et
de l'entrepreneuriat**

Conclusions

Équipe de recherche

Auteur: Bernard Housset, France

Équipe-projet de la Fondation: Bernard Housset, Agnès Parent-Thirion, Isabella Biletta, Jean-Michel Miller,
Greet Vermeylen et Gerlinde Ziniel

Titre du projet: Un travail attractif pour tous: Contributions à la stratégie de Lisbonne au niveau de l'entreprise

Le cadre: la stratégie de Lisbonne

Un défi européen ambitieux

Lors du Conseil européen de Lisbonne (mars 2000), l'Union européenne se fixa un «nouvel objectif stratégique» pour la décennie à venir: «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».

Une série de «lignes directrices» et d'objectifs opérationnels chiffrés en matière économique, sociale et environnementale furent ensuite définis pour favoriser une croissance non inflationniste du PIB de l'ordre de 3% par an, un haut niveau d'emploi en vue d'un «développement durable» respectueux des valeurs propres au «modèle social européen» (Conseil européen de Göteborg en 2001).

Le projet d'étude fut lancé mi-2005, alors que le bilan à mi-parcours de la stratégie de Lisbonne, constatait des résultats mitigés et que, sur la base du deuxième rapport du groupe de haut niveau dirigé par Wim Kok, priorité était donnée par le Conseil européen de Stockholm aux enjeux économiques et à l'emploi, tout en réaffirmant les trois dimensions économique, sociale et environnementale de la stratégie.

Le Conseil rappela également que pour atteindre ces objectifs, «l'Union doit mobiliser toutes les ressources appropriées, nationales et communautaires, incluant la politique de cohésion...» et «à côté des gouvernements, tous les autres acteurs concernés – parlements, institutions régionales et locales, partenaires sociaux et Société civile – devraient être parties prenantes dans la stratégie et jouer un rôle actif pour atteindre ses objectifs».

L'étude consiste à s'intéresser aux entreprises – en tant que parties prenantes – et à la dimension «emploi» de la stratégie afin d'examiner comment les entreprises peuvent y contribuer.

Conclusions de la Présidence

Dans les conclusions de la Présidence du Conseil de mars 2005, les passages suivants correspondent aux investigations que la Fondation a souhaité mener à travers ce projet:

- «Les objectifs de plein emploi, de qualité et de productivité du travail ainsi que la cohésion sociale doivent se traduire par des priorités claires et mesurables: faire du travail une véritable option pour tous, attirer davantage de personnes sur le marché du travail, améliorer l'adaptabilité, investir dans le capital humain, moderniser la protection sociale, favoriser l'égalité des chances, notamment entre les hommes et les femmes, et promouvoir l'inclusion sociale»
- «Il est indispensable d'attirer davantage de personnes sur le marché du travail. Cet objectif sera atteint en misant sur une politique active de l'emploi, sur l'attrait financier du travail, sur des mesures conciliant vie professionnelle et vie familiale, y compris des structures d'accueil en faveur des enfants»
- «Pour les travailleurs et les entreprises, de nouvelles formes d'organisation du travail et une plus grande diversité des modalités contractuelles, combinant mieux la flexibilité et la sécurité, contribueront à l'adaptabilité»
- «Le capital humain est l'atout le plus important de l'Europe. Les États membres sont invités à redoubler d'efforts pour relever le niveau général d'instruction et réduire le nombre de jeunes quittant prématurément l'école [...] à faire de l'apprentissage tout au long de la vie une opportunité offerte à tous dans les écoles, les entreprises. [...] L'apprentissage tout au long de la vie est une condition sine qua non pour atteindre les objectifs de Lisbonne».

Les objectifs du projet «des lieux de travail attrayants pour tous»

Constats, présupposés et intentions

La plupart des lignes directrices et axes politiques émanant du Conseil européen et de la Commission s'adressent surtout aux gouvernements, chargés de les mettre en œuvre, même si depuis plusieurs années le rôle et la mobilisation des partenaires sociaux et de la Société civile sont plus souvent mentionnés comme facteurs de succès.

La méthode ouverte de coordination (MOC), retenue pour conduire la stratégie de Lisbonne, suivre et évaluer les programmes d'action nationaux, repose sur des évaluations comparatives (*benchmarking*) entre États; elle utilise des indicateurs essentiellement exprimés en termes macroéconomiques ou de ratios, précis mais globaux, mesurés au niveau des États membres.

Les formulations utilisées restent, par nature, insuffisamment concrètes pour être reprises telles quelles dans les initiatives décentralisées des entreprises, dans leurs stratégies socioéconomiques et le développement de leurs organisations. Il faudrait, en outre, qu'elles puissent être vues par ces entreprises comme un moyen de mieux atteindre leurs objectifs à moyen et long terme, qui sont de satisfaire leurs différentes parties prenantes (clients, salariés, actionnaires, etc). En fait, la stratégie de Lisbonne reste peu connue de beaucoup d'acteurs sociaux, bien que, une fois explicitée aux intéressés, elle recueille en général leur assentiment.

Notre intention a donc été de compléter et illustrer les approches de la stratégie de Lisbonne, du moins celles relatives à l'emploi, en identifiant et en exposant sous forme de cas, des politiques et pratiques d'entreprise qui puissent être considérées comme des exemples de ce qui peut être fait «sur le terrain». Le projet a été construit sur l'hypothèse de l'existence, voire de la préexistence, d'entreprises mettant en œuvre des politiques internes correspondant aux orientations de la stratégie de Lisbonne. Bien entendu, les entreprises citées dans ce rapport n'ont pas explicitement mis en place des initiatives pour appliquer la stratégie de Lisbonne; on pourrait même avancer, renversant en quelque sorte la filiation, que ce sont des réalisations similaires d'entreprises pionnières qui ont inspiré les concepteurs de cette stratégie.

«Orientations» de recherche

Pour les travaux de l'équipe et ceux du réseau de chercheurs en provenance des différents pays européens mobilisés, le volet «emploi» de la stratégie de Lisbonne a été réparti en six voies de recherche, appelées «orientations». Ce terme a été conservé pour classer dans ce rapport, les cas d'entreprises illustrant la stratégie de Lisbonne:

- Trois de ces orientations concernent l'amélioration qualitative et quantitative des ressources humaines présentes sur le marché du travail:
 - orientation 1: améliorer les compétences et l'employabilité générale (développement, par les entreprises, des ressources humaines qu'elles emploient).
 - orientation 2: augmenter la participation au marché du travail des groupes sous-représentés (femmes, jeunes et travailleurs âgés)
 - orientation 3: intégration dans le marché du travail de personnes exposées au risque d'exclusion (jeunes à scolarité abrégée, chômeurs de longue durée, handicapés)
- Deux autres orientations portent sur des politiques visant à rendre le travail «payant» ou financièrement plus attractif que le non-travail (orientation 4) ou accordant des avantages/contreparties à la flexibilité interne souhaitée pour l'organisation du travail (orientation 5).

- Enfin, l'orientation 6 regroupe des exemples d'entreprises (généralement grandes entreprises), intervenant comme pôle de développement local de l'activité et de l'emploi en soutenant la création de microentreprises ou le développement de PME existantes.

Chacune de ces orientations est exposée en détail et illustrée plus avant, à travers les principales caractéristiques des cas sélectionnés.

Quant aux cas à rechercher, une alternative se présentait:

- soit retenir un ou deux exemples par orientation, donc une dizaine de cas d'études en tout, dont nous pourrions analyser en profondeur les spécificités sous tous les aspects,
- soit rechercher des exemples aussi diversifiés que possible, en présentant plus succinctement comme cas d'exemple, deux ou trois réalisations par orientation et, dans sept pays différents, en variant les secteurs, les tailles d'entreprises.

C'est cette deuxième possibilité que nous avons choisie parce qu'elle pouvait montrer une variété plus grande de réalisations, offrait en soi une première opportunité pour analyser et comparer les éléments et facteurs de cette variété. C'est aussi l'option qui nous paraissait, par les différences ou convergences identifiées, pouvoir alimenter l'information et la réflexion des partenaires sociaux, des observateurs ou responsables politiques concernés par ces thèmes.

Enfin, cette position laisse ouverte la possibilité lors de recherches ultérieures d'aller plus loin, soit en approfondissant un type donné de réalisations, soit en étendant la recherche à d'autres pays.

En résumé, nous avons voulu, par ces cas-exemples, montrer comment des réalisations d'entreprises peuvent illustrer les deux slogans emblématiques associés à la stratégie de Lisbonne:

- «Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité»
- «Améliorer les niveaux d'emploi et de productivité»,

conciliant ainsi compétitivité et modèle social européen.

Champ, structures et contenus de l'étude

Des cas recherchés dans sept pays de l'UE

La recherche a été menée dans sept pays de l'Union européenne, parmi les 15 membres qui ont lancé, en 2000, la stratégie de Lisbonne. A été retenu un pays par grande zone géographique, correspondant à une sorte de modèle social «régional» (scandinave, méditerranéen, etc). Dans chacun de ces pays, des chercheurs nationaux, en liaison avec l'équipe-projet de la Fondation de Dublin, ont été chargés d'identifier 15 cas (deux à trois par orientation), dans des entreprises et secteurs variés. Ainsi, 105 cas-exemples ont été rédigés au total.

Le recueil de l'information a été effectué par interviews des responsables des entreprises sur la base d'un questionnaire préalablement établi, par orientation, pour l'ensemble des chercheurs. Une démarche similaire a été effectuée, chaque fois que possible, auprès des représentants des salariés (syndicats, comité d'entreprise/*works council*).

Les sept pays concernés sont: l'Autriche (AT), l'Allemagne (DE), la France (FR), l'Italie (IT), les Pays-Bas (NL), la Suède (SE) et le Royaume-Uni (UK).

Pour chaque pays, les chercheurs nationaux ont établi, avant de procéder à la collecte des cas, un court rapport national faisant le point sur la stratégie de Lisbonne et plus particulièrement sur le contexte national dans lequel s'inscrit chacune des six orientations étudiées.

Ces rapports, par nature très denses, ne peuvent être résumés dans le cadre du présent rapport de présentation mais sont disponibles en ligne sur le site de la Fondation:

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/employment/quality/attractiveworkplace.htm>

Pour compléter l'étude dans ces sept pays et préparer une éventuelle extension ultérieure du champ d'investigation, une étude de faisabilité a été effectuée pour quatre des dix pays ayant intégré l'Union européenne en 2004. Les rapports nationaux établis par des chercheurs, donnent un aperçu des situations nationales au regard de la stratégie de Lisbonne en République tchèque (CZ), Hongrie (HU), Lituanie (LT) et Slovénie (SI). Les résultats de leurs travaux, sont également disponibles en ligne sur le site de la Fondation.

Cas-exemples et «exemplarité»

Les cas recherchés concernent des entreprises de taille variée, de la petite, voire microentreprise, à la multinationale (cette dernière n'étant toutefois retenue que pour un pays, une initiative donnée).

Les pratiques ou politiques retenues le sont au nom de leur caractère «exemplaire».¹ Ce qualificatif est pris ici dans son sens originel, sans emphase, pour signifier que, allant au-delà de la pratique standard ou moyenne du pays et mises en œuvre avec des moyens ordinaires dans ce pays, elles ne devraient pas demeurer des exceptions: elles sont potentiellement reproductibles, moyennant quelques adaptations, dans d'autres entreprises qui en auraient la volonté politique.

En conséquence, la quasi-totalité des cas présentés offrent un recul suffisant pour démontrer qu'ils fonctionnent durablement, dans des entreprises compétitives opérant dans un secteur concurrentiel, c'est-à-dire qu'elles ne relèvent pas d'organisations philanthropiques ou dont le financement serait essentiellement assuré par des aides publiques.² Par exception, nous avons admis quelques cas incluant des aides publiques, notamment pour l'orientation 3, en raison de sa nature et à condition que ces aides soient transitoires, ouvertes à toutes les entreprises du pays pour des initiatives similaires et vues comme une sorte d'investissement pour préserver les personnes concernées du risque d'exclusion.

Enfin, une attention particulière a été portée:

- au dialogue social ayant présidé à la mise en œuvre des pratiques: consultation des représentants des salariés, échange ou travail commun avec les *works councils* ou les syndicats, formalisation des engagements dans un accord signé, suivi des réalisations par une instance paritaire, etc.

Toutefois, dans de petites entreprises, le niveau de matérialisation et de formalisation est évidemment moins important.

- aux considérations liées à la dimension hommes-femmes, quand elles pouvaient être significatives dans la pratique exposée. Les cas des orientations 1, 2 et 5 sont celles où les questions liées à la dimension hommes-femmes se posent le plus naturellement.

¹ Cependant, ce qui est exemplaire dans un pays, par rapport aux pratiques standard, peut l'être ou non dans un autre pays.

² Limités à deux ou trois cas par orientation dans un pays donné, il ne peut s'agir que d'un «échantillon», à un moment donné, celui de la collecte opérée sur 2006-2007.

Présentation des cas

Les cas, après agrément par les entreprises concernées, sont exposés en ligne sur le site de la Fondation de Dublin:
<http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/search.php>

Ils sont répertoriés selon trois entrées possibles: par orientation ou catégorie, par pays, par secteur. Ils y sont présentés selon une structure identique: contexte, description de l'initiative, analyse, facteurs d'exemplarité.

Dans le présent rapport³, leur présentation se fera dans les six chapitres suivants, un par orientation, chaque chapitre exposant:

- la justification et le contenu de l'orientation (par rapport à la stratégie de Lisbonne)
- quelques-uns des cas retenus (sous forme de courts résumés et présentés par ordre alphabétique de pays)
- les principales observations tirées de ces cas

³ Dans le rapport, certains anglicismes ont été gardés en raison de difficulté de traduction; notamment «*works council*» qui ne peut à strictement parler être simplement traduit par «comité d'entreprise» et qui revêt des caractéristiques très diverses selon les pays.

Orientation 1 – Développer les compétences et l'employabilité

Justification et contenu de l'orientation 1

La stratégie de Lisbonne vise à faire de l'Union européenne l'économie la plus compétitive du monde, basée sur la connaissance. Déjà, dans les conclusions du Conseil européen de Lisbonne (mars 2000), il est fait état du lien étroit entre la capacité d'insertion professionnelle (*employability*), et les manques/déficits de qualification, la formation, l'éducation et l'apprentissage. Améliorer l'employabilité est un moyen d'atteindre les objectifs fixés pour un taux d'emploi accru.

L'étude étant centrée sur les entreprises, elle s'attache tout naturellement à leur rôle en matière de développement des ressources humaines, au-delà de la formation scolaire initiale. L'investissement des entreprises dans le capital humain est une de leurs responsabilités sociales majeures, et s'avère fondamental pour l'évolution économique européenne. C'est un outil clé pour affronter les changements technologiques ou organisationnels et augmenter la compétitivité.

Actualiser les compétences, c'est-à-dire les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être de leurs salariés à tous niveaux, permet à ceux-ci de faire face aux exigences évolutives de leurs fonctions et de développer une véritable carrière.

On s'intéressera donc non seulement aux actions de formation formelles ou informelles, à la validation des compétences acquises, telles que définies ci-dessus, à leur certification et à leur transférabilité dans des emplois internes ou externes plus qualifiés.

Études de cas

ACC Verdichter (Autriche)

L'entreprise, qui produit des compresseurs frigorifiques employait une main-d'œuvre assez peu qualifiée. Une première étape de modernisation montra que, pour réussir les investissements ultérieurs, il serait nécessaire de disposer de compétences plus appropriées. Après échanges avec le *works council*, ACC Verdichter a créé *ACC Academy*, qui propose un programme ouvert à ses 600 salariés (y compris temporaires), gratuit mais hors temps de travail et sur base volontaire. Il leur permet d'entrer à différents niveaux de modules et d'obtenir, après des épreuves en sortie, une qualification reconnue en interne et en externe.

KCCS (Autriche)

L'entreprise, au terme d'une restructuration, employait 60 personnes. Il lui manquait quelques techniciens chimistes, rares sur le marché. En outre, sa taille ne lui permettait pas de monter un programme de requalification. Elle s'associa alors à deux autres entreprises, plus grandes, pour lancer un programme d'apprentissage a priori ouvert à tous. Organisé pendant le temps de travail, composé de cours théoriques à l'extérieur et de compléments sur le lieu de travail, le programme débouche sur un diplôme. Notons que l'entreprise a un fort taux de syndicalisation et que l'initiative, venant à l'origine du *works council*, a été reprise et appuyée par la direction.

Mars (Autriche)

Mars est un acteur mondial du secteur agro-alimentaire, disposant de deux sites d'environ 300 personnes en Autriche. Mars Autriche a mis en place une politique complète de ressources humaines, comportant notamment un système de développement des compétences et de gestion des carrières orienté vers le long terme. L'objectif est que chacun puisse disposer d'un plan personnel de formation et de développement, basé sur deux entretiens par an entre le salarié et son manager, favorisant la mobilité interne et l'évolution des carrières.

Sick AG (Allemagne)

Depuis 1995, Sick AG, entreprise de taille moyenne produisant des détecteurs pour applications industrielles et processus automatisés, a mis en œuvre une gamme de dispositions pour le développement de ses organisations et de ses ressources humaines. L'entreprise cherche à concilier ses besoins et ceux de ses employés, sa stratégie et leur employabilité. Le développement des compétences recourt à des actions de management sur mesure et des plans de formation ciblés, dont la transposition concrète dans le travail fait l'objet d'un suivi rigoureux.

Boehringer Ingelheim (Allemagne)

Boehringer Ingelheim GmbH est une importante entreprise pharmaceutique allemande (plus de 10 000 salariés, dont 45% de femmes), à l'origine du groupe mondial éponyme. Elle a mis en place une large stratégie de développement des organisations et des ressources humaines, elle-même associée à une vision à long terme fondée sur l'excellence et l'innovation. Le support central du management individuel est l'entretien annuel d'appréciation et de développement, déterminant les compétences à développer, les connaissances techniques et managériales à acquérir, notamment à l'Académie Boehringer Ingelheim de l'entreprise. Les *works councils*, qui existent à tous les niveaux (local, entreprise, Europe et groupe) sont très associés à ces programmes.

AXA (France)

AXA France est un des leaders français (et mondiaux) du secteur des assurances, employant en France environ 17 000 personnes. Cette entreprise s'est fixé l'objectif ambitieux d'améliorer à la fois sa productivité et sa qualité de service. Un élément important de cette politique est un accord collectif dénommé «CAP Métier» reposant sur un important dialogue social. Sa mise en œuvre de 2003 à 2005 a favorisé un large redéploiement des ressources humaines, basé sur la mobilité professionnelle à l'intérieur de l'entreprise et évitant ainsi nombre de licenciements.

La FNAC (France)

La FNAC est un important distributeur de produits culturels, matériel hi-fi, audiovisuel et équipements de bureau à travers son réseau de grands magasins. Dans le contexte de la VAE (Validation des acquis de l'expérience, procédure complexe instaurée par une loi de 2002 et permettant d'obtenir tout ou partie d'un diplôme avec dispense d'examen), l'entreprise a mis en place un système de soutien, formation «en ligne» et crédit temps, pour permettre à ses salariés engagés dans cette procédure d'obtenir un succès (pour 93% d'entre eux).

BNL/Banca Nazionale del Lavoro (Italie)

En 2004, cette importante banque italienne signa avec les syndicats un accord relatif à la formation continue et la formation tout au long de la vie. L'accord prévoit des actions de formation sur mesure pour les employés, et des programmes modulaires liés à leurs domaines professionnels. En outre, les employés disposent d'un «crédit formation» pour garantir leurs droits à la formation et leur permettre de «récupérer» des droits antérieurs non-utilisés.

Hôpital de Guastalla (Italie)

En 2000, cet hôpital (500 employés) mit en œuvre un projet d'amélioration de l'organisation, en association avec les syndicats représentatifs du secteur de la santé. Le projet avait pour objectif de redessiner l'organisation et l'intégration des divers profils professionnels autour d'un même processus de travail, de renforcer la coopération et la formation mutuelle, de raccourcir les lignes hiérarchiques, d'améliorer la qualité des soins et des services, d'éliminer les temps non productifs. Une banque de données relative à toutes les compétences fut créée; elle aida aussi à identifier les salariés qualifiés pouvant jouer un rôle de formateur interne.

Branche professionnelle des peintres et plâtriers (Pays-Bas)

Pour rendre le contenu du travail plus attractif dans ce secteur, la branche professionnelle (structure tripartite) a initié des projets d'élargissement et enrichissement des tâches dans quatre entreprises. Les avantages pour les entreprises furent

une meilleure qualité, flexibilité, des clients plus satisfaits et des salariés plus motivés. Les salariés apprécient un travail plus varié, plus intéressant, en général mieux payé, une employabilité accrue par des actions de formation diversifiant leurs compétences (et reconnues par un certificat).

Philip Morris (Pays-Bas)

C'est la filiale néerlandaise du fabricant de cigarettes Philip Morris International. L'entreprise met en œuvre une politique proactive pour l'employabilité des ses salariés. L'entreprise la définit comme la capacité de réagir aux changements dans les tâches et l'environnement du travail, en fonction de leurs propres souhaits et possibilités. Les responsables des ressources humaines, ainsi que des ateliers (*workshops*) spécialisés, peuvent aider les salariés dans ces réflexions sur leurs carrières.

VX Company (Pays-Bas)

Il s'agit d'une petite entreprise dans le domaine des technologies de l'information, dont les salariés interviennent sur l'ensemble du territoire, auprès d'entreprises clientes. Cette itinérance rend difficile la mise en place d'une organisation «apprenante» développant les compétences. Pour y remédier, VX a créé quatre catégories de managers attribuant à chacun des rôles spécifiques: managers de filiales (*business units*), opérationnels, de la qualité et techniques. L'avantage de cette division est l'opportunité de développer et guider le développement des employés selon différentes perspectives. Le point de départ est un entretien d'évolution de carrière et, durant l'année, les employés sont «coachés» intensivement.

Karlskrona Employer Ring (Suède)

L'Employer Ring de Karlskrona est un projet d'entreprise commune (*joint-venture*) entre sept entreprises, essentiellement industrielles, qui emploient un total de 6 000 salariés. Cette structure commune joue un rôle d'appui de ses membres pour la requalification et le redéploiement de leurs salariés licenciés pour restructuration ou nécessitant une réadaptation dans d'autres emplois. Elle mutualise les solutions et soutient les individus concernés par *coaching*, transfert et formation.

Volvo Cars Engine (Suède)

VCE est une division de *Volvo Cars* en charge de la production des moteurs pour d'autres usines qui font l'assemblage de voitures. Les logiques industrielles sont rigoureuses et font appel à la compétence. Un accord sur le développement des compétences a été négocié avec les représentants locaux des salariés et un comité bipartite en suit l'application. Le développement individuel a pour point de départ une revue des compétences avec le manager du salarié, qui débouche sur un plan personnel de développement à trois ans. Le *Volvo Competence Center*, situé sur le même site, délivre des formations sur la technologie, la gestion et les aspects sociaux.

Schaeffler UK (Royaume-Uni)

C'est la filiale britannique d'un groupe multinational allemand qui fabrique des éléments mécaniques de précision pour automobile. Elle emploie 440 personnes dont 360 dans son usine galloise. Une partie croissante de sa production est transférée en Europe de l'est pour des raisons de coûts. Pour y réagir, la direction a décidé une orientation vers des produits à haute valeur ajoutée et, pour la réussir, a entrepris une requalification générale du personnel. Une communication basée sur l'employabilité, une offre de formations diversifiées et reconnues par les *National Vocational Qualifications* (NVQs), une implication des managers et un soutien du syndicat Amicus furent les principaux facteurs de succès.

Serco (Royaume-Uni)

C'est une importante société de services pour les entreprises et les administrations, employant 29 000 personnes au Royaume-Uni. Elle a décidé, par un programme de formation nommé «*Skills for you*», de relever les compétences de base de son personnel. Les syndicats sont impliqués localement.

Principales observations

Les diverses initiatives exposées soulignent – s'il en était besoin – le rôle stratégique que jouent les ressources humaines, au regard des compétences, dans la performance et l'évolution des entreprises. L'employabilité traduit l'idée que les compétences d'un salarié donné sont à jour ou ne posent pas de problème majeur pour un changement de fonction interne ou externe.

Les cas sélectionnés nous exposent des initiatives correspondant à différents aspects des compétences et de l'employabilité. Ils présentent:

- soit des stratégies générales de ressources humaines qui les intègrent,
- soit des projets qui, à l'occasion d'un changement stratégique de production, de service, de clientèle, de contexte, ont nécessité une action les concernant,
- soit, enfin, la façon dont certaines entreprises ont reconnu les compétences acquises.

Notons que dans une même entreprise les trois types peuvent coexister.

Les stratégies générales

Il s'agit ici d'entreprises, grandes pour la plupart, qui mènent depuis longtemps des politiques de ressources humaines intégrées à leurs stratégies globales et à leur succès. Les managers y ont clairement dans leurs missions, celle de développer leurs collaborateurs pour favoriser l'évolution de l'entreprise à long terme. Ils peuvent s'appuyer sur des services spécialisés de ressources humaines, des procédures (notamment l'entretien périodique d'appréciation), et des moyens de formation inscrits dans des programmes annuels ou pluriannuels (Cas Volvo Cars, Boehringer Ingelheim, Mars Autriche, et, avec des moyens moins importants, BNL, Philip Morris NL, Sick AG ou même VX).

Les projets stratégiques particuliers

Il s'agit des cas où une entreprise, en raison d'un changement important dans ses technologies et produits (ACC Verdichter, Schaeffler), dans la nature, la qualité et l'organisation de ses prestations (AXA, Serco, Branche des peintres et plâtriers NL, Hôpital de Guastalla), accompagnent ces projets d'actions requalifiant les intéressés, changeant, en les élargissant, leurs compétences et dans plusieurs d'entre eux débouchent sur un certificat ou diplôme professionnel.

La reconnaissance des qualifications et compétences

Outre les cas précédemment cités, certaines entreprises ont mis sur pied un programme ayant explicitement pour objectif la reconnaissance des qualifications/compétences (La FNAC, SPL, KCCS), dont il est clair qu'il objective l'employabilité du salarié concerné, pour l'entreprise et pour l'extérieur.

Notons enfin que si l'impulsion vient généralement du management (sauf KCCS), sur ces initiatives, il y a généralement échange, consensus, et parfois partenariat avec les syndicats ou les *works councils*.

Influence des cultures nationales

Les cultures nationales ne semblent pas être un facteur distinctif dans cette orientation.

Orientation 2 – Augmenter la participation au travail des groupes sous-représentés

Justification et contenu de l'orientation 2

Le Conseil européen de Lisbonne et les Conseils suivants insistent sur la nécessité d'une croissance forte pour l'Union européenne (3% en moyenne annuelle), notamment en augmentant le taux global d'emploi à 70% minimum dans tous les États membres (seuls quatre pays y parvenaient en 2000: Danemark, Pays-Bas, Suède et Royaume-Uni).

Face au vieillissement et au déclin démographiques, la mobilisation de toutes les ressources humaines, quantitativement et qualitativement, fut avancée comme prioritaire, notamment pour des groupes qui apparaissaient sous-représentés:

- les femmes, dont l'objectif de taux d'emploi ambitieux fut fixé à 60% au Conseil de Stockholm, niveau qui n'était atteint que par six pays en 2000 (les quatre précédemment cités plus la Finlande et le Portugal)
- les jeunes (18-24 ans), dont le taux de chômage dépassait alors 10% dans huit pays de l'UE15, et même 20% dans cinq d'entre eux
- les travailleurs âgés de 55 à 64 ans, avec un objectif de taux global d'emploi de 50% (alors atteint par quatre pays), et des mesures pour retarder l'âge de retrait du marché du travail (Conseils européens de Stockholm et Barcelone)

L'orientation 2 se limite aux initiatives d'entreprises contribuant à améliorer le taux d'emploi des femmes et des jeunes. Les initiatives d'entreprises concernant l'emploi des salariés âgés, faisant par ailleurs l'objet d'études spécifiques au sein de la Fondation, ne sont pas traitées ici. Une banque de données recensant ces initiatives d'entreprises dans l'ensemble des pays de l'UE est accessible en ligne sur le site de la Fondation:

<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>

Études de cas

Erste Bank (Autriche) – Femmes

Cette banque, la deuxième plus grande d'Autriche, emploie 4 850 personnes dont 54% de femmes. L'entreprise a mis en place diverses dispositions pour concilier travail et contraintes familiales. Ces dispositions comprennent notamment des facilités et aides pour la garde des enfants et soins aux parents âgés, des programmes de contact pendant un congé parental ou pour préparer le retour au travail ensuite, des aménagements du temps de travail basés sur la confiance. L'ensemble des dispositions a fait l'objet d'échanges avec le *works council*, un *works council* «femmes» et un comité «famille».

BMW-Leipzig (Allemagne) – Femmes

Pour BMW, la décision que sa nouvelle usine soit ce qui se fait de mieux impliqua une politique d'emploi progressiste et innovante ainsi que l'embauche et la requalification de femmes, de chômeurs de longue durée et de travailleurs âgés. Par ce projet POLEPOSITION 650 participants faiblement qualifiés réussirent la formation et obtinrent un emploi.

Henkel (Allemagne) – Femmes

Henkel est un producteur allemand de détergents, cosmétiques et adhésifs, employant 52 000 salariés, dont 80% en Allemagne. L'entreprise mène une promotion du travail féminin présenté comme un élément clé du dialogue avec le *works council*. Henkel souhaite augmenter la proportion d'emplois féminins de toutes qualifications (40% des embauches maintenant, contre 4% en 1990). Un accord de 2002 prévoit une série de dispositions sur le temps partiel, les contacts pendant les congés maternité et le retour au travail, et les absences pour soins aux enfants et parents malades.

Société Générale (France) – Femmes

C'est l'une des plus grandes banques françaises et internationales (40 000 salariés en France). Elle a négocié avec ses syndicats un accord pour l'égalité des chances entre hommes et femmes, en neuf points dont: recrutement, opportunités de carrière, mobilité, salaires, conciliation du travail et des contraintes familiales avec des objectifs chiffrés. L'application fait l'objet d'un suivi avec les représentants des salariés (syndicats et comité d'entreprise).

Marazzi (Italie) – Femmes

L'entreprise produit des carreaux de céramique et emploie 5 800 personnes dans le monde (2 500 en Italie). En décembre 2004, elle a négocié avec les syndicats, un accord pour l'emploi des femmes dans ses usines italiennes. Cet accord prévoit des organisations d'équipe et des aménagements de temps de travail pour les femmes, mères de jeunes enfants, des aides financières pour la garde d'enfants, des dispositions pour la formation.

IBM (Pays-Bas) – Femmes

IBM Pays-Bas, filiale du groupe mondial IBM opérant dans les technologies de l'information, s'est donné l'objectif d'augmenter le nombre de femmes employées par l'entreprise. Les actions sont multiples, depuis les stages d'été offerts aux adolescentes, les relations avec les universités et le coaching des meilleures étudiantes, un effort spécifique de recrutement et de coaching des jeunes embauchées, élargissement des opportunités de carrières, réunions et réseaux spécifiques, mesures pour l'équilibre travail-vie personnelle .

DSM (Pays-Bas) – Femmes

DSM est un groupe industriel du secteur de la chimie (d'origine minière), qui avait la réputation d'être une «entreprise masculine». Motivée par l'évolution sociale des changements législatifs, DSM décida de devenir une entreprise plus attractive pour les femmes et, pour y parvenir, mit en place un système de flexibilité individuelle du temps de travail. La condition est toutefois que cette possibilité, gérée de façon décentralisée, soit compatible avec les contraintes de service et l'organisation de l'équipe de travail. Ce système a fait l'objet d'un accord négocié avec les syndicats et le *works council*.

Folksam (Suède) et Swedbank (Suède) – Femmes

Folksam est une grande coopérative dans le secteur de l'assurance, employant 3 800 personnes dans des agences disséminées sur le territoire suédois.

Swedbank est une des principales banques suédoises, employant 8 000 salariés.

Les deux entreprises ont à la fois une forte tradition sociale et des stratégies orientées vers le client, en «miroir». Ces deux facteurs les ont conduites, depuis longtemps déjà, à mener des politiques d'égalité hommes-femmes et la législation suédoise y pousse également.

On trouve donc, dans ces deux entreprises, une série de mesures concernant les aménagements de temps de travail, les congés parentaux, les droits à la formation et à la promotion, à l'accès aux postes d'encadrement. En outre, le suivi de ces dispositions fait une large place aux représentantes des salariées.

HSBC (Royaume-Uni) – Femmes

C'est l'une des principales banques mondiales. Elle emploie 57 000 salariés au Royaume-Uni (dont 62% de femmes) et s'est donné l'objectif d'augmenter le nombre de femmes managers.

Elle a mis en place un ensemble de mesures familiales classiques (temps flexibles), auxquelles s'ajoute une formule, ouverte à toutes ses salariées, de services pour les enfants ou d'aide au coût de leur garde par un système de «*vouchers*» (bons d'échange).

Siemens Industrial Turbomachinery/ SIT (Royaume-Uni) – Femmes

SIT, filiale du groupe allemand Siemens, emploie 2 300 personnes dans son usine de Lincoln (dans l'est de l'Angleterre). SIT recrute 20 apprentis par an mais rencontre des problèmes pour trouver un nombre suffisant de bons candidats. Elle a lancé des initiatives pour aider les écoles à stimuler l'intérêt pour l'industrie, notamment les jeunes filles et actuellement le nombre de bons candidats pour l'apprentissage (garçons et filles) remonte.

Voest Alpine Stahl GmbH (Autriche) – Jeunes

C'est une des plus grandes entreprises autrichiennes (division du groupe mondial éponyme).

Leader du secteur sidérurgique, elle emploie 7 500 personnes dont plus de 90% d'hommes.

Voest Alpine a une longue tradition d'apprentissage. Sur environ 1000 candidats chaque année, elle en sélectionne 130-140, entraînant la présence de près de 500 jeunes sous ce statut dans l'entreprise, préparant 20 différents types de fonctions, pour elle et une trentaine d'autres entreprises associées. Voest Alpine emploie 30 formateurs à temps plein pour cette activité. On peut noter que Voest Alpine, depuis quelques années, a développé un programme spécifique destiné à une trentaine de jeunes femmes par an, ainsi qu'un programme spécifique destiné à un groupe de jeunes en difficulté.

Schneider Electric (France) – Jeunes

Schneider Electric est un groupe international employant 88 000 personnes dans le monde et fabriquant des produits (et services) pour la distribution électrique, l'automatisation et le contrôle. Depuis 1993, il a formé en France 5 000 apprentis (environ 500 par an actuellement, de tous niveaux, dont un tiers de femmes). Une partie est embauchée par l'entreprise à la sortie, mais tous ont acquis une réelle employabilité; en outre, un mentor est en charge de deux apprentis et, à la fin de l'apprentissage, l'apprenti est assisté pour sa recherche d'emploi pendant un an.

Basell (Italie) – Jeunes

Basell Ferrare est une entreprise de recherche en chimie qui a expérimenté un type de contrat à durée déterminée incluant un emploi et une formation théorique, le CAT, pour apporter aux jeunes une formation sur le poste de travail et une opportunité de développer leurs compétences. La formule pilote est devenue une filière stabilisée d'accès à leur premier emploi pour une cinquantaine de jeunes par an. L'expérience associe depuis le début la RSU (structure unitaire de représentation des salariés).

C'est désormais un modèle de référence repris par plusieurs dizaines d'entreprises de la région, les jeunes qui ont bénéficié d'un CAT trouvant ensuite un emploi plus facilement.

Atlas Copco (Suède) – Jeunes

Le groupe suédois Atlas Copco, emploie 26 000 salariés dans le monde (fabricant de compresseurs et d'équipements techniques pour l'industrie, la mine, le bâtiment). L'initiative présentée est son association à une municipalité près de Stockholm pour une sensibilisation d'adolescents à l'intérêt des métiers techniques, au moment de leur scolarité où ils choisissent leur orientation de carrière. Il s'agit essentiellement de séances d'information, de petites sessions de formation professionnelle, faites par des techniciens de l'entreprise.

Principales observations

Concernant le développement de l'emploi des femmes

Un premier groupe d'entreprises se constitue autour d'initiatives assez classiques, dont l'impact positif sur l'emploi des femmes est démontré mais qui continuent à nécessiter une attitude volontariste.

Ces entreprises déploient une palette de mesures concernant l'aménagement des temps et conditions de travail, de mesures facilitant les soins ou la garde des enfants (voire des parents âgés), ainsi que l'affirmation des principes de non-discriminations liées au genre. Il s'agit de dispositions concernant les congés parentaux, le maintien d'une relation avec l'entreprise pendant ces congés et la préparation au retour. Pour tous ces points, voir notamment les cas Erste Bank, Marazzi, DSM, Société Générale, Henkel, HSBC.

Certaines initiatives, plus volontaristes, visent à favoriser l'accès des femmes à des emplois réservés jusque là majoritairement aux hommes:

- en raison de caractéristiques ou de l'image techniques du secteur (sidérurgie, automobile, bâtiment): BMW, DSM, Voestalpine, SIT,
- ou en raison de leur niveau hiérarchique: IBM, Société Générale, Folksam, Swedbank, Henkel, HSBC.

Ces initiatives sont non seulement orientées vers les femmes en tant que collaboratrices à motiver ou à attirer mais peuvent aussi être orientées vers la clientèle, en «miroir».

Enfin, en matière de dialogue social, l'association est fréquente des *works councils* et des syndicats, souvent consacrée dans des accords spécifiques et donne parfois lieu à la création de comités spécialisés pour la mise en place et/ou le suivi des initiatives.

Concernant le développement de l'emploi des jeunes

Le manque de main-d'œuvre dans un secteur peut conduire les entreprises à développer les contacts avec les jeunes, le plus en amont possible, au moment où ils procèdent au choix de leur futur métier et décident de leur orientation. Certaines entreprises font œuvre de pédagogie, allant expliquer aux jeunes les métiers et carrières dans leur secteur d'intervention (Atlas Copco, IBM NL qui a mis en place une série de mesures et SIT).

Plus avant, on trouve des formes variées de transition et/ou de complément après la formation initiale, sous forme de contrat à durée déterminée ou d'apprentissage, offrant aux jeunes une première expérience déterminante. En effet, celle-ci débouche parfois sur un emploi durable dans la même entreprise; lorsque ce n'est pas le cas, on constate cependant que cette première expérience aide à trouver un emploi durable dans une autre entreprise (Voest Alpine, Schneider, Basell).

Influence des cultures nationales

Dans cette orientation on perçoit une tendance à la dissémination dans les différents pays étudiés, de pratiques culturellement ancrées dans certains États.

S'agissant des initiatives concernant les femmes, le mouvement, commencé depuis longtemps dans les pays scandinaves (illustré ici à travers la Suède) semble progressivement s'étendre vers les pays du sud; il s'agit du passage de dispositions relatives aux contraintes familiales, à des mesures d'accès aux métiers et positions hiérarchiques réputés masculins.

Pour les jeunes, une certaine tradition d'apprentissage «germanique» (Allemagne/Autriche) s'étend très progressivement, parfois sous des formes plus modestes, à d'autres pays.

Orientation 3 – Intégration au marché du travail de salariés exposés au risque d'exclusion

Justification et contenu de l'orientation 3

La stratégie de Lisbonne vise à augmenter les taux d'emploi en général et à mobiliser toutes les ressources humaines disponibles pour assurer la croissance économique et l'insertion sociale. Elle a également vocation à intégrer le plus grand nombre de personnes possible sur le marché du travail dans un souci de cohésion sociale. Dans les pays étudiés, souvent une palette d'actions est mise en place afin de prendre en compte la diversité des situations.

Parce qu'elle vise des personnes exposées à un risque d'exclusion, l'orientation 3 présente un enjeu social et humain particulièrement sensible et complexe.

L'investigation a été toutefois limitée d'emblée,

- tout d'abord en terme de populations concernées, il s'agit:
 - des jeunes à scolarité courte ou abrégée, donc sans qualification, dont l'UE voudrait réduire le nombre,
 - des chômeurs de longue durée dont la qualification est faible ou obsolète et qu'une situation prolongée de chômage, souvent accompagnée d'autres difficultés sociales, familiales, personnelles rend difficiles à réinsérer,
 - des handicapés «légers», pour lesquels, après quelques aménagements, l'accès ou le retour à un emploi normal paraît possible. Nous ne citerons que quelques cas, car d'autres sources nationales ou européennes peuvent en fournir bien davantage.
- ensuite en terme d'actions: l'investigation prend en considération essentiellement des actions volontaristes transitoires, d'aménagement ou d'investissement ponctuel, permettant d'intégrer ou de réintégrer le marché du travail.

Enfin, en raison des spécificités tenant aux populations visées et aux actions envisageables, il convient de noter que dans l'orientation 3 et contrairement aux autres, ont été retenues des expériences bénéficiant d'aides publiques ou de détaxations, à condition qu'elles soient liées au caractère d'investissement transitoire de l'initiative et/ou qu'ouvertes aux autres entreprises elles ne puissent être causes de distorsion de concurrence.

Études de cas

Spar-Jobfabrik (Autriche) – Jeunes à scolarité abrégée

En association avec une organisation non-lucrative (Jobfabrik), Spar, importante chaîne de supermarchés, a monté un programme pour des jeunes n'ayant pas les capacités et les connaissances pour suivre un apprentissage et risquant l'exclusion du marché du travail. Ce programme comprend un emploi dans un supermarché, des cours théoriques, un *coaching* important étalé sur quatre trimestres, au terme desquels un examen permet l'obtention du diplôme d'«assistant de force de ventes qualifié» (*Qualifizierte Verkaufshilfskraft*). Ceux qui le réussissent obtiennent un contrat Spar permanent.

Bayer (Allemagne) – Jeunes à scolarité abrégée

Bayer est une très grande entreprise de l'industrie chimique, membre du groupe international éponyme. Elle a monté, dès 1988, un programme d'apprentissage professionnel spécifiquement destiné aux jeunes avec difficultés scolaires et sociales. Les 175 jeunes retenus, après une rigoureuse sélection, bénéficient d'un programme d'un an qui combine des apports de base pour combler des déficits scolaires ou sociaux (autodiscipline, communication, travail en équipe) et des connaissances professionnelles théoriques et pratiques. Ils sont rémunérés pendant la période et le *coaching* est intense.

Depuis l'origine, plus de 800 jeunes ont réussi le diplôme et ont été embauchés par Bayer (85%) ou d'autres entreprises. Ce programme fait partie d'un accord sectoriel et d'un accord d'entreprise.

Indesit (Italie) – Jeunes à scolarité abrégée et délinquants

Depuis 1998, Indesit conduit un projet qui offre à des jeunes délinquants, ayant pour la plupart quitté l'école prématurément, des contrats saisonniers, leur permettant de revenir sur le marché du travail et de se former. Au terme de six mois satisfaisants, le contrat peut devenir à durée indéterminée. Ce projet est soutenu par les syndicats.

Philips (Pays-Bas) – Jeunes à scolarité abrégée

Royal Philips Electronics est un des leaders mondiaux des produits électroniques. En 1982, l'entreprise monta un programme réservé alors aux jeunes en chômage de longue durée. Le programme a légèrement évolué depuis et s'est ouvert aux femmes revenant au travail, ainsi qu'aux handicapés. Il s'étale sur un an si l'on a une première expérience professionnelle, sur deux ans sinon. Pendant les six mois suivant le programme, les intéressés sont assistés dans leur recherche d'emploi, y parvenant pour 80% en moyenne. Un point en est fait, tous les six mois, avec les syndicats. (Plus de 10 000 bénéficiaires depuis sa création).

ScottishPower/ Laing O'Rourke (Royaume-Uni) – Jeunes à scolarité abrégée

ScottishPower est une entreprise de distribution d'électricité et de gaz opérant essentiellement au Royaume-Uni, où elle emploie près de 9 000 salariés. Parmi ses initiatives destinées aux jeunes, le Skillseeker programme apporte aux jeunes (16-17 ans) sans qualifications des bases générales et professionnelles leur permettant une insertion dans l'entreprise ou à l'extérieur et l'accès à une reconnaissance par les *National Vocational Qualifications* (NVQs). L'implication du top-management, des syndicats et de 30 superviseurs/mentors sont d'importants facteurs de succès. Depuis 1996, près de 1200 jeunes ont bénéficié du programme.

Laing O'Rourke, importante entreprise de construction, développe une approche similaire pour les jeunes sans qualifications, les chômeurs de longue durée et les immigrés, afin de les (ré)insérer sur le marché du travail avec des qualifications.

Eurogate (Allemagne) – Chômeurs de longue durée

Eurogate est une grande entreprise (plus de 4 000 salariés), spécialisée dans la logistique et les activités portuaires avec containers. Elle a mis en œuvre une politique de recrutement de chômeurs de longue durée. Après une sélection rigoureuse, les candidats reçoivent une formation de trois mois débouchant sur un contrat permanent avec une qualification d'opérateurs sur grues, engins de levage et de transport. Plusieurs centaines de chômeurs ont ainsi été embauchés et formés depuis 2002 sur les terminaux portuaires de Hambourg et Bremerhaven, y compris désormais des femmes, ce qui est peu habituel dans ce type d'activité. Depuis 2005 les embauches d'ouvriers concernent exclusivement des chômeurs de longue durée.

Flexwork (Autriche) – Chômeurs de longue durée

Flexwork est une agence de travail temporaire, résultant d'une initiative tripartite, pour l'intégration au travail de personnes risquant l'exclusion en raison d'un CV médiocre, de difficultés sociales, voire de leur origine. Elle procure à ses entreprises clientes des travailleurs temporaires qui, s'étant fait apprécier par ces compagnies utilisatrices sont fréquemment embauchés par elles pour des emplois que leurs CV ne leur auraient pas permis d'obtenir directement. Les femmes sont concernées pour environ un tiers des emplois.

Compagnie A (France) – Chômeurs de longue durée

Il s'agit d'une petite association privée recevant des aides publiques, qui procure à des entreprises cherchant des salariés peu qualifiés, des demandeurs d'emploi sélectionnés pour correspondre à leurs besoins et pour des missions de plusieurs

mois. Avec une approche ressemblant à celle de Flexwork, cela débouche fréquemment sur des embauches par l'entreprise utilisatrice qui ne leur aurait pas donné leur chance sur la base du CV.

Adecco (Italie) – Chômeurs de longue durée

Adecco Italie, entreprise de travail temporaire a créé, en 2001, la Fondation Adecco pour l'égalité des chances, qui a monté un programme favorisant le retour à l'emploi de chômeurs de longue durée (supérieure à un an).

Koersvast (Pays Bas)

Koersvast (Pays-Bas) est également une entreprise de travail temporaire, qui a permis en sept ans la réinsertion de 600 chômeurs de longue durée dans de petites ou moyennes entreprises.

De Schalm (Pays-Bas) – Chômeurs de longue durée

De Schalm est une entreprise de recyclage d'objets usagés, comprenant deux ateliers de restauration des objets et deux magasins pour leur revente. Aidée par le Fonds social européen, mais en grande partie autofinancée, cette entreprise a pour objectif la réintégration dans la société, par le travail, de personnes en chômage de longue durée, avec généralement des problèmes psychosociaux. Un projet est établi avec chacun, assorti d'un *coaching*, et la durée du séjour dans l'organisation est au maximum de deux ans. Une centaine de personnes travaillent ainsi et le séjour pour la plupart dure un an, un tiers d'entre eux trouvant un emploi rémunéré.

Spectra Collection AB (Suède) – Chômeurs de longue durée

C'est une petite entreprise (100 salariés) du secteur de la transformation du bois qui fabrique des aménagements intérieurs spécifiques ou des petites séries. Rencontrant des difficultés pour trouver des ouvriers qualifiés capables de conduire des machines, elle prit part à une action collective de l'industrie du bois, destinée à former des chômeurs de longue durée. Sur les 22 travailleurs formés, 17 trouvèrent un emploi à la sortie, dont quatre embauchés par Spectra Collection.

Deutsche Steinkohle (Allemagne) – Personnes handicapées

DSK est une entreprise minière (charbon) qui emploie plus de 30 000 salariés mais dont l'activité va cesser. Elle organise depuis 20 ans un programme d'apprentissage pour les sourds et malentendants (cinq par an), simplement en raison de l'implantation d'une importante école pour sourds dans la région. Au cours des dernières années une centaine a été formée dans des métiers techniques (mécanique, électronique) en environnement ordinaire mais hors de la mine, pour des raisons de sécurité. Les instructeurs possèdent une bonne maîtrise du langage des signes.

EDF (France) – Personnes handicapées

Compagnie française de production d'électricité, EDF pratique une politique d'intégration de handicapés depuis 1990. Un des objectifs pour se conformer à la législation en la matière (6% de travailleurs handicapés) est d'éviter le paiement d'une taxe. Toutefois, les initiatives prises s'inscrivent dans une vision plus globale. Basée sur un accord collectif d'entreprise, cette politique inclut des mesures quantitatives et qualitatives et implique tous les niveaux de l'entreprise; un département spécifique leur est dédié, pour suivre et animer la mise en œuvre à tous les niveaux.

Adecco (France) – Personnes handicapées

Une division spécialisée de ADECCO, entreprise de travail temporaire, met à disposition des entreprises clientes des salariés handicapés. ADECCO aide ainsi les entreprises à se conformer aux obligations légales (quota obligatoire de 6%). Plus globalement, elle leur apporte le conseil pour l'emploi, la formation et l'évolution des qualifications pour près de 6 000 salariés détachés et pour leurs propres salariés handicapés.

Principales observations

La contribution majeure des entreprises, pour les trois groupes ci-dessus, consiste en actions visant à faciliter l'accès ou le retour à l'emploi. On peut identifier une caractéristique transversale à ces initiatives: elles se développent le plus souvent dans des entreprises à culture «humaniste».

Jeunes à scolarité abrégée

Pour ces jeunes, il s'agit de recréer des dynamiques positives après une période d'échec scolaire. Sans aide extérieure, un accès à l'emploi infructueux risquerait de les installer durablement dans l'exclusion.

Les initiatives exposées ci-dessus montrent des réalisations d'entreprises, généralement grandes (Bayer, Philips, Spar, ScottishPower, Laing O'Rourke), qui offrent à ces jeunes des parcours d'apprentissage appropriés, compensant des lacunes scolaires voire comportementales, et les bases de qualification professionnelle intégrées ou préparant à des situations concrètes de travail (sans doute pour ne pas reproduire la situation scolaire qui ne leur a pas réussi). Ce processus leur permet de se reconstruire et de reprendre confiance dans leurs capacités de progresser.

La plupart des entreprises accompagnent ces programmes d'un *coaching*, pour aider le jeune à surmonter les difficultés, pour soutenir sa motivation; elles décernent généralement un diplôme (le premier obtenu par ces jeunes?) formalisant cette partie du parcours.

Chômeurs de longue durée

Les entreprises développant des politiques en direction des chômeurs de longue durée présentent quelques points communs avec celles qui agissent en direction des jeunes à scolarité abrégée, certains exemples pourraient même être classés sous les deux intitulés (Indesit, Eurogate, Laing O'Rourke). Toutefois, les situations des personnes concernées sont rendues souvent plus difficiles encore par l'âge, le contexte social, familial, les conditions de vie ou de santé.

Les initiatives commençant par une sélection rigoureuse réduisent l'ampleur des difficultés en «écrémant» en quelque sorte la catégorie pour entamer immédiatement le processus de requalification par des formations courtes donnant des perspectives (Eurogate, Spectra).

D'autres politiques nécessitent une étape et une structure intermédiaire, avec traitement individualisé (De Schalm, Flexwork, Adecco Italie, Koersvast), qu'il s'agisse d'associations ou d'entreprises de travail temporaire, dont la philosophie diffère mais qui obtiennent des résultats en réduisant les appréhensions des entreprises utilisatrices (notamment les petites entreprises) et en permettant à certains salariés bénéficiaires d'envisager ensuite un emploi stable.

Les personnes handicapées

Pour Deutsche Steinkohle et EDF, deux très grandes entreprises, l'emploi des personnes handicapées fait partie d'une politique plus globale d'engagement vis-à-vis de la société.

Pour Adecco France, on retrouve le rôle d'intermédiaire déjà évoqué, ici notamment destiné aux petites entreprises, avec un mélange d'utilité sociale et de prestations de service.

Remarques

- Ces initiatives font souvent l'objet d'une information aux *works councils* ou aux syndicats, donnant parfois lieu à des accords liés à la culture sociale de l'entreprise, sans qu'on puisse parler, en la matière, de négociations proprement dites.
- La culture nationale ne paraît pas déterminante, si ce n'est l'influence de mesures législatives ou fiscales incitant à l'emploi de ces catégories particulières.
- Certaines pénuries sectorielles de main-d'œuvre semblent aussi être un facteur incitatif.

Orientation 4 – Faire que le travail paie, rendre le travail (financièrement) attractif

Justification et contenu de l'orientation 4

La politique européenne de l'emploi a, depuis longtemps mis en avant la nécessité de rendre le travail attractif afin de motiver toutes les ressources humaines disponibles à participer au marché du travail et, ce faisant, soutenir la croissance économique. La stratégie de Lisbonne le mentionne dès son lancement, les lignes directrices pour l'emploi qui l'accompagnent, également.

Le premier rapport de Wim Kok «L'emploi, l'emploi, l'emploi» (2003) demandait que «le travail soit toujours une option plus lucrative que le fait de dépendre des prestations sociales – en d'autres termes, il faut renforcer l'attrait financier du travail» – et signalait le mécanisme français d'intéressement parmi les possibilités.

La Commission a souligné à différentes reprises l'intérêt de la participation financière qui contribue «à la productivité et la compétitivité», mais qui peut aussi contribuer à «encourager l'implication des travailleurs, améliorer la qualité de l'emploi et contribuer à une meilleure cohésion sociale» (2002).⁴

L'étude se concentre sur des cas d'entreprises qui apportent à tous leurs salariés, en plus et indépendamment d'un salaire négocié, des avantages financiers récompensant leur contribution à la prospérité de leur entreprise.

L'analyse des salaires pratiqués et négociés au sein des branches ou des entreprises n'entre pas dans le champ de cette étude qui porte exclusivement sur d'autres manières d'augmenter les ressources financières des salariés. Ont été retenus les exemples d'actions qui améliorent l'attractivité financière du travail sans peser sur le coût du travail, donc sans altérer la compétitivité ou générer de l'inflation par les coûts, tenant ainsi compte des préoccupations européennes en la matière.

Deux voies principales de recherche ont été suivies en conséquence:

- les formules de participation aux bénéfices (*profit-sharing*), qui n'ont pas d'impact ex ante sur les coûts du travail, au niveau des comptes d'exploitation des entreprises et qui n'hypothèquent pas le futur,
- les attributions d'actions aux salariés à prix réduit, voire gratuitement, et dont le financement, directement ou indirectement, est assuré par les actionnaires.

Études de cas

Stasto Stocker KG (Autriche) – Participation aux bénéfices

Il s'agit d'une petite entreprise familiale (50 salariés) de vente en gros et réparation, dans le secteur des processus automatisés (pneumatiques, hydrauliques). Elle a mis en place en 1993 un système de participation aux bénéfices assez simple et adapté à sa dimension qui, une fois mis de côté une part déterminée des profits pour assurer l'avenir de l'entreprise, distribue le reste (plafonné), selon trois critères dont l'appréciation laisse place à une part de débat entre les bénéficiaires.

⁴ ‘... employee financial participation does not only enhance productivity and the competitiveness...(but) can at the same time encourage workers' involvement, improve the quality of work and contribute to greater social cohesion.’

Opel Hoppmann GmbH (Allemagne) – Participation aux bénéfices

Il s'agit d'une entreprise moyenne de vente et réparation d'automobiles (380 salariés). La mise en place de la participation aux bénéfices remonte à 1961. Les salariés reçoivent au total 50% du profit distribuable, c'est-à-dire après déduction forfaitaire de 7% d'intérêt sur les fonds propres. La distribution se fait à parts égales entre les salariés, une moitié étant payée, l'autre étant mise en réserve pour la retraite et rémunérée comme un prêt du salarié à l'entreprise. La participation financière est un élément d'un système de management participatif avec un comité économique paritaire qui participe aux décisions (bien au-delà d'une simple consultation) et une participation directe des salariés au sein des équipes de travail.

Alcatel (France) – Participation aux bénéfices/Actionnariat

Alcatel est un groupe international employant plus de 50 000 salariés. En France, il est composé de quatre entreprises dont le management est décentralisé; cependant, l'initiative décrite ici leur est commune. La politique salariale d'Alcatel vise à développer un avantage comparatif afin d'attirer et de retenir les salariés les plus qualifiés sur le marché. Le groupe non seulement applique systématiquement l'ensemble des dispositifs prévus par la loi française, mais développe cette politique en direction de l'ensemble de salariés. Ont ainsi été mis en œuvre:

- une participation aux bénéfices dont les primes peuvent être placées dans un plan d'épargne d'entreprise, permettant entre autres d'acquérir des actions Alcatel.
- une augmentation de capital réservée aux salariés, en 2001 et 2002: chaque action achetée donnait droit à trois *stock-options* exerçables pendant une année après un période d'indisponibilité de quatre ans.

De Zeeuwse Stromen (Pays-Bas) – Participation aux bénéfices/Bonus

De Zeeuwse Stromen, c'est un hôtel et un centre de conférences, avec une quarantaine de salariés permanents. Après une période de pertes, une nouvelle organisation avec des équipes autonomes a été mise en place, ainsi qu'un système complet d'appréciation des performances qui détermine la répartition, comme bonus, d'une part du profit réalisé.

Handelsbanken (Suède) – Participation aux bénéfices/Épargne retraite complémentaire

Handelsbanken est une des principales banques suédoises, avec des filiales dans les pays scandinaves et au Royaume-Uni. Sa formule de participation aux bénéfices fonctionne depuis plus de 30 ans. Quand les profits excèdent la moyenne des banques comparables, un tiers de la différence est versé à un fonds appelé Octogonen. Chaque salarié a droit à une part du fonds par année de service. À 60 ans les employés peuvent retirer leurs parts du fonds, qu'ils travaillent encore ou non et en obtenir le versement soit en une fois, soit par tranches annuelles jusqu'à dix ans. Remarque: Octogonen, géré par un conseil d'administration représentant les salariés est libre de ses choix de placements, mais en fait en a réinvesti la plus grande partie (78% en mars 2006) dans Handelsbanken; ainsi les salariés, collectivement, détiennent une part importante de son capital, et Octogonen siège au Conseil de la banque.

Polyproject (Suède) – Participation aux bénéfices

Cette petite entreprise (35 employés, presque tous syndiqués), produit des composants et équipements pour le traitement des eaux industrielles. Elle a mis en place un système de participation aux bénéfices accompagné d'une importante information pour les employés, sur l'activité de l'entreprise. Ce système a contribué à améliorer la flexibilité et l'implication des employés, ce qui a amélioré la performance globale de l'entreprise.

SSAB (Suède) – Participation aux bénéfices

SSAB est une des principales entreprises sidérurgiques suédoises (8 000 salariés en Suède) avec des filiales à travers le monde. Depuis plus de dix ans, elle a instauré un système de participation aux bénéfices: une partie des profits supérieurs aux objectifs fixés par le conseil d'administration sont partagés, à part égales, entre les salariés (plus de 3 000 euros en

2006). Le montant est versé dans un fonds investi en actions pour une durée de trois ans. Au terme de cette période, due à des raisons fiscales, les salariés peuvent choisir de percevoir les sommes ou les reverser dans un fonds de pension pour leur retraite.

RHI (Autriche) – Actionnariat

RHI est une entreprise internationale fabriquant des matériaux résistant au feu et hautes températures. Elle emploie 8 000 personnes dans le monde (dont plus des trois-quarts travaillent dans 30 filiales hors d'Autriche). RHI a lancé en 2000 un plan d'actionnariat appelé «4+1 actions». Pour quatre actions achetées, une action supplémentaire est offerte par RHI (les actions données étant exonérées d'impôt en Autriche). C'est une initiative commune du management et du *works council*, ce dernier étant le dépositaire des actions et exerçant les droits de vote.

Remarque: initialement réservée aux salariés autrichiens, le système a été étendu internationalement, RHI en faisant un instrument fédérateur du groupe.

Salinen Austria AG (Autriche) – Dividendes sans propriété réelle des actions

En 1997, l'entreprise d'État (productrice de sel), fut privatisée. À cette occasion, une fondation fut créée et 10% des actions lui furent données. Les dividendes en découlant sont attribués, via la fondation, aux 350 salariés: une partie alimente un fonds social, le reste est réparti de façon égalitaire entre les salariés travaillant depuis plus d'un an. Toutes les instances dirigeantes de cette fondation sont composées de salariés.

Cette formule a été construite avec les membres du *works council* et les représentants syndicaux, 90% des salariés étant syndiqués.

Grünbeck Wasseraufbereitung (Allemagne) – Actionnariat

Grünbeck est une entreprise moyenne (380 salariés) produisant des appareils de traitement de l'eau. Elle développa, à partir de 1970, un système de participation aux bénéficiaires qui, par étapes, se transforma en actionnariat, débouchant sur une propriété partagée de l'entreprise. La participation financière fait partie de la culture de l'entreprise et de sa philosophie de partenariat social. Les salariés détiennent près de 50% des actions.

Vodafone Omnitel (Italie) – Actionnariat

En 2004, le Groupe britannique Vodafone procéda à une distribution gratuite d'actions à l'ensemble de ses 10 000 employés de Vodafone Italie. Le groupe voulait ainsi intéresser le personnel à l'évolution future de l'entreprise et signifier à chacun, sans tenir compte de son rôle ou de son statut, sa part dans le succès attendu.

HBOS (Royaume-Uni) – Actionnariat

HBOS est une des plus importantes institutions financières du Royaume-Uni avec près de 70 000 employés. Elle a mis en place une politique de «rémunération globale» négociée avec les syndicats. Outre leurs salaires, les employés bénéficient de différentes formules qui permettent à tous de devenir actionnaires. Par exemple, tout ou partie du bonus lié aux objectifs de leur département peut être converti en actions (avec majoration du nombre d'actions et frais supportés par HBOS). Par ailleurs, un système de *stock-options*, leur permet de lever celles-ci trois ans après leur attribution (au prix de l'époque) et de les revendre immédiatement (au prix de marché), donc pratiquement sans risque. Les syndicats sont associés à cette politique.

Tesco (Royaume-Uni) – Actionnariat

Tesco est la chaîne de distribution la plus importante et le premier employeur privé du Royaume-Uni (260 000 employés). Elle met en œuvre une politique d'actionnariat salarié depuis 1981, amplifiée à l'occasion de lois incitatives nouvelles. Trois dispositifs fonctionnent:

- un programme d'épargne volontaire (SAYE), permettant en sortie, d'acheter des actions au prix du début de la période (avec un rabais), pour les revendre immédiatement (plus de 100 000 adhérents)
- une formule d'achat au prix du marché, mais exonéré d'impôts et cotisations sociales
- un système de bonus lié aux performances individuelles ou collectives, payé en actions

Les gains des bénéficiaires, considérés comme le fruit de leur implication pour la prospérité de leur entreprise, ont été considérables, ces dernières années. L'entreprise, qui reconnaît les syndicats, compte 50% de syndiqués, 2 300 représentants.

Unipol Banca SpA (Italie) – Plan d'épargne aidé par l'entreprise

En 1998, cette importante banque italienne, société leader du groupe bancaire éponyme, signa avec ses cinq syndicats un accord pour la création d'un plan d'épargne d'entreprise, alimenté par trois sources: un pourcentage du salaire de l'employé, une partie de l'allocation de fin de carrière (capital qui se constitue par accumulation de versements annuels bloqués jusqu'au départ du salarié), un abondement substantiel de l'employeur obtenu par la négociation. La banque, par l'intermédiaire d'une compagnie d'assurance, donna des garanties de gains prévisionnels minima.

Principales observations

Un avantage financier pour les salariés dans tous les cas présentés

Qu'il s'agisse de participation aux bénéfices, d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne avec abondement, les salariés bénéficient d'un avantage financier, d'un montant parfois important par rapport à leur salaire mais qui s'en différencie notamment:

- par sa raison d'être qui n'est pas liée à la valeur d'une compétence sur un marché,
- par sa fréquence variable de versement et son montant irrégulier,
- par son indisponibilité quand il n'est pas versé en liquide, mais placé dans un fonds ou sous forme d'actions.

(Toutefois deux cas de participation aux bénéfices, instaurés en période de crise et concernant de très petites entreprises, Stasto Stocker et De Zeewse Stromen, sont ici atypiques et rappellent en partie un système de bonus salarial).

Des avantages dérivés pour chacun des deux types de participation financière

Participation aux bénéfices: une fois la répartition faite entre les salariés, l'entreprise peut s'arrêter là. Parfois elle va plus loin pour le placement des sommes dans des plans d'épargne à long terme et, comme on le voit dans nos cas-exemples, notamment pour constituer une sorte de complément de retraite (Opel Hoppmann, SSAB, Handelsbanken).

Actionnariat: quand l'entreprise est un groupe, le fait de permettre aux salariés des différentes entreprises d'acquérir des actions du groupe est un instrument fédérateur, encore plus fort symboliquement si cette ouverture est internationale (exemple de RHI).

Un élément de politique managériale plus large que l'avantage financier

Dans toutes les entreprises, on constate une volonté d'associer les salariés à la performance ou la prospérité de l'entreprise et de les motiver sur cette dimension. On peut relever une influence de la culture d'entreprise sur la formule choisie, notamment pour Opel Hoppmann, Handelsbanken, Grûnbeck Wasseraufbereitung, Salinen Austria, HBOS (UK) et même pour Vodafone Italie (influence britannique?).

Les ressources humaines considérées comme stratégiques par ces entreprises

L'idée qui semble sous-tendre ces formules est que ce sont les salariés qui font la différence de profitabilité (d'où la participation aux bénéfices) ou sont associés à la valeur de l'entreprise (d'où l'actionnariat), et cela quelle que soit la taille de l'entreprise (exemple de Stasto Stocker et de Zeewse Stromen, où le système de participation aux bénéfices fut mis en place pour redynamiser après une crise). L'association va encore plus loin quand les salariés détiennent une part importante du capital (Handelsbanken) et avec droit de vote (Grûnbeck Wasseraufbereitung, RHI). Ces politiques, en conséquence, s'inscrivent dans une perspective à long terme.

Cultures nationales et dialogue social

Les cultures nationales influent sur l'existence ou la fréquence de la participation financière et semblent induire des préférences pour l'actionnariat avec alors une variété de formules (par exemple au Royaume-Uni) ou plutôt pour la participation aux bénéfices (par exemple en France avec notamment la participation et l'intéressement.)

Les caractéristiques nationales en matière de dialogue social jouent également un rôle perceptible, certains pays rencontrant plus que d'autres des difficultés à établir un partenariat en matière de participation aux bénéfices et encore plus en matière d'actionnariat.

Notons enfin que les systèmes fiscaux, plus ou moins favorables à ces formules selon les pays, ont un impact non négligeable sur leur développement.

Dimension des entreprises

On peut constater ici que la participation aux bénéfices n'est pas réservée exclusivement aux grandes entreprises et que des petites et moyennes entreprises ont trouvé des formules qui semblent leur convenir.

L'actionnariat suppose par contre, pour que les actions soient aisément liquidables, que l'entreprise soit cotée en bourse, ce qui rend l'actionnariat salarié moins accessible aux petites et moyennes entreprises.

Orientation 5 – Pour une flexibilité organisationnelle compensée

Justification et contenu de l'orientation 5

La mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne, notamment après sa reformulation en 2005 suite au second rapport de Wim Kok, évoque régulièrement la flexibilité sous toutes ses formes comme moyen, par l'adaptabilité/réactivité des entreprises et des ressources humaines, d'améliorer la compétitivité, d'augmenter la productivité du travail et de faire face aux évolutions économiques et technologiques.

La flexibilité évoquée vise tantôt la flexibilité des contrats de travail à concilier avec la sécurisation de l'emploi, dont la forme actuellement la plus aboutie relève du concept de «flexicurité» mis en œuvre dans quelques pays, tantôt la flexibilité au niveau de l'organisation et/ou des temps de travail.

L'étude, se concentrant sur les réalisations des entreprises, porte surtout sur les flexibilités organisationnelles et les aménagements de temps de travail ainsi que sur les contreparties ou avantages obtenus par les salariés concernés.

La flexibilité des contrats et notamment la «flexicurité», font référence à des modèles nationaux dans lesquels les entreprises des pays concernés s'inscrivent; ces politiques ne peuvent être mises en place hors d'un cadre législatif national, par une entreprise seule. Ce type de flexibilité n'est donc pas traité ici. Nous nous limitons à mentionner quelques exemples d'initiatives visant à améliorer les conditions d'emploi des salariés sous contrat à durée déterminée ou sous contrat de travail temporaire, types de contrats, liés par nature à la flexibilité.

Rappelons également que dans l'orientation 1 (relative à l'employabilité) et dans l'orientation 2 (relative à l'activité des femmes et des jeunes), certaines initiatives exposées accordent une place et des droits spécifiques aux travailleurs sous contrats atypiques. Enfin, dans l'orientation 6, sans qu'on puisse parler de flexicurité, certaines initiatives prennent en compte les conséquences des restructurations en agissant pour revitaliser l'emploi local, notamment celui de leurs salariés affectés.

Études de cas

E+E Electronics (Autriche)

C'est une entreprise moyenne (180 personnes) mais importante internationalement par sa spécialité (le développement et la production de capteurs et transmetteurs électroniques). En 2002, pour deux départements (une quinzaine de spécialistes dans des fonctions de support), elle a remplacé un système d'organisation du temps de travail par fonction qui créait des dysfonctionnements, par un système décentralisé et auto-organisé par les employés pour s'adapter aux contraintes de la production. Le projet a été élaboré avec les intéressés, des représentants du *works council*, et traduit dans un accord d'entreprise. Basé sur la confiance, il fonctionne depuis plus de cinq ans et donne satisfaction.

Palfinger (Autriche)

Il s'agit de l'entreprise mère autrichienne d'un groupe international employant 3 600 personnes dont environ 1000 en Autriche. Il produit des équipements hydrauliques. En 2002, un projet d'investissements lourds pour moderniser la production en Autriche ne pouvait être rentabilisé qu'en passant d'un travail en deux équipes postées à une organisation en trois équipes postées, avec des marges de flexibilité. Une intense négociation avec le *works council* et l'aide d'un expert syndical permit d'aboutir à un accord prévoyant des compensations pour les salariés, notamment: une réduction en moyenne du temps de travail hebdomadaire sans perte de salaire, la possibilité d'arrangements individuels, une prime mensuelle de 150 euros pour les travailleurs postés en trois équipes.

Walter De Gruyter (Allemagne)

Cette petite entreprise allemande, éditrice de publications scientifiques et académiques, emploie 100 salariés (dont 70% de femmes). L'organisation du temps s'adaptait mal aux besoins variables de l'entreprise et générait un nombre important d'heures supplémentaires. Le management et le *works council* élaborèrent un meilleur système qui fut inscrit dans un accord. La formule prévoit qu'au lieu que chaque salarié enregistre ses heures et les fasse vérifier par son manager, le système soit basé sur la confiance. Les employés dans chaque section organisent les heures de travail pour assurer la continuité du service. Management et *works council* conviennent que ce système permet un meilleur équilibre vie-travail, le management lui attribuant aussi une meilleure productivité et une baisse de l'absentéisme.

Randstad (Allemagne)

Randstad est une importante entreprise privée de travail temporaire, qui fut la première à conclure un accord collectif avec le syndicat Verdi en 2001, et à avoir des *works councils*.

Depuis 2006, Randstad a mis sur pied un programme innovant de qualification par modules, «Modulare Qualifizierung» pour les employés non qualifiés. Il est fait sur mesure pour prendre en compte les besoins des participants et bénéficie d'une reconnaissance par les organismes allemands de formation.

Laboratoires Boiron (France)

Laboratoires Boiron est un groupe international français qui produit et distribue des médicaments homéopathiques. Il emploie en France 2 700 personnes (dont 2 000 femmes). L'entreprise est réputée pour sa politique sociale. Concernant spécifiquement le temps de travail, elle a conclu depuis 1976 quatre accords collectifs complémentaires:

- sur la réduction progressive du temps de travail pour les salariés ayant plus de 54 ans,
- sur les horaires variables, choisis par les salariés selon des règles, et basé sur la confiance,
- sur le temps partiel choisi,
- sur la réduction du temps de travail à 35 heures par semaine pour tous les employés (1998).

L'organisation du temps de travail résultant de ces accords est flexible, adaptée localement pour optimiser le fonctionnement des sites grâce à une large décentralisation du management et du dialogue social, mais les heures supplémentaires restent rares.

WHSmith France (France)

Librairie employant 50 personnes (essentiellement des vendeurs). Elle a conclu en 1998 un accord collectif pour réduire à 35 heures le temps de travail hebdomadaire, avec un représentant agréé par le syndicat CGT. Tous les employés furent consultés et réunis: le choix majoritaire fut une organisation sur quatre jours qui fut entérinée dans l'accord. Le travail est organisé par rotation, chaque employé choisissant ses jours de travail, sous réserve que les besoins de l'entreprise soient couverts.

Ferrari Auto (Italie)

Ferrari Auto emploie environ 2 700 salariés, dont 300 femmes. L'entreprise souhaitait améliorer sa productivité, notamment en élargissant le temps de fonctionnement de ses équipements. Après une longue négociation avec les syndicats, un accord fut conclu, augmentant ce temps de fonctionnement (moins cependant que ne le souhaitait Ferrari), augmentant la flexibilité du temps de travail, rendant accessible le temps partiel, prévoyant le paiement d'un bonus si les objectifs sont atteints, et aussi révisant les classifications.

Siemens Vdo Automotive Spa (Italie)

Cette filiale italienne de Siemens, dans ses deux usines, produit des injecteurs pour moteurs. L'entreprise négocia pendant plusieurs mois pour obtenir un élargissement aux week-ends du temps de production, afin d'améliorer la productivité d'une production exposée au risque de délocalisation. Un accord fut conclu, organisant un cycle continu en trois postes par 24 heures et couverts par cinq équipes, la création de la «cinquième» équipe se faisant sur base volontaire. La durée moyenne hebdomadaire passa de 35 à 32 heures, l'augmentation des salaires individuels fut importante et 16 embauches sous contrat permanent furent réalisées.

Université de Sienne (Italie)

En 2005, l'Université de Sienne et la Confédération des syndicats autonomes, représentant les salariés de l'Éducation, signèrent un accord améliorant les droits des employés sous «contrats de projet» (sorte de contrat temporaire). L'accord, le premier de ce type en Italie, leur attribue des droits syndicaux, un droit d'accès à la formation, aux congés maladie et congés maternité analogues aux autres salariés.

Bosch Rexroth (Pays-Bas)

L'entreprise fabrique des systèmes de conduite et de contrôle d'équipements industriels. Elle emploie 700 personnes. Pour faire face aux fluctuations fréquentes d'activité, elle a organisé sa production en équipes autonomes composées de salariés dont les compétences et la polyvalence ont été développées par un important investissement en formation; ces compétences sont enregistrées dans une «matrice de flexibilité». Ainsi une équipe peut décider de modifier ses régimes de travail ou d'allonger temporairement la durée des jours travaillés mais en respectant des plafonds fixés, les heures supplémentaires étant alors enregistrées dans un système préétabli. Ce système flexible a été négocié avec le *works council* et les syndicats.

Falu Hospital (Suède), Sâtra Brunn (Suède)

Ces deux exemples suédois sont assez similaires. La première organisation est un hôpital, la seconde un hôtel, toutes deux de quelques dizaines de salariés. Elles doivent faire face à des fluctuations fréquentes du niveau d'activité nécessitant plusieurs catégories de spécialisations. Elles ont mis en place un système de planning informatisé où les besoins par catégorie professionnelle de salariés sont indiqués, les employés s'auto-inscrivant en regard de ces besoins en cherchant à les concilier avec leurs préférences individuelles.

BT (Royaume-Uni)

BT autrefois British Telecommunications, a été privatisée en 1984. Elle emploie 93 000 salariés au Royaume-Uni, syndiqués à 80%. Au cours des années et dans un dialogue social large, elle a développé de multiples formes de flexibilité, telles que horaires flexibles, temps de travail annualisé, télétravail, congés et aménagements personnalisés, épargne-temps. Deux facteurs ont facilité ces pratiques: le développement technologique et un climat de confiance. BT explique que ces pratiques ont servi les besoins de l'entreprise, amélioré l'emploi des femmes, augmenté la productivité et réduit l'absentéisme, et permis de développer une image d'entreprise cherchant à satisfaire les besoins d'équilibre entre la vie au travail et la vie hors travail des salariés (*work-life balance*).

Newcastle Building Society (Royaume-Uni)

Cette relativement petite institution financière (800 employés, dont près des trois-quarts travaillent au siège de Newcastle) est en concurrence avec des entreprises beaucoup plus grandes. Elle a investi dans des systèmes techniques qui lui permettent une organisation flexible et le déploiement de son personnel en optimisant ses contraintes et celles de l'entreprise (par exemple un centre d'appel virtuel basculant les appels automatiquement au domicile des employés qui l'acceptent en contrepartie d'horaires personnalisés). 200 employés travaillent ainsi soit à temps plein sur quatre jours, soit à temps partiel, soit dans du travail réparti entre bureau et domicile. La satisfaction des besoins de l'entreprise par des organisations adaptées et celle des salariés semblent conciliées. Le syndicat Amicus l'approuve comme amélioration du système minimum légal.

Principales observations

Dans une première série de cas, les entreprises ont augmenté la flexibilité pour mieux faire face à des fluctuations d'activité, en laissant une large place à l'auto-organisation des salariés, souvent synonyme de confiance.

La proportion de petites et moyennes entreprises, presque toutes du secteur des services est ici notable; le dialogue social et la communication directe des enjeux de l'entreprise favorisent la compréhension des rôles et contraintes de chacun pour satisfaire les exigences des clients, permettant l'auto-organisation. Dans certains cas, un support informatisé facilite l'adéquation des temps et des compétences aux besoins. Les raisons de satisfaction des salariés font ressortir l'autonomie accrue, la responsabilité associée à la qualification, la confiance mutuelle et une recherche d'équilibre vie-travail (cas E+E Electronics, WHSmith France, Falu Hospital, Sâtra Brunn, Walter De Gruyter).

Les cas britanniques (BT et Newcastle Building Society), du secteur des services, mais dans des entreprises bien plus grandes, ont une philosophie assez proche de la série ci-dessus, mais leur dimension impose davantage d'organisation, le recours à des technologies sophistiquées pour concilier les contraintes respectives. On y trouve en conséquence moins d'auto-organisation.

Une autre série d'initiatives concerne plutôt des entreprises industrielles qui, pour augmenter la productivité, ont en général largement négocié avec les *works councils* et/ou les syndicats des modes d'organisation qui optimisent mieux l'utilisation des équipements: augmentation du temps de fonctionnement des équipements par variation passagère ou permanente du nombre d'équipes en rotation, travail du week-end, horaires décalés ou adaptations par décentralisation au plus près du terrain. Les contreparties obtenues par les salariés sont notamment une meilleure qualification/rémunération, un temps de travail individuel réduit en durée moyenne, une proportion ou un nombre d'emplois permanents augmentés (cas de Palfinger, Ferrari, Siemens Vdo, Laboratoires Boiron, Bosch Rexroth).

Enfin deux cas visent l'amélioration des conditions d'emploi des salariés sous contrats atypiques: droits syndicaux, accès amélioré à la formation et à la qualification (Randstad, Université de Sienne).

La plupart des cas montre un rôle important du dialogue social avec les *works councils* et/ou les syndicats et, quand l'effectif le permet d'une participation directe des salariés concernés, pour la recherche de solutions gagnant-gagnant. Notons toutefois que selon les cultures nationales, le principe de flexibilité est plus ou moins admis, qu'il a des connotations différentes et que la recherche de compromis négocié s'en ressent.

Orientation 6 – L’entreprise, pôle de développement local et de l’entrepreneuriat

Justification et contenu de l’orientation 6

La stratégie de Lisbonne, à travers ses dimensions économiques et sociales, a mis en avant la stimulation de la création d’entreprises et de l’entrepreneuriat. Le second rapport de Wim Kok «Relever le défi: la stratégie de Lisbonne pour la croissance et l’emploi» (2004), attire l’attention sur le besoin urgent pour l’Union européenne de faciliter la création d’emplois et de promouvoir une culture entrepreneuriale. Les lignes directrices de l’UE pour la croissance et l’emploi 2005-2008, adressées aux gouvernements, reprennent cet impératif et y ajoutent la création d’un environnement favorable aux PME.

Notre recherche, axée sur les initiatives d’entreprises, essaye de montrer comment certaines, généralement grandes, peuvent contribuer à ces objectifs, comme pôles de développement local, soit pour revitaliser un bassin d’emploi qu’elles ont pu affecter par leur restructuration, soit en raison d’une politique d’implication territoriale ou d’une politique d’essaimage qui les amène à soutenir le lancement d’activités nouvelles par des start-up ou en apportant des moyens supplémentaires à des petites entreprises pour développer leurs activités.

Études de cas

Philips Autriche

En 2004, le groupe international néerlandais, décida de transférer certaines activités de recherche d’Autriche à Singapour, réduisant de moitié (soit 100 personnes) l’effectif viennois. En janvier 2005, suite à d’intenses négociations avec le *works council*, Philips aida au reclassement des salariés et apporta notamment un soutien à la création d’une start-up spécialisée dans les produits électroniques par quatre ex-managers et chercheurs de Philips. Cette entreprise embaucha en quelques mois 16 salariés permanents et autant de temporaires.

Sanofi-Aventis (France)

Depuis une vingtaine d’années, Sanofi-Aventis, groupe international français du secteur pharmaceutique mène une politique de soutien à la création d’entreprises, indépendamment de tout problème de restructuration. Cette politique est mise en œuvre par un département spécialisé qui aide et conseille les salariés qui souhaitent créer leur entreprise. Depuis 1987, un millier d’employés ont bénéficié de son soutien.

SODESI (France)

Il s’agit d’une filiale d’Air France, spécialisée dans le conseil et l’assistance aux salariés qui souhaitent créer leur entreprise. Elle était, à l’origine, chargée d’accompagner la reconversion des membres d’équipages. Elle conserve ce rôle et Air France reste son principal client, bien que son activité se soit élargie à d’autres départs volontaires de salariés d’entreprises pour créer une affaire personnelle. Elle les aide à étudier la faisabilité du projet, à le mettre en forme et à mener les démarches administratives et bancaires pour son démarrage. Elle reste en appui ou conseil pendant la première année. Un millier de personnes, depuis 1996, ont bénéficié de ses services.

DI.CO.Service (Italie)

DI.CO. Service est une microentreprise, pivot d’un réseau ou «grappe» de microentreprises offrant des services dans le domaine des machines automatiques et de l’ingénierie mécanique. À l’origine, une start-up créée en 1987 avec quelques employés. Chaque fois qu’une opportunité de nouvelle activité complémentaire s’est présentée, au lieu de l’intégrer en son sein, elle créa une nouvelle start-up avec des partenaires locaux. Aujourd’hui, le réseau se compose d’une dizaine de microentreprises spécialisées, ayant une structure plate et des fonctions de support communes, s’associant pour

réaliser des projets en commun, mais devant développer leur propre portefeuille d'affaires et de clients afin de ne pas dépendre du réseau pour plus de 50% de leurs chiffres d'affaires. Le réseau emploie désormais 150 personnes.

Whirlpool (Italie)

En 2005, l'usine Whirlpool de Naples (700 salariés dont 600 ouvriers) signa avec les autorités locales et régionales un «accord programme» innovant qui se présentait comme une stratégie de réponse dans le cadre de la compétition sur la réduction des coûts et une réaction au risque de délocalisation. L'objectif de l'accord est de créer un large groupement (*cluster*) nommé «Genesis» pour les appareils électroménagers, composé de 18 fournisseurs et universités (recherche), coordonnés par Whirlpool, visant une amélioration de la compétitivité de la production de l'usine par investissement dans l'innovation des produits ou processus et centré sur la qualité.

Philips Research (Pays-Bas)

Il s'agit d'une organisation de recherche dont la mission est d'inventer des technologies qui déboucheront sur de nouveaux produits de consommation. Avec l'aide de Royal Philips Electronics (son entreprise-mère), elle a fondé le Campus High Tech d'Eindhoven, un centre technologique dans lequel travaillent ensemble un éventail d'entreprises. Les innovations forment la base de futurs produits, générant par essaimage de nouvelles entreprises. En fait, les employés de Philips aident au démarrage de nouvelles start-up et souvent deviennent employés de ces nouvelles entreprises.

Business Arena Imaging (Suède)

BAI est une structure originale, fruit d'un projet régional pour le sud de la Suède. BAI effectue d'abord une recherche de projets de produits dans de grandes entreprises, que ces dernières n'ont pas exploités parce qu'ils ne correspondaient assez à leur «cœur de métier». Quand une idée de produit est identifiée, BAI recherche parmi les chômeurs enregistrés ceux qui pourraient avoir les qualifications et la motivation pour lancer une activité. Après sélection et interviews, une personne est recrutée comme chef de projet. Les autres personnes qui seront nécessaires au démarrage le sont aussi, commencent à travailler, selon une procédure en plusieurs étapes, au montage et à la validation du projet, mais restent rémunérées par la caisse de chômage. Cette procédure longue permet d'initier sept ou huit projets par an dont la moitié se concrétisera finalement.

Saab VCC (Suède)

Le Groupe Saab suscite de l'ensemble de son personnel des propositions de produits ou d'activité qui font l'objet d'un examen approfondi. Saab Venture Capital Council est une unité du groupe qui a en charge l'exploitation des idées innovantes jugées hors du «cœur d'activité». Elle fonctionne comme centre de profit, disposant d'un budget propre et d'une équipe spécialisée placée auprès de la direction générale du groupe. En cinq ans, 11 projets ont abouti et généré un gain de 15 millions d'euros.

UK Steel Entreprise (Royaume-Uni)

Le groupe anglo-néerlandais Corus emploie 23 000 salariés au Royaume-Uni. Après avoir mené des restructurations à la fin des années 70, supprimant des milliers d'emplois, une structure fut mise en place pour aider les bassins d'emploi concernés à se revitaliser. Elle apporte financements, locaux, conseil et assistance à de nombreuses start-up et petites entreprises. La structure des débuts s'est transformée en société de conseil spécialisée qui a aidé plus de 4 000 affaires à créer 70 000 emplois nouveaux. Les syndicats sont représentés au Conseil d'administration, depuis le début.

Ford UK (Royaume-Uni)

En 2000, la Ford Motor Company annonça sa décision de fermer l'activité de montage de véhicules sur son principal site de Dagenham, à l'est de Londres. Le plan de reclassement, impliquant les représentants syndicaux déboucha sur 800 reclassements sur d'autres sites et 1100 départs volontaires sous diverses formes, notamment en formations de reconversion. Par ailleurs, Ford voulait compenser l'impact des pertes d'emploi pour l'économie locale. Avec l'aide

d'universités locales, il créa le «*Centre for Engineering and Manufacturing Excellence*» qui dispense divers enseignements techniques jusqu'à des niveaux universitaires. Il créa également un «incubateur» pouvant accueillir une quarantaine de start-up.

Principales observations

Un premier type de réalisations concerne des entreprises qui, à l'occasion d'une restructuration s'efforcent de recréer de l'emploi localement, soit en aidant à la création d'une start-up par les salariés concernés avec des moyens financiers, du matériel ou l'assistance d'experts de l'entreprise d'origine, voire garantissent une part d'activité de démarrage en sous-traitance (Green Hills Biotechnology, Philips Austria, SODESI).

Certaines initiatives vont plus loin, à l'occasion de restructurations importantes, en aidant des créations ou développements d'entreprises locales dont les emplois pourront intéresser leurs ex-salariés ou être ouverts aussi aux candidats externes, afin de redynamiser le bassin d'emploi affecté (Ford UK, UK Steel Enterprise et, par assimilation BAI).

D'autres enfin accordent des moyens et aides similaires pour la création de start-up locales, par leurs salariés ou par des candidats externes, même en l'absence de restructuration, simplement par philosophie entrepreneuriale ou pour favoriser par leur implication le développement territorial (Sanofi-Aventis, Saab). Certaines le font pour un type d'activité dont elles sont un leader, en favorisant la création autour d'elles de groupements (*clusters*) spécialisés, d'incubateurs, associant même parfois l'Université (Philips Research NL, Whirlpool Italie, Ford UK).

Signalons en outre des initiatives ne relevant pas de grandes entreprises, mais d'entités de petite dimension comme DI.CO.Service

Remarques

- En ce qui concerne cette orientation, le dialogue social, sauf en cas d'initiatives liées à des restructurations, paraît au mieux se limiter à une information aux *works councils* et concerne plutôt des grandes entreprises.
- On peut percevoir certaines similitudes nationales, mais sont-elles le résultat d'une culture nationale, de la législation nationale ou simplement de la perception de l'orientation par les chercheurs nationaux?
- Enfin, la variété, l'originalité et la créativité que révèlent nombre d'exemples, mériteraient sans doute d'être relevées et étudiées de façon approfondie.

Conclusions

«Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité»

«Améliorer les niveaux d'emploi et de productivité»

Ces deux slogans emblématiques du volet social de la stratégie de Lisbonne, peuvent se concrétiser. Nous pensons l'avoir constaté dans les cas collectés pour cette étude.

Les orientations 1, 2 et 3 se placent dans une économie basée sur les compétences et l'employabilité à tous les niveaux. Le développement des compétences, à savoir non seulement les connaissances, mais aussi les savoir-faire et les savoir-être, permettent aux salariés de bien maîtriser leurs fonctions, de faire face positivement aux évolutions de leurs métiers et parfois d'en changer, dans leurs entreprises ou dans une autre. Ces orientations semblent «gagnant-gagnant», c'est-à-dire économiquement et socialement, pour les entreprises concernées et pour leurs salariés. Elles mettent en jeu non seulement la formation, mais aussi les organisations «apprenantes» ou «qualifiantes» et des modes de management qui reconnaissent les compétences ainsi acquises, gérées comme un patrimoine commun.

Les orientations 2 et 3 y ajoutent que la participation au marché du travail de groupes sous-représentés et de ceux risquant l'exclusion est non seulement au service d'une meilleure cohésion sociale et des valeurs qui la sous-tendent, mais aussi une manière de réduire les conséquences du déclin démographique en Europe. Certains secteurs, déjà confrontés à des pénuries de main-d'œuvre dans quelques pays, en ont tenu compte.

Les orientations 1 à 3, enfin, montrent que développement des compétences et employabilité se recourent largement et que, sur ce thème, un consensus peut être trouvé dans tous les pays.

Les orientations 4 (participation aux bénéfiques/actionnariat salarié) et 5 (les flexibilités équilibrées) traitent d'approches plus ou moins socialement sensibles selon les cultures nationales, les cultures d'entreprises, et les modalités d'élaboration ou de mise en œuvre. Elles ouvrent en même temps des champs supplémentaires au dialogue social pour trouver des solutions adaptées aux différents contextes, comme peut l'indiquer la variété des initiatives exposées. La confiance ou au moins la compréhension mutuelle au sein des entreprises y apparaissent comme des facteurs-clés de succès.

L'orientation 6, enfin, montre que les entreprises qu'on cite souvent pour des suppressions d'emplois peuvent aussi être des pôles de développement de l'emploi, que ce soit pour compenser les impacts locaux de leurs restructurations (les exemples ne sont plus rares), mais aussi en dehors de tout contexte de restructuration. Les initiatives dans cette dernière hypothèse sont parfois très novatrices. La dimension des entreprises, les secteurs d'appartenance, les pays et leurs cultures ou leurs législations nationales ont une influence sur les modalités ou la facilité de mise en œuvre. Ces facteurs sont donc importants comme élément facilitant mais ne paraissent pas avoir été des conditions suffisantes pour avancer ou pour renoncer.

Si des dispositions nationales en matière fiscale peuvent aussi avoir aidé ou accéléré les initiatives, il semble qu'en définitive, le plus déterminant ait été la «volonté de faire» au niveau des entreprises.

Équipe de recherche

Maria Klambauer et Manfred Krenn, Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA), Vienne, Autriche

Oleksandr Stupnytskyy, VUPSV (RILSA), Prague, République tchèque

Ingrid Artus, Stefan Lücking, Rainer Trinczek et Michael Whittall, Technical University Munich, Allemagne

Anni Weiler, AWWW GmbH ArbeitsWelt – Working World, Göttingen, Allemagne

Rachid Bouchareb, Livry-Gargan, France

Frédérique Leblanc, Paris, France

Christophe Teissier et Claude Emmanuel Triomphe, Association UET, Paris, France

Eva Berde, Corvinus University of Budapest, Hongrie

Davide Dazzi et Volker Telljohan, Fondazione Istituto per il Lavoro, Bologne, Italie

Inga Blaziene, Institute of Labour and Social Research, Vilnius, Lettonie

Anneke Goudswaard, Robert Gründemann et Swenneke Van den Heuvel, TNO Quality of Life, Hoofddorp, Pays-Bas

Krzysztof Nowakowski, Varsovie, Pologne

Barbara Kajic, Faculty of Social Sciences, Université de Ljubljana, Slovénie

Per Tengblad, ATK Arbetsliv, Stockholm, Suède

Stephen Jefferys, Richard Pond et Sian Moore, Working Lives Research Institute (WLRI), London Metropolitan University, Royaume-Uni

EF/08/29/FR