

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

organisé grâce aux parrains

de l'École de Paris :

Accenture

Air Liquide*

Algoé**

ANRT

AtoFina

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Cogema

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Centre de Recherche en gestion

de l'École polytechnique

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Hermès

IDRH

IdVectoR

Lafarge

Lagardère

Mathématiques Appliquées

PSA Peugeot Citroën

Renault

Saint-Gobain

SNCF

Socomine*

THALES

TotalFinaElf

Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2001)

**QUE FAIRE DES VIEUX TRAVAILLEURS D'USINOR ?
PRÉDICTIONS, POSTDICTIONS**

par

Daniel ATLAN

Responsable ressources humaines
chez Usinor

Joël SIMON

Directeur du Centre Benoît Frachon
(formation des cadres de la CGT)

Séance du 16 novembre 2000

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Après avoir aidé à reconstruire le pays, la sidérurgie, à la fin des années 1970, est en déroute. Elle est contrainte de réduire drastiquement ses effectifs, et dans les années qui suivent, des régions entières se trouvent socialement sinistrées, ce qui déclenche des conflits d'une grande ampleur. Le fait d'abaisser l'âge de la retraite ne suffit pas à enrayer le désastre ; il faut se résoudre à faire partir les gens en préretraite dès l'âge de 50 ans. Mais la collectivité qui a déjà versé 100 milliards de francs finit par ne plus vouloir payer. Usinor réalise alors un tour de force : de nouveaux dispositifs auxquels personne ne croyait permettent d'éviter le recours aux préretraites totales, les sidérurgistes travaillent de nouveau jusqu'à 60 ans, et la transition s'opère sans conflit...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Daniel ATLAN

Actuellement chargé de la prospective sociale et DRH des laboratoires de recherche d'Usinor, j'ai commencé en 1988 par m'occuper, dans cette entreprise, de reconversion ; je me suis rapidement rendu compte que la question principale était le devenir des gens qui restaient.

De jeunes vieux

Après avoir aidé le pays à se reconstruire à la suite de la deuxième guerre mondiale, la sidérurgie s'est finalement retrouvée dans une situation particulièrement critique. Dès le début des années 1970, le recours à des préretraites avait permis de résoudre pour l'essentiel les problèmes de sureffectif ; entre 1974 et 1985, l'âge de cessation d'activité des salariés n'a cessé de baisser, si bien que, vers 1982-1983, un sidérurgiste, qu'il soit ouvrier, employé, technicien ou agent de maîtrise, partait automatiquement à 50 ans, et un cadre, à 55 ans. C'est ainsi que l'on a fabriqué de jeunes vieux. Mais, en 1984-1985, la sidérurgie a perdu 15 milliards de francs en un an - la plus grosse perte industrielle de l'histoire économique française contemporaine - ; elle a aussi connu le plus important dépôt de bilan de l'histoire récente, celui de Creusot Loire, ce qui a laissé des traces dans le paysage social de l'industrie française.

Je vais vous raconter comment il a été finalement possible de faire remonter de 10 ans l'âge de la retraite dans la sidérurgie française, sachant que nous ne savions pas au début si nous y parviendrions, et que nous n'étions du reste pas très au clair sur l'objectif à atteindre.

Les départs à 50 ans

Le système qui prévalait jusqu'en 1990 était très intéressant : les gens partaient en préretraite totale avec 92 % de leur dernier salaire. Pour l'anecdote, comme Usinor avait perdu de l'argent en 1993, les salaires avaient été bloqués ; mais durant la même année, les préretraités avaient vu leurs indemnités augmenter de 3 % du fait qu'elles étaient indexées sur le SMIC - un bien intéressant message pour les gens qui étaient encore au travail...

Ces préretraites étaient pour l'essentiel financées par la collectivité, et le système, cogéré par les entreprises sidérurgistes, l'État et les syndicats de salariés, fonctionnait plutôt bien. Quand on était DRH ou patron opérationnel d'une usine sidérurgiste, on faisait la liste de toutes les personnes qui allaient avoir 50 ans dans l'année, et qui donc partiraient. Si cela suffisait à résoudre les sureffectifs, c'était parfait, sinon il fallait recourir à des solutions un peu plus drastiques.

Les inconvénients de ce système vont émerger à partir de 1986-1987, à savoir que :

- le rendement d'un tel mécanisme est très lié à la démographie, or les classes creuses d'avant la deuxième guerre mondiale correspondent évidemment à des classes creuses dans les effectifs ;
- cela coûte de plus en plus cher, or l'État a de moins en moins envie de payer ;
- les sureffectifs sont parfois très importants en nombre ;
- Bruxelles considère que ces aides nuisent à la saine concurrence ;
- les exportations d'acier d'Usinor font l'objet de plaintes antidumping formulées par les États-Unis, en raison même des aides allouées pour les préretraites totales.

Toutes ces raisons font que le système commence à patiner.

À la recherche d'alternatives

Pendant cette période, au milieu des années 1980, il y a eu plusieurs tentatives d'arrêt des mécanismes de préretraite, à chaque fois sans succès, ce qui n'encourageait personne à récidiver. Comme le système était cogéré il n'y avait pas vraiment de débat interne, tout le monde était plutôt d'accord pour continuer sur cette lancée ; il fallait seulement décider à quel

âge on plaçait le curseur ; par exemple, les revendications de la CGT visaient à baisser de 50 à 45 ans l'âge de la préretraite pour les personnes assurant des travaux pénibles, ce qui s'était effectivement déjà pratiqué dans les mines de fer.

En 1986-1987, le gouvernement met toute la sidérurgie française dans un seul et même panier, Usinor Sacilor, avec un seul patron, Francis Mer, à qui l'on fixe deux objectifs : gagner de l'argent avec cette entreprise et la privatiser à terme.

À cette époque, les ministres du Travail et les Premiers ministres successifs ont déclaré qu'il fallait arrêter les départs en préretraite totale. On se retrouvait donc début 1987 à se demander comment gérer l'emploi - dans une entreprise qui devait faire en moyenne, et sur une longue période, 3 % de gains de productivité par an - sans pouvoir mettre les gens en préretraite totale, alors que cette pratique avait cours depuis les années 1970.

Il faudrait logiquement licencier, ce qui reviendrait plus ou moins à reproduire les Champs-Élysées en 1979 et Longwy en 1984 - quelques compagnies républicaines de sécurité s'en souviennent. Pour éviter ces retombées négatives, il fallait donc convaincre les décideurs d'Usinor que la solution alternative était à l'intérieur même de l'entreprise, et leur faire toucher du doigt que déjà des innovations internes méconnues pouvaient s'avérer bien utiles. C'est dans le but de faire émerger ces innovations cachées que je fais appel, en 1988, à Michel Berry, pour qu'il raconte à sa façon, au cours d'un séminaire résidentiel, ce qu'il avait observé ailleurs, en particulier chez Pechiney à L'Argentière. L'ensemble des patrons des affaires sociales d'Usinor l'écoutent poliment, mais deux d'entre eux s'étonnent : “ *Voulez-vous dire que la direction générale n'était pas au courant de ce qui se passait à L'Argentière ?* ” Et il répond qu'effectivement bien des choses se sont jouées localement dans cette usine de Pechiney-Ugine-Kühlmann où un certain nombre d'initiatives ont été mises en œuvre sans que la DG soit au courant - des CAP par unités capitalisables, des systèmes de développement des compétences et d'organisation du travail -, afin de redonner un coup de booster à l'activité¹. Il ajoute que s'il fallait demander une autorisation pour toute initiative, les entreprises n'avanceraient pas. Mais dès qu'il est parti, il a été dit : “ *voilà comment les affaires sociales sont vues par un ingénieur !* ”.

De l'utilité des observations techniques

Malgré ces réactions exacerbées, nous comptons bien tirer parti d'observations techniques concernant des choses qui se passaient dans l'entreprise et qui pouvaient nous aider à arrêter les préretraites sans trop de vagues. Et les idées lancées dans ce séminaire ont fait petit à petit leur chemin.

L'accélération des carrières

Lorsque les gens partent automatiquement à 50 ans, on accélère la carrière de ceux qui restent : effet cheminée, diront les spécialistes de RH. À Florange un ouvrier avait une promotion tous les 2,5 ans depuis que les gens partaient à 50 ans, alors qu'auparavant il lui fallait attendre 7,5 ans. L'arrêt des préretraites posait donc aussi le problème de la carrière des gens : que pouvions-nous leur proposer s'ils se trouvaient brutalement bloqués pendant 10 ans au même poste ?

Comme nous pensions que cette question-là relevait de la formation, nous avons réuni dans un grand séminaire tous les formateurs d'Usinor. Mais lors du débriefing avec Francis Mer et Georges François, nous avons compris que nous allions dans le mur. Ce n'était pas la bonne piste.

En revanche deux dispositifs, progressivement mis en place dès 1991, se sont avérés très utiles. Le premier, A CAP 2000, s'appuyait sur le principe de payer les gens en fonction de

¹ *Des profs dans l'usine*, dans *Pour une automatisation raisonnable de l'industrie*, Denis Bayart, Michel Berry, *Annales des mines*, janvier 1988.

leur compétence et non en fonction du poste occupé ; en d'autres termes, en restant au même poste, on pouvait être mieux payé si on augmentait sa compétence, une façon de résoudre le blocage des carrières. Le second, la convention pour l'emploi, précisait que les personnes ayant plus de 50 ans continueraient à travailler, mais qu'en échange l'entreprise s'interdisait de les licencier. On considérait déjà à l'époque le chômage des personnes âgées comme le pire des chômages, et que par conséquent, si on devait faire des gains de productivité, il valait mieux licencier des jeunes que des vieux. Pour les personnes dont nous devons nous séparer, nous nous engageons à leur trouver un nouvel emploi en CDI avec de solides garanties, et si leur nouveau salaire était inférieur à l'ancien, nous payions sur le champ la différence pour une période de 5 ans.

Mais dans le même temps on se demandait s'il était vraiment possible de travailler dans la sidérurgie après 50 ans. Historiquement cette question n'avait pas de sens puisque nombre de personnes avaient déjà prouvé que c'était possible, y compris jusqu'à 65 ans. Il n'empêche qu'elle a été posée et qu'une réponse technique devait y être apportée. C'est vous donner une idée de l'inquiétude que posait le problème. Joël Simon a entrepris en 1995 l'étude qu'il va vous commenter. Ses conclusions se sont ajoutées à celles d'autres études menées en parallèle, pour finalement donner une réponse plutôt positive à la question posée.

EXPOSÉ de Joël SIMON

J'ai fait l'essentiel de ma carrière dans le groupe Usinor. Après avoir exercé dans le groupe un certain nombre de responsabilités syndicales, j'ai repris, avec le soutien de la direction, un parcours de formation concernant la psychologie du travail, les ressources humaines et le développement des compétences. J'ai fait ma soutenance au CNAM sur la chance que constitue, pour le développement des ressources humaines, le maintien au travail des seniors, thème très provocateur à cette époque où il fallait faire partir tous les vieux et recruter de jeunes BTS en pensant qu'ils feraient sans problème fonctionner les entreprises. C'est à ce moment-là que je me suis consacré à l'étude que je vais commenter. Plus tard, j'ai rejoint la CGT qui, elle-même touchée par le problème du renouvellement de ses cadres, m'a proposé de participer à la préparation du changement de génération tout en prenant la responsabilité de son centre de formation.

Les anciens au travail

Si aujourd'hui le "papy-boom" est incontestablement un problème d'actualité, on considérait, lorsque je suis arrivé dans les usines du Nord pour l'étudier, qu'il était complètement inventé par les intellectuels parisiens. Du reste le mot vieux est interdit, car il est refusé tant par les individus que par l'entreprise ; on est âgé, ancien, senior, tout ce qu'on veut, mais pas vieux.

Quel est donc l'état des salariés vieillissants vers 1995 ?

Changement de critères

Dans les années 1970, les partenaires sociaux se réunissaient pour discuter d'un métier et évaluer l'âge de départ à la retraite en fonction de critères d'usure au travail. Tout cela était acté dans des conventions collectives.

Avec les grandes restructurations qui ont suivi, ce n'est plus le critère d'usure au travail qui prime, mais des critères quantitatifs de marché du travail : il faut faire partir tant de personnes le plus rapidement possible. Il s'ensuit des restructurations, des fermetures d'usines, des plans sociaux souvent discutés dans l'urgence et le dos au mur, ce qui n'a plus rien à voir avec les conventions collectives. Alors qu'en 1970 les salariés de la sidérurgie partaient à 65 ans et que la CGT revendiquait la retraite à 60 ans, moins de 10 ans plus tard, en 1979, les salariés partent tous à 50 ans. On a changé effectivement de critère pour définir les qualités et les défauts des salariés vieillissants.

Ce sont ces nouveaux critères qui priment encore actuellement. Par exemple, dans la nouvelle économie on se met à rechercher des ingénieurs de 50 ans ou plus, soi-disant parce qu'ils sont régulateurs, qu'ils savent gérer etc., mais en réalité on cherche dans cette tranche d'âge tout simplement parce qu'on n'en trouve pas de plus jeunes. Donc ce sont principalement les critères du marché du travail qui sont pris en compte.

Usinor dans les années 1980

Ce sont des années de restructurations drastiques. Certes il y avait des dispositifs intéressants, mais des régions ont été vraiment massacrées, et globalement deux emplois sur trois ont été supprimés ; l'industrie sidérurgique et ses salariés ont vécu des périodes de souffrance importante.

À cette époque, chez Usinor, il s'agit de faire partir les plus de 50 ans, et 50 % des suppressions d'emploi sont des mesures d'âge : il est vrai que c'est la méthode socialement la plus facile, 3 % à 4 % des salariés seulement ont moins de 30 ans. Très peu de jeunes sont embauchés, avec un BTS et uniquement pour des postes très précis. La pyramide des âges fin 1990 est devenue un obélisque, pas de jeunes, plus de vieux, mais on est passé d'une industrie de main-d'œuvre où il fallait être costaud et résistant à la chaleur, à une industrie de haute technologie, et pour l'essentiel avec le même personnel qui a su s'adapter.

Toujours en 1990, il est décidé qu'on est vieux à 50 ans, c'est du reste inscrit dans la convention générale de la protection sociale, "*personnel âgé : par convention, il s'agit des salariés de 50 ans et plus*". Mais comme on pourrait être tenté de licencier les gens avant leur 50^e anniversaire pour ne pas avoir à les envoyer en préretraite, il est prévu que de 45 ans à 50 ans on est dans une classe protégée contre tout départ. Il en résulte qu'à partir de 45 ans une seule chose compte : on commence le compte à rebours. Les salariés sont dès lors difficilement mobilisables, tant par la direction que par les syndicats. Certains intellectuels parisiens commencent à dire qu'on va droit à l'échec et que c'est un gâchis que des gens de 45 ans n'aient plus qu'une seule idée en tête : partir.

Le point de vue physique

J'ai pu étudier dans le Nord un échantillon relativement préservé par les restructurations et qui avait fait un parcours sur un certain nombre d'années : des gros bras qui font maintenant fonctionner des systèmes informatiques.

Avec l'âge, la fatigue est de plus en plus grande, la récupération plus difficile, et l'intolérance au régime posté grandissante. Il y a évidemment une montée importante des pathologies ostéoarticulaires, le mal du siècle. La pénibilité existe, elle est un des facteurs d'accélération du vieillissement ; dans beaucoup d'industries elle est connue, mesurée, parfois rémunérée selon des critères précis. Cela dit, la pénibilité physique a fortement reculé dans la sidérurgie ces dernières années, car les gens ne sont plus au contact direct de la matière, mais contrôlent les processus à partir d'une cabine.

Selon une étude menée par les médecins du travail de Sollac et concernant 2 285 dossiers, les restrictions d'aptitude augmentent en fonction de l'âge, mais statistiquement de façon minime et régulière, du moins dans le champ de l'étude. Si certains salariés ont des capacités restreintes qui ne posent aucun problème dans leur travail - ce phénomène augmente lui aussi avec l'âge mais faiblement, et de façon presque linéaire - d'autres deviennent handicapés au point d'être empêchés de tenir leur emploi ; leur reconversion est alors extrêmement difficile si leur âge est avancé.

Le point de vue cognitif

Sur les aspects cognitifs, j'ai recherché les situations où les salariés les plus âgés étaient fortement sollicités. Évidemment l'introduction des nouvelles technologies, et principalement

l'informatique, introduisent des changements de repères, le contact physique étant remplacé par un intermédiaire : l'écran, qui présente des choses abstraites ; pour faciliter l'adaptation il faut pouvoir maintenir momentanément les deux façons de travailler, l'ancienne et la nouvelle. D'autres chercheurs ont constaté que les salariés plus âgés s'échangeaient beaucoup plus d'informations que des jeunes pendant le travail, car ils éprouvaient le besoin de valider réciproquement ces informations.

Les plus anciens appréhendent davantage les situations nouvelles ; ils éprouvent une absolue nécessité de relier à leurs connaissances anciennes celles qu'ils viennent d'acquérir. Il leur faut du temps pour se familiariser avec de nouveaux contextes, outils et méthodes, et à partir du moment où cette étape est franchie, on n'observe plus d'écart avec les plus jeunes.

Des efforts considérables de formation ont été faits pour les plus âgés, avec de plus grandes difficultés sur les formations théoriques, surtout au début ; l'écart s'estompe ensuite avec le temps. Il faut que la formation des plus anciens s'appuie sur leur expérience et qu'elle soit en relation avec une situation concrète dont ils ont compris au préalable les tenants et les aboutissants. S'ajoute à cela une sorte de calcul économique : l'investissement personnel qu'on me propose de faire vaut-il la peine pour ma fin de carrière ? Ce sentiment très intériorisé a pour conséquence une exclusion de fait des plus de 50 ans dans certaines formations, exclusion du reste acceptée car ils trouvent normal qu'on investisse sur les plus jeunes plutôt que sur eux, compte tenu de la proximité de leur départ.

Le changement d'emploi, qu'il s'agisse de la forme, du lieu ou de la fonction, amène les plus anciens à s'interroger. Ce changement vaut-il le coup pour moi ? Pourrai-je m'appuyer solidement sur mon expérience ? Le constat est que les plus anciens en général souhaitent rester dans un environnement qu'ils ont choisi, parce qu'ils le connaissent et qu'ils éprouvent un besoin de stabilité. Il reste que le niveau de formation générale a augmenté et le fait d'avoir dépassé 50 ans ne dispense pas d'avoir la qualification requise quand il s'agit de prendre un nouveau poste.

Les régulations

Les régulations sont devenues malaisées. Auparavant les gens au travail étaient plus nombreux, et quand il y avait des difficultés dues à l'âge ou à des problèmes physiques, cela permettait d'absorber facilement les problèmes individuels, ce qui n'est plus le cas maintenant. Le salarié plus vieux dans une équipe est très vite perçu comme une entrave, la solidarité ne peut durer éternellement. Les handicaps sont plus difficilement absorbés, les postes "doux" - par exemple de gardiennage - ont été totalement sous-traités, ce qui réduit les possibilités de reconversion interne.

L'hétérogénéité des âges permettait auparavant que cela fonctionne : devant un effort, le comportement des plus jeunes et des plus anciens n'est pas le même. Le plus jeune accepte des accélérations brusques, l'ancien essaye de les éviter en jouant sur son expérience pour les anticiper : les régulations sont complètement différentes. À Dunkerque, l'encadrement intermédiaire de management de proximité, qui connaît très bien l'organisation du travail, ses hommes, les différences entre les installations, jouait un rôle tout aussi important que méconnu : il arrivait à gérer tout cela sur le tas, y compris les problèmes dus à l'âge. Or, au moment de l'étude, pratiquement tout le monde avait le même âge (environ 47 ans) et le management était très inquiet car ses marges de manœuvre se réduisaient de manière importante : il ne pouvait plus s'appuyer sur de plus jeunes.

En revanche, le management bénéficiait de tous les apports dus à l'âge, la capacité de prendre du recul par rapport aux situations de crise, ou la connaissance de la conduite à tenir en présence de dysfonctionnements rares. Du reste, les plus âgés sont généralement des éléments stabilisateurs, particulièrement dans les endroits où passent de nombreux intérimaires ou CDD. Ils manifestent aussi un grand souci de sécurité : l'âge n'est pas un facteur d'augmentation des accidents, même sur la route. Les anciens ont davantage le souci de la qualité, du travail bien fait ; ils s'accrochent à leur travail et leur réseau relationnel est un

point positif : devant un problème l'ancien trouvera toujours à qui s'adresser pour trouver de l'aide.

Avec l'âge, des besoins très différents se font sentir : à plus de 50 ans, on a payé sa maison, les enfants sont casés, on a fait sa carrière pour l'essentiel, les besoins sont complètement différents ; on aspire beaucoup plus au repos et à la qualité de la vie qu'à des aspects de pouvoir d'achat ; cette remarque concerne toutes les catégories de personnel, y compris les non-cadres.

Les anciens, plus que les jeunes, souhaitent être écoutés : ils ont envie de transmettre leur expérience, mais ils ne le feront que si les conditions de cette transmission leur paraissent acceptables.

Le recours au temps partiel

Daniel ATLAN : Deux ans avant l'étude de Joël Simon, en 1993, la sidérurgie avait encore connu une année difficile, et il avait fallu désigner beaucoup de personnes de moins de 50 ans pour qu'ils partent, ce qui a créé de graves tensions dans l'entreprise : en effet ceux qui savent qu'ils doivent partir restent au travail tant qu'ils ne sont pas effectivement partis, et les opérationnels s'insurgent contre cette situation créée par les gens des affaires sociales. Cela nous conduit donc en 1994 et 1995 à envisager d'autres façons de gérer l'emploi, le dispositif mis en place en 1990 s'avérant pour une part inopérant.

C'est à ce moment-là qu'un certain nombre de travaux commencent à nous suggérer l'idée du temps partiel. La première présentation que nous faisons sur ce thème devant une cinquantaine de chefs de départements d'Usinor est accueillie dans un silence froid.

Or nous savions que les agents de maîtrise et l'encadrement de terrain géraient déjà du temps partiel : les congés de maladie, les absences pour formation, les heures de représentation syndicale, les récupérations, se géraient comme on pourrait gérer du temps partiel contractuel, et cela nous a conduits à mettre en place avec les organisations syndicales, en 1994-1995, un accord sur le temps partiel. Au début il a suscité beaucoup d'incompréhension : qu'une femme prenne son mercredi, soit ! mais qu'un aciériste ou un lamineur puisse travailler à temps partiel, c'était impensable dans les représentations sociales du moment ! Dans le même temps, nous avons autorisé les classes d'âge 1941-1942 à partir en préretraite totale en 1995 et 1996 : en effet parmi les négociateurs de la Convention sur l'Emploi de 1990 il en était qui, parfois à quelques jours près, n'avaient pas pu partir en préretraite à 50 ans, et cette mesure fut le donnant-donnant de la négociation.

Lors du lancement du temps partiel, nous avons mis en place trois règles d'or :

- toutes les demandes de temps partiel sont acceptées ;
- les changements d'organisation sont discutés localement avec la maîtrise ;
- les salariés à temps partiel restent dans leur emploi.

On pouvait choisir de travailler soit 80 %, soit 50 % du temps normal de travail. En travaillant 80 % du temps, le salaire correspondait à 86 % du salaire pour un temps complet, à la charge de l'entreprise. Le choix de 50 % par les plus de 50 ans entraînait l'adhésion au régime de la préretraite progressive, et les gens étaient proportionnellement mieux payés parce que nous bénéficions alors de l'aide de l'État par l'intermédiaire du Fonds National pour l'Emploi (FNE).

À la suite de cet accord, la montée en charge s'est faite progressivement ; plus de 30 % de l'effectif d'Usinor est à temps partiel en 2000, dont les 2/3 sont à 80 % ; finalement cela correspond au *deal* dont nous parlait tout à l'heure Joël Simon : pour beaucoup de salariés, mieux vaut travailler moins et être un peu moins payé, parce qu'on a peut-être autre chose à faire de sa vie. On peut comprendre devant ces chiffres que la récente loi sur les 35 heures nous a posé un épineux problème.

Des orientations pour le futur

Nous disposons d'outils explicites, des règles de gestion, et depuis 1985, de démarches - plus associatives que participatives - pour préparer notre avenir. Depuis 1995 nous avons investi massivement dans les systèmes experts pour la sauvegarde des connaissances explicites, et pour ce qui ne peut y être enregistré, nous cherchons comment réduire le risque que le savoir des anciens nous fasse gravement défaut quand ils seront partis.

Pour résumer l'histoire, nous avons pu faire vieillir la population tout en continuant, sauf en 1999, à gagner de l'argent, ce qui nous fait penser que globalement nous avons réussi notre challenge. Mais il faut nous attendre à de nouvelles difficultés comme l'antagonisme entre les plus jeunes et les plus anciens, l'espoir d'un prochain basculement démographique dans l'entreprise - les jeunes vont arriver et les vieux vont partir - or ce n'est pas du tout vrai, puisque l'âge moyen va continuer d'augmenter malgré l'embauche de jeunes, etc. De plus il nous faudra savoir passer d'un monde uniforme de Français, ingénieurs et sidérurgistes aux gros bras, à un monde diversifié avec des Français et des étrangers, des hommes et des femmes, travaillant à temps plein et à temps partiel, des commerçants et bien d'autres corps de métier. Nous sommes loin d'avoir achevé notre travail.

DÉBAT

Les préretraités

Un intervenant : *Avez-vous une idée de ce que sont devenus les préretraités ? Vous est-il arrivé de faire appel à eux ?*

Daniel Atlan : Nous évitons le plus possible d'avoir recours aux préretraités et nous prenons des dispositions pour ne pas avoir à le faire. Quant à leur devenir, il leur appartient : une page a été tournée, pour eux comme pour nous. Cela dit, une rumeur a circulé selon laquelle le taux de morbidité et de mortalité des préretraités serait supérieur à la moyenne. Une étude a été faite sur cette question, ses résultats ont montré qu'il n'en était rien.

La sous-traitance

Int. : *La diminution des effectifs, dans un rapport de 6 à 1 en 20 ans, a dû produire quelques effets sur toute la chaîne de sous-traitance. Quelles conséquences ont été observées, et quelles relations avez-vous établies avec les fonctions RH de ces entreprises ?*

D. A. : Certes nous avons des liens de partenariat avec ces autres entreprises pour les questions de sécurité, de formation, etc., et nous essayons de les développer, mais si jamais nous nous mêlions de la gestion des ressources humaines d'un sous-traitant, cela nous rendrait coupables du délit de marchandage ; il n'est donc pas question de prendre un tel risque. En revanche d'autres organisations ont pu établir des relations horizontales, les syndicats par exemple.

Le retour à la normale

Int. : *Comment les aides de l'État commencent et comment se terminent-elles ? Cette question est d'actualité, les agriculteurs vivant par exemple de subventions quand les farines animales entraînent des abattages massifs ; au total la facture est monstrueuse...*

D. A. : ...100 milliards de francs pour la sidérurgie. Comment cela commence ? Le premier temps est la grève des mineurs de charbon en 1962-1963 en Lorraine, avec la revendication de l'abaissement de l'âge de la retraite, financé par ce qui s'appellera plus tard le Fonds National pour l'Emploi. Personne n'a vu au début que le phénomène pouvait prendre une telle ampleur. Ensuite s'est produit un effet d'engrenage non contrôlé sans que la collectivité prenne conscience que la crise était bien là.

Comment cela se termine, et pourquoi avons-nous été vertueux ? Tout simplement parce que nous n'avions pas le choix. Le contrat de financement des préretraites (la Convention Générale de Protection Sociale, CGPS) s'achevait le 31/12/90, et le gouvernement avait clairement indiqué que, contrairement aux fois précédentes, il ne serait pas renouvelé, d'autant que l'automobile demandait la même chose et que l'État ne pouvait plus payer. Nous avons préféré nous mettre au travail pour tenter de répondre intelligemment à la demande des politiques : stopper les préretraites totales. Finalement l'arrêt de la CGPS a été un non-événement, car les gens avaient découvert par eux-mêmes qu'ils pouvaient ne pas partir. Cela s'est passé sans conflit.

Où l'action fait la preuve

Int. : *Comment avez-vous fait pour remotiver ceux qui restaient, pour qu'ils acceptent de renoncer au pactole de départ en préretraite, et pour que les syndicats, eux aussi, renoncent à leurs revendications sur l'abaissement de l'âge de la retraite ?*

D. A. : Nous n'avons jamais attaqué de front cette question de la motivation des plus âgés. Du reste essayer de motiver les gens ne sert à rien, car ce sont les gens qui se motivent eux-mêmes. Les agents de maîtrise doivent avoir, au moins une fois par an, un entretien professionnel avec les personnes qu'ils encadrent ; c'est l'occasion d'échanger sur les perspectives d'évolution de chacun, ce qui permet aux plus âgés de faire leur calcul sur leur intérêt d'investir en formation, et d'entrer ainsi dans une démarche d'avenir plutôt positive. L'encadrement peut alors mieux répartir entre les plus jeunes et les plus âgés le budget dédié à la formation.

Accepter une nouvelle fois de faire partir des gens en préretraite était contraire à tous nos principes, mais nous avons négocié ce donnant-donnant avec les syndicalistes dans le but d'obtenir un accord sur le temps partiel. Il faut préciser qu'au moment de la négociation, nous n'avons pas dit " *plus personne ne part à 50 ans* " mais " *si les gens restent à partir de 50 ans, alors on ne les licenciera pas* ". Le problème était qu'il fallait parvenir à concrétiser le projet pour prouver qu'il était viable. Ces accords ont été construits avec nos interlocuteurs, sans texte préétabli, c'est-à-dire négociés feuille blanche après feuille blanche, et ce fut parfois dur. Je crois que nous avons réussi parce que nous ne savions pas que ce serait si difficile.

Valoriser l'initiative

Int. : *Vous avez souligné le rôle très important de l'encadrement local pour tirer parti des caractéristiques des anciens. Comment avez-vous pu faire en sorte que son efficacité puisse être reconnue et mise en valeur ?*

D. A. : Que ce soit dans les usines les plus taylorisées ou les goulags les plus affreux du monde, il y a toujours des marges de manœuvre. Mais effectivement il faut savoir les reconnaître, voire les valoriser. C'est ainsi que la mise en place de certains outils ouverts, c'est-à-dire non spécifiés dans le détail, peut créer des espaces d'autonomie : par exemple l'entretien professionnel annuel est une occasion exceptionnelle de dialogue constructif entre l'encadrement et les salariés ; il est générateur d'initiatives individuelles, voire collectives. Donnez des marges de manœuvre à vos collaborateurs, ils prendront de bonnes décisions.

L'anachronisme des 35 heures

Int. : *Vous avez évoqué la loi sur les 35 heures comme une source de difficultés dans le contexte d'Usinor. Pouvez-vous donner des exemples ?*

D. A. : Nous avons un *deal* : vous travaillez moins, vous êtes un peu moins payé. Les 35 heures nous ont focalisés à nouveau sur la durée du travail et non sur son contenu. Ce qui est important c'est bien ce que je fais, et pas tellement combien de temps je passe à mon travail. Recentrer pour un certain nombre d'années le débat social sur la seule durée du travail est un anachronisme.

Une logique de réseaux

Int. : *Il ressort de votre exposé que votre entreprise est plutôt rigide, fortement structurée avec une hiérarchie pesante, et pourtant vous semblez vous y mouvoir tel un électron libre et y réaliser des choses à première vue impensables. Comment faites-vous ?*

D. A. : Pour commencer, nous avons créé des lieux de débat, comme par exemple le séminaire où est intervenu Michel Berry. Puis nous avons organisé des clubs que nous avons appelé "espaces" et qui ont concerné 10 % des cadres d'Usinor. Chaque espace réunissait une trentaine d'opérationnels de bon calibre, des chefs de département, des chefs de service, avec un président qui était un opérationnel reconnu par ses pairs, par exemple le patron de l'aciérie de Dunkerque. Chaque club avait à travailler sur un thème concernant les ressources humaines. Les règles du jeu étaient très précises : les travaux duraient de 16 heures à 16 heures, il y avait donc toujours une soirée pendant laquelle les gens pouvaient échanger, et les réunions ne se déroulaient jamais à Paris. Les travaux s'étalaient sur une durée de 18 mois, avec un budget pour faire appel à des consultants extérieurs, effectuer des déplacements, etc. Le but était de présenter ensuite le résultat des travaux du club aux personnes de l'entreprise qui s'y intéressaient et bien sûr à la haute hiérarchie.

Pour ce faire, nous avons organisé des journées d'échange et de rencontre aussi conviviales que possible. La première convention des espaces s'est déroulée au Méridien Montparnasse, un grand hôtel parisien où nous avons organisé un souk avec des stands ; ainsi dans une zone dédiée aux politiques de rémunération, un stand concernait celle des cadres, un autre celle des ouvriers, etc. ; derrière chaque stand les membres des espaces "vendaient" leur thème, par exemple la politique de rémunération des cadres chez IBM, aux dirigeants d'Usinor qui étaient invités à aller d'un stand à l'autre en fonction de leur intérêt, et qui, Francis Mer en tête, ont accepté volontiers de jouer le jeu.

Les retombées de cette action sont multiples. Par exemple un ingénieur chef de service à l'aciérie de Dunkerque qui a le devoir d'expliquer au PDG de l'entreprise comment Renault mesure son climat social, ne peut que se motiver et surtout s'engager, et si le PDG voit ses propres collaborateurs - agissant dans le cadre d'un réseau - capables de lui parler des politiques mises en œuvre dans d'autres grandes entreprises, il peut effectivement être incité à faire évoluer ses propres politiques. Ces espaces ont donc servi à faire du lien social dans l'entreprise ; ils étaient aussi, pour la direction des ressources humaines qui y était représentée, un excellent moyen de mieux comprendre ce qui se passait dans les usines. C'est ainsi que nous avons travaillé : selon une logique de réseaux.

Présentation des orateurs :

Daniel Atlan : physicien du solide non métallique de formation, aujourd'hui responsable en ressources humaines dans la sidérurgie.

Joël Simon : titulaire d'un 3^e cycle du CNAM, fait l'essentiel de sa carrière dans le groupe USINOR. Directeur de la Formation Continue au CNAM Paris de 1996 à 1999, il dirige actuellement le Centre de Formation des Cadres CGT.

Diffusion avril 2001