

Avril 2003

Modèles de solutions pour des mesures de reconversion et de placement lors de restructurations dans l'industrie électrique

Mandant:

Office fédéral de l'énergie OFEN, 3003 Berne

Manadataire:

Egger, Dreher & Partner AG, Aarberggasse 30, 3011 Bern

Auteurs:

Marcel Egger

Veronique Merckx

Groupe de travail:

A. Bucher, Association des entreprises électriques suisses AES

B. Frieg, Fédération suisse des représentation du personnel de l'économie électrique FPE

P. Hatt, Elektrizitätswerk der Stadt Zürich EWZ

R. Helfenberger, Centralschweizerische Kraftwerke CKW

M. Jegen, Office fédéral de l'énergie OFEN

R. Keller, Fédération suisse des travailleurs de la métallurgie et de l'horlogerie FTMH

M. Praplan, Energie Ouest Suisse SA EOS

S. Preisch, Fédération suisse des représentation du personnel de l'économie électrique FPE

M. Renggli, Office fédéral de l'énergie OFEN

D. Schilliger-Makausz, Secrétariat d'Etat à l'économie seco

J. Serra, Syndicat suisse des services publics SSP

D. Torche, Travail.Suisse

R. Wahlenmayer, Elektrizitätswerke des Kantons Zürich EKZ

A. Wehrli, Syndicat suisse des services publics SSP

La présente étude a été réalisée sur mandat de l'Office fédéral de l'énergie.
La responsabilité de son contenu incombe à ses seuls auteurs.

Office fédéral de l'énergie OFEN

Worblentalstrasse 32, CH-3063 Ittigen · adresse postale: CH-3003 Berne

Tél. 031 322 56 11, Fax 031 323 25 00 · office@bfe.admin.ch · www.admin.ch/bfe

Distribution: OFCL, Distribution des publications, 3003 Berne · www.bbl.admin.ch/bundespublikationen
numéro de commande 805.285 f / 04.03 / 200

Table des matières

Avant-propos du groupe de travail.....	5
Zusammenfassung.....	7
Résumé	10
Liste des abréviations.....	13
1 Situation initiale et but.....	15
1.1 Situation initiale.....	15
1.2 But	15
2 Méthode et démarche.....	16
2.1 Etapes	16
2.2 Organisation et durée du projet.....	18
3 Besoins en mesures de perfectionnement et de placement.....	19
3.1 Variations de l'effectif du personnel dans l'industrie électrique - aperçu	19
3.2 Responsabilité sociale et suppression d'emplois dans l'industrie électrique suisse	20
3.3 Causes des suppressions d'emplois et structure des postes déjà supprimés	21
3.4 Etendue et structure des emplois menacés	22
3.5 Etendue et structure des emplois créés	24
3.6 Etendue et structure des nouveaux emplois probables.....	24
3.7 Retombées probables de restructurations pour le personnel de l'industrie électrique, tour d'horizon.....	25
4 Mesures de reconversion, de perfectionnement et de placement en cas de restructurations	27
4.1 Aperçu	27
4.2 Appréciation de l'aptitude au placement des différents groupes cibles	27
4.3 Mesures des employeurs.....	30
4.4 Assistance au placement par le recours à des organismes tiers.....	32
4.5 Exemples de services de marché du travail	35
5 Conséquences pour l'industrie électrique	42
6 Annexe	46

Par souci de simplicité, les auteurs ont utilisé le masculin même lorsque les deux sexes sont concernés.

Avant-propos du groupe de travail

La loi sur le marché de l'électricité (LME) rejetée le 22 septembre 2002 renfermait diverses dispositions concernant la protection du personnel de l'industrie de l'électricité; quant à l'ordonnance y relative (ordonnance sur le marché de l'électricité, OME), elle en prévoyait l'application concrète (voir l'annexe).

L'Office fédéral de l'énergie OFEN avait l'intention – déjà avant le scrutin référendaire – de soutenir la mise en place des conditions de l'OME par les parties concernées. Un groupe de travail composé de représentants de l'industrie de l'électricité, des organisations de travailleurs et de la Confédération a été créé en été 2002. Indépendamment des positions divergentes affichées durant la campagne référendaire sur la LME, les membres du groupe de travail ont fait part de leur intérêt à l'élaboration de mesures.

Du fait du rejet de la LME le 22 septembre 2002, la Confédération ne dispose d'aucune base légale spécifique à ce secteur lui permettant d'appliquer des mesures lors de restructurations dans la branche de l'électricité. Le groupe de travail (liste des membres en page de couverture) qui a accompagné la présente étude a cependant considéré qu'il était justifié d'achever les travaux entrepris étant donné que leurs résultats pouvaient être utiles tant pour la branche de l'électricité que pour les organisations de travailleurs, quelle que soit l'issue de la votation sur la LME.

Le Beratungsbüro Egger, Dreher & Partner a été chargé d'effectuer un état des lieux et d'évaluer le potentiel de postes de travail menacés ou nouveaux, et d'en faire un classement par catégories. Parallèlement, il avait à déterminer les attentes des parties concernées, à examiner l'utilité des structures existantes (p.ex. ORP) et des expériences faites par d'autres branches dans les processus de restructuration.

Le groupe de travail approuve le présent rapport: l'état des lieux, qui ne prétend nullement être représentatif, permet de mieux comprendre le problème et de sensibiliser les milieux concernés. Ce rapport ne propose pas de véritables recettes, mais ébauche à l'intention de la branche de l'électricité et des organisations de travailleurs des solutions qui méritent d'être approfondies lors de restructurations ayant des retombées sur l'emploi.

Zusammenfassung

Ausgangslage

Im Rahmen der geplanten Einführung des Elektrizitätsmarktgesetzes wurde eine entsprechende Verordnung ausgearbeitet, welche unter anderem vorsah, dass Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft bei Umstrukturierungen geeignete Massnahmen zur Weiterbildung, Umschulung und Vermittlung ihrer Mitarbeiter (vgl. EMV Art. 19) ergreifen.

In diesem Zusammenhang wurde der Egger, Dreher & Partner AG durch das Bundesamt für Energie der Auftrag erteilt, in Zusammenarbeit mit einer aus Vertretern des Bundes, der Arbeitnehmerverbände und der Elektrizitätswirtschaft bestehenden Arbeitsgruppe Lösungsansätze und Massnahmen im Falle von Umstrukturierungen zu entwickeln.

Die Studie wurde trotz der Ablehnung des EMG am 22. September weitergeführt. Dies, weil ihre Ergebnisse der Elektrizitätswirtschaft und den Sozialpartnern unbeschadet der Ablehnung des EMG dienlich sein können.

Vorgehen

Die Projektarbeiten wurden in 4 Schritten vorgenommen:

- In einem ersten Schritt wurden die Projektziele, Projektorganisation und Projektablauf mit dem Auftraggeber abgestimmt und definitiv festgelegt.
- In einem zweiten Schritt ging es darum, die in der Elektrizitätsbranche aufgrund der Einführung des EMG gefährdeten Arbeitsplätze zu kategorisieren und zu beschreiben. Die Ergebnisse dieses zweiten Schrittes werden in Kapitel 3 des vorliegenden Schlussberichtes ausgeführt.
- In einem **dritten Schritt** wurde geprüft, welche Umschulungs- und Wiedereingliederungsmassnahmen im Rahmen der bisherigen Umstrukturierungen angewendet wurden und sich bewährt haben. Hierzu wurden Gespräche mit Vertretern der Elektrizitätswirtschaft und der Arbeitnehmerorganisationen, mit privaten und öffentlichen Stellenvermittler, mit einem Outplacementunternehmen und mit Unternehmen aus verwandten umstrukturierten Branchen (SBB, Post und Swisscom) geführt. Die Ergebnisse des dritten Schrittes sind in Kapitel 4 erläutert.
- Auf der Grundlage der Erkenntnisse der Schritte zwei und drei wurde in einem **vierten Schritt** ein mögliches Vorgehensmodell für EVU erarbeitet, wie im Falle von Umstrukturierungen mit Hilfe geeigneter Umschulungs-, Weiterbildungs- und Vermittlungsmassnahmen die Entstehung von Arbeitslosigkeit verhindert bzw. die rasche Wiedereingliederung gefördert werden kann (vgl. Kapitel 5).

Bisheriger Personalabbau und Schaffung neuer Stellen

Im Zuge der erwarteten und bereits in Teilen erfolgten Liberalisierung und als Folge geänderter Aufgaben und Technologien wurden in den letzten Jahren in der Elektrizitätswirtschaft eine Reihe von Stellen in technischen Bereichen und kaufmännischen Funktionen abgebaut. Gleichzeitig wurden - wenn auch in geringerem Umfang - Stellen mit zumeist kaufmännischem Anforderungsprofil neu geschaffen.

Gemäss der Betriebszählung des BFS nahm der Personalbestand in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft in den Jahren 1998 bis 2001 von 21'172 Beschäftigten (davon 19'372 Vollzeitbeschäftigte und 1'800 Teilzeitbeschäftigte) auf 20'452 vollzeitäquivalente Beschäftigte ab. Dies entspricht insgesamt einem Personalabbau in diesen drei Jahren von insgesamt rund 3 bis 3.4 %. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass in diesem Zeitraum nicht nur bestehende Stellen abgebaut, sondern auch neue Stellen geschaffen wurden lag die Anzahl der tatsächlich abgebauten Stellen etwas höher.

Alle befragten Vertreter der Elektrizitätswirtschaft und der Arbeitnehmerorganisationen sind der Ansicht, dass bisher praktisch keine Entlassungen in der Elektrizitätswirtschaft aufgrund von Umstrukturierungen erfolgt sind. Diese Einschätzung wird durch die bestehenden Statistiken gestützt. Es war kaum eine umstrukturierungsbedingte Erhöhung der Arbeitslosigkeit in der Elektrizitätswirtschaft zu beobachten.

Der Stellenabbau erfolgte zumeist durch Frühpensionierungen und Nicht-Ersetzen natürlicher Abgänge. Dies wurde begünstigt durch den vergleichsweise hohen Anteil an älteren Arbeitskräften in der Elektrizitätswirtschaft. Zum Teil konnten Personen, deren bisherige Stelle abgebaut wurde, intern umbesetzt werden. Dies wurde teilweise durch Weiterbildungen und in seltenen Fällen durch Umschulungen unterstützt.

Künftiger Personalabbau

Es ist in der Elektrizitätswirtschaft mit einem weiteren Job-Abbau in bestimmten Bereichen zu rechnen. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen kann dabei davon ausgegangen werden, dass in den nächsten Jahren zumindest kein stärkerer Personalabbau als in den letzten Jahren erfolgen wird. Wir erwarten kurz- und mittelfristig ein Personalabbau von insgesamt höchstens 200 bis 400 Stellen jährlich.

Der künftige Arbeitsplatzabbau wird einerseits Angelernte und Facharbeiter mit technischen Berufen treffen. Andererseits werden mittlere Kaderstellen und Büroberufe abgebaut werden.

Künftige Schaffung neuer Stellen

Parallel zum Abbau bestimmter Stellen werden neue Stellen geschaffen werden. Dies wird hauptsächlich in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Handel, Informatik und Controlling der Fall sein. Dabei handelt es sich in erster Linie um Stellen mit betriebswirtschaftlich orientiertem Anforderungsprofil.

Einzelne Werke werden ausserdem ihre Aktivitäten im Nicht-Kerngeschäft ausdehnen, wodurch sich auch hier neue (auch technisch orientierte) Stellen ergeben können (Installationsabteilung, Telekommunikationsdienste, etc.).

Unterschiedliche Profile der abgebauten und neu geschaffenen Stellen

Das Profil der neu geschaffenen Stellen unterscheidet sich grundlegend von jenem der abgebauten Stellen. Aufgrund dieser Tatsache wird es in der Regel nicht ohne weiteres möglich sein, jene Personen, deren Stelle abgebaut wird, auf eine der neu geschaffenen Stellen umzubesetzen. Soll eine solche interne Umbesetzung erfolgen, wird dies oft nur mit entsprechenden Umschulungen- oder Weiterbildungen möglich sein.

Vermittlungsfähigkeit

Erfreulicherweise kann festgehalten werden, dass eine Vielzahl derjenigen Personen der Elektrizitätswirtschaft, deren Stelle gefährdet ist, grundsätzliche gute Arbeitsmarktchancen aufweisen. Dies trifft namentlich für gelernte und hochqualifizierte Berufsleute mit technischen und handwerklichen Berufen zu, die vielseitig einsetzbar sind.

Generelle geringere Vermittlungschancen weisen Angelernte mit körperlich eingeschränkter Leistungsfähigkeit, ältere Mitarbeiter und Mitarbeiter mit hoher strommarktspezifischer Spezialisierung auf.

Derzeit sind zudem konjunkturell bedingt die Vermittlungschancen von kaufmännischen Angestellten sehr schlecht. Dies kann sich nach Ansicht der befragten Arbeitsmarktexperten jedoch rasch wieder ändern.

Die Möglichkeiten der Elektrizitätswerke, ihre von einem Stellenabbau bedrohten Mitarbeiter bei der Suche einer neuen Stelle zu unterstützen, sind in Kapitel 4.3 und 4.4 beschrieben.

Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen

Der Weiterbildungsstand ist nach übereinstimmender Einschätzung der befragten Arbeitsmarktexperten eine der zentralen Bestimmungsgrössen der Arbeitsmarktfähigkeit von Stellensuchenden. Aus diesem Grund sollte im Zuge anstehender Umstrukturierung der Weiterbildung von Mitarbeitern mit gefährdeten Jobs eine hohe Bedeutung beigemessen werden.

Eine grundlegende Umschulung ist (nur) in jenen Fällen zweckmässig, in denen die betreffende Person mit den vorhandenen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt keine ausreichende Nachfrage findet (insb. bei Berufsbildern, die es nicht mehr gibt ist dies der Fall). In diesen Fällen muss gezielt und individuell nach Potenzialen und Erfahrungen der Person ausserhalb der bisherigen Tätigkeiten gesucht werden.

Die bei Weiterbildungen und Umschulungen zu beachtenden Grundsätze sind in Kapitel 4.3 erörtert.

Vorgehen bei Umstrukturierungen

Den Elektrizitätswerken bietet sich als möglicher Lösungsansatz für die Bewältigung eines umstrukturierungsbedingten Stellenabbaus folgendes in Kapitel 5 näher beschriebenes Vorgehen. Der Einbezug von Personalvertretungen bei der Planung und Durchführung von Massnahmen bei Umstrukturierungen kann den Erfolg dieser Massnahmen dabei begünstigen:

1. Vorausschauende Personalplanung
2. Durchführung einer individuellen Standortbestimmung mit Personen deren Stelle gefährdet ist
3. Erarbeitung einer Potenzialanalyse mit Personen deren Stelle gefährdet ist
4. Festlegen der anvisierten Zielbeschäftigung mit der betreffenden Person
5. Festlegen einer Suchstrategie
6. Festlegen eines Personalentwicklungsplans mit der betreffenden Person
7. Ergreifen der geplanten Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen
8. Ergreifen von Vermittlungsmassnahmen

Die Elektrizitätswerke können sich bei der Planung und Umsetzung von Weiterbildungs- und Vermittlungsmassnahmen durch hierauf spezialisierte Stellen beraten lassen. Die relevanten Stellen sind in den Kapiteln 4.4 und 4.5 beschrieben (öffentliche Vermittler, private Vermittler, Outplacementunternehmen, Arbeitsmarktzentren anderer Branchen, etc.).

Vermittlungszenter der Elektrizitätswerke

Der Grossteil der befragten Arbeitsmarktexperten und die Vertreter der Swisscom, POST und SBB empfehlen der Elektrizitätswirtschaft zudem, eine zentrale Stelle zu schaffen, die als Drehscheibe innerhalb der Elektrizitätswirtschaft Personen vermittelt oder für von Stellenabbau bedrohte Personen nach Stellen in verwandten Branchen sucht und hierbei das Kontaktnetz der Elektrizitätsbranche nutzt.

Diese Empfehlung basiert auf folgenden Feststellungen:

- Die Vermittlungschancen sind am höchsten, wenn eine Eingliederung in der angestammten Branche oder in verwandten Branchen angestrebt wird.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Stellensuche ist es, das eigene Kontaktnetz oder jenes des Arbeitgebers zu nutzen.

Résumé

Situation initiale

Afin de préciser les dispositions de la loi sur le marché de l'électricité (LME), le Conseil fédéral avait élaboré une ordonnance (OME) qui stipulait notamment ceci: «En cas de restructurations, les entreprises de l'industrie électrique prennent les mesures qui s'imposent en matière de perfectionnement, de reconversion et de placement» (art. 19, al. 1, première phrase).

Dans ce contexte, l'Office fédéral de l'énergie (OFEN) avait mandaté la société Egger, Dreher & Partner AG pour mettre sur pied, en collaboration avec un groupe de travail formé de représentants de la Confédération, des organisations de travailleurs et de l'industrie électrique, des modèles de solutions et des mesures adaptées en cas de restructuration.

L'étude a été poursuivie en dépit du rejet de la LME le 22 septembre 2002, car ses conclusions sont malgré tout utiles pour l'industrie électrique et pour les partenaires sociaux.

Démarche

Le projet comporte quatre étapes:

- Tout d'abord, les objectifs du projet, son organisation et son déroulement ont été convenus avec le mandant et fixés de manière définitive.
- Il s'agissait dans un deuxième temps de classer par catégorie et de décrire les emplois de la branche électrique menacés par l'introduction de la LME. Les résultats correspondants figurent au chap. 3 du présent rapport final.
- La **troisième étape** consistait en l'examen des mesures de reconversion et de réintégration ayant fait leurs preuves lors de restructurations antérieures. A cet effet, des discussions ont été menées avec des représentants de l'industrie électrique et des organisations de travailleurs, des services de placement privés ou publics, une agence de remplacement ainsi que des entreprises de branches voisines touchées par des restructurations (CFF, La Poste et Swisscom). Le chap. 4 expose les résultats de la troisième étape.
- Sur la base des acquis des étapes 2 et 3, la **quatrième étape** propose un modèle de marche à suivre afin qu'en cas de restructurations, toute EAE puisse éviter des licenciements ou encourager la rapide réintégration de son personnel, à l'aide de mesures de perfectionnement, de reconversion et de placement (voir chap. 5).

Suppression ou création d'emplois jusqu'ici

Ces dernières années, à la suite de la libéralisation attendue – ou déjà partiellement réalisée – du secteur électrique et en conséquence des changements survenus au niveau des tâches ou des technologies, toute une série d'emplois à caractère technique ou commercial ont disparu. Dans le même temps, quoique dans une moindre mesure, des emplois exigeant généralement une formation commerciale ont été créés.

Selon le recensement des entreprises effectué par l'OFS, le nombre d'emplois dans l'industrie électrique suisse a passé, entre 1998 à 2001, de 21 172 (dont 19 372 emplois à plein temps et 1800 à temps partiel) à 20 452 équivalents plein temps. Autrement dit, ce sont 3 à 3,4 % des emplois qui ont disparu. Etant donné que pendant cette période, il n'y a pas eu que des suppressions, mais aussi des créations d'emplois, le nombre de postes de travail effectivement supprimés pourrait être plus élevé.

Tous les représentants interrogés de l'industrie électrique et des organisations de travailleurs s'accordent à dire que jusqu'ici, les restructurations dans l'industrie électrique se sont effectuées quasiment sans licenciement, un point de vue que confirment les statistiques. Aussi l'industrie électrique n'a-t-elle guère enregistré de hausse du chômage consécutive à des restructurations.

La plupart du temps, les employés se sont vu proposer une retraite anticipée, ou les postes n'ont pas été repourvus après des départs naturels. La présence d'un nombre élevé de travailleurs âgés dans l'industrie électrique a facilité les choses. Parfois aussi, les personnes dont l'emploi était supprimé ont pris d'autres fonctions au sein de l'entreprise. Des mesures de perfectionnement ou, dans de rares cas, de reconversion y ont contribué.

Suppressions d'emplois en perspective

De nouvelles suppressions d'emplois sont à prévoir dans certains secteurs de l'industrie électrique. Au vu des conditions-cadres actuelles, des suppressions supérieures à celles enregistrées ces dernières années ne sont pas à l'ordre du jour dans un proche avenir. A court ou à moyen terme, nous situons entre 200 et 400 le total maximal des disparitions d'emplois par an.

Les suppressions d'emplois à venir toucheront tant du personnel ayant suivi une formation technique élémentaire ou approfondie que des cadres moyens et du personnel administratif.

Créations d'emplois en perspective

Parallèlement à ces disparitions d'emplois, d'autres postes de travail seront créés. Les principaux domaines concernés sont le marketing, la distribution, le service à la clientèle, le négoce, l'informatique et le controlling. Ces emplois exigent généralement des connaissances en économie d'entreprise.

En outre, certaines entreprises se développeront au-delà de leurs activités de base, créant parfois des postes de techniciens (service d'installation, télécommunications, etc.).

Différences de profils entre les emplois supprimés et ceux nouvellement créés

Les emplois nouvellement créés exigent un profil radicalement différent des emplois supprimés. Par conséquent, l'attribution d'un nouveau poste à une personne dont l'emploi a disparu va rarement de soi. A supposer qu'une telle réoccupation interne soit envisagée, elle exige souvent une reconversion ou un perfectionnement adéquats.

Aptitude au placement

Il est réjouissant de constater que globalement, un grand nombre d'employés de l'industrie électrique dont l'emploi est menacé ont de bonnes chances sur le marché du travail. Tel est notamment le cas des personnes ayant une formation technique ou artisanale de base ou poussée, et donc polyvalentes.

Il en va différemment du personnel sommairement formé et dont la condition physique est diminuée, ainsi que de la main-d'œuvre âgée ou trop spécialisée dans les questions d'électricité.

En outre, les perspectives de placement des employés de commerce sont très mauvaises actuellement, en raison de la conjoncture. Mais de l'avis des experts consultés, la situation pourrait très vite changer.

Les possibilités qu'ont les entreprises électriques pour soutenir leurs employés dont le poste est condamné à disparaître dans la recherche d'un nouvel emploi sont exposées aux chap. 4.3 et 4.4.

Perfectionnement et reconversion

Les experts interrogés s'accordent à dire que les perfectionnements suivis sont un critère central de l'employabilité des personnes en recherche d'emploi. D'où l'importance, quand une restructuration s'annonce, de privilégier le perfectionnement des employés menacés de licenciement.

Une reconversion complète est adéquate (seulement) pour la main-d'œuvre dont les qualifications ne sont pas adaptées aux besoins du marché du travail (notamment si le métier appris est désuet). Dans de tels cas, il est impératif de procéder à des recherches ciblées et personnalisées, en fonction des potentiels et des expériences acquises en cours de carrière.

Le chap. 4.3 expose les principes à respecter en cas de perfectionnement ou de reconversion.

Marche à suivre en cas de restructurations

Les entreprises contraintes par une restructuration à supprimer des emplois peuvent notamment se référer à la procédure suivante (décrite au chap. 5). Ajoutons que la participation des représentations du personnel à la phase de planification ainsi qu'à celle de réalisation peut contribuer au succès des mesures de restructuration:

1. Planification du personnel tenant compte de toutes les éventualités
2. Bilan de situation individuel avec les personnes dont l'emploi est menacé
3. Elaboration d'une analyse des potentiels avec les personnes concernées
4. Détermination de l'emploi cible avec chacune d'elles
5. Définition d'une stratégie de recherche
6. Fixation d'un plan de développement du personnel avec chaque employé concerné
7. Mise en œuvre des mesures de perfectionnement et de reconversion prévues
8. Adoption de mesures de placement.

Les entreprises électriques peuvent se faire conseiller par des services spécialisés afin de planifier et de réaliser des mesures de perfectionnement et de placement. Les services en question sont présentés aux chap. 4.4 et 4.5 (services de placement publics ou privés, agences de remplacement, centres du marché du travail d'autres branches, etc.).

Centres de placement des entreprises électriques

La majorité des experts consultés ainsi que les représentants de Swisscom, de La Poste et des CFF recommandent en outre à l'industrie électrique de créer un service centralisé chargé de placer le personnel au sein de l'industrie électrique et d'identifier des emplois dans des branches apparentées pour les personnes dont l'emploi serait menacé, en tirant parti du réseau de contacts de la branche.

Cette recommandation se base sur les constatations suivantes:

- Les chances de placement sont maximales en cas d'efforts de réintégration dans la branche d'origine ou dans des branches apparentées.
- Il est important, pour le succès de la recherche d'emploi, d'exploiter son propre réseau de contacts ou celui de son employeur.

Liste des abréviations

SMT	Service du marché du travail
SIMT	Service interne du marché du travail
OFEN	Office fédéral de l'énergie
FMB	Forces motrices bernoises SA
OFS	Office fédéral de la statistique
CKW	Centralschweizerische Kraftwerke
AIT	allocations d'initiation au travail
ED	Egger, Dreher & Partner AG
LME	loi sur le marché de l'électricité
OME	ordonnance sur le marché de l'électricité
EKZ	Elektrizitätswerke des Kantons Zürich
EOS	Energie Ouest Suisse
DFEP	Département fédéral de l'économie publique
EAE	Entreprise d'approvisionnement en électricité
EWZ	Elektrizitätswerk der Stadt Zürich
CCT	Convention collective de travail
ORP	Offices régionaux de placement
CFF	Chemins de fer fédéraux suisses
seco	Secrétariat d'Etat à l'économie
FTMH	Fédération suisse des travailleurs de la métallurgie et de l'horlogerie
DETEC	Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication
FPE	Fédération suisse des représentations du personnel de l'économie électrique
SSP	Syndicat des services publics
AES	Association des entreprises électriques suisses

1 Situation initiale et but

1.1 Situation initiale

Dans le cadre de l'instauration prévue de la loi sur le marché de l'électricité, le Conseil fédéral avait élaboré une ordonnance (voir annexes 1 et 2: loi du 15 décembre 2000 sur le marché de l'électricité et ordonnance du 27 mars 2002 sur le marché de l'électricité). Celle-ci était le fruit d'un vaste processus de concertation entre de larges milieux politiques. Elle prévoyait notamment que, en cas de restructurations, les entreprises de l'industrie électrique prennent les mesures qui s'imposent en matière de perfectionnement, de reconversion et de placement de leurs collaborateurs (voir OME art. 19).

Dans ce contexte, l'Office fédéral de l'énergie (OFEN) avait mandaté la société Egger, Dreher & Partner AG pour mettre sur pied, en collaboration avec un groupe de travail formé de représentants de la Confédération, des organisations de travailleurs et de l'industrie électrique, des modèles de solutions et des mesures adaptées en cas de restructuration.

Lancée en août 2002, cette étude a été poursuivie en dépit du rejet de la LME le 22 septembre 2002, car ses conclusions sont malgré tout utiles pour l'industrie électrique et pour les partenaires sociaux.

1.2 But

Le projet avait pour but de montrer, avec le concours des parties concernées, quelles sont les possibilités de mettre en œuvre et de réaliser des mesures de perfectionnement, de reconversion et de placement de collaborateurs dont les postes de travail sont menacés en raison de restructurations.

Plus précisément, il s'agissait de poursuivre les objectifs suivants:

- Analyser l'intérêt des différentes parties.
- Permettre un échange d'idées et d'informations à propos des mesures de reconversion et de perfectionnement existantes ou prévues.
- Rassembler les expériences recueillies dans des secteurs en cours de restructuration.
- Elaborer des stratégies ou des projets de démarches permettant aux entreprises d'électricité, en collaboration avec d'autres organes, de fixer et de mettre en pratique des mesures adéquates de reconversion et de réinsertion professionnelle de collaborateurs dont les postes de travail sont menacés.

2 Méthode et démarche

2.1 Etapes

Le projet comporte les étapes suivantes:

Dans une **première étape**, on a cerné avec le mandant les objectifs du projet, son organisation et son déroulement, puis on les a fixés de manière définitive.

Ensuite, il s'est agi, dans un **deuxième temps**, de classer par catégories et de décrire les emplois de la branche électrique menacés par l'introduction de la LME. Parallèlement, cette étape a consisté à dresser un inventaire des attentes des parties concernées quant aux mesures de perfectionnement, de reconversion et de placement et aux rôles des différents organes considérés.

A cet effet, on a, d'une part, évalué des matériaux secondaires et, d'autre part réalisé des interviews sur ce sujet auprès des représentants suivants des entreprises d'électricité et des organisations de travailleurs.

- *Entreprises d'électricité:*
Axpo, Forces motrices bernoises SA, Elektrizitätswerk Jona-Rapperswil, Electricité Neuchâteloise SA (ENSA), Elektrizitätswerke des Kantons Zürich, Forces Motrices Valaisannes, Industrielle Werke Basel.
- *Représentants des travailleurs:*
FTMH, SSP, FPE, Travail.Suisse

A la faveur de ces entretiens, on a également parlé des expériences, des stratégies et des projets de reconversion et de perfectionnement dans l'industrie électrique ainsi que du soutien au placement de personnes occupant des postes menacés dans l'industrie électrique.

Dans le choix des entreprises à interroger, on a veillé à composer un panel aussi représentatif que possible d'entreprises présentant des structures différentes (taille, forme juridique, sociétés mixtes de distribution). On n'a cependant pas élaboré d'évaluations spécifiques pour ces divers types d'entreprises. L'échantillon n'aurait pas été suffisamment grand pour obtenir des conclusions significatives à ce niveau de différenciation.

La **troisième étape** a consisté en l'examen, avec le concours de représentants de Swisscom, de la Poste et des CFF, des mesures de reconversion et de réintégration mises en œuvre par ces trois entreprises et ayant fait leurs preuves dans le cadre de restructurations antérieures:

- Services internes du marché du travail (SIMT) de La Poste
- Centre Perspectives de Swisscom
- Secteur «Nouvelle orientation & activité professionnelle» des CFF

Par ailleurs, on a examiné les possibilités de faire appel à des services externes, par exemple les ORP, des services de placement privés ou des agences de remplacement. Avec le concours des personnes citées plus bas, on a mené des interviews sur ce sujet. Parallèlement, les discussions ont abordé la question de savoir quelles mesures de reconversion et de réintégration sont judicieuses dans l'industrie électrique du point de vue de ces experts du marché de l'emploi:

Services de placement privés:

- Adecco (Carouge)
- Cottiati Personaltreuhand (Coire)
- Manpower (Berne)

Agence de remplacement:

- Drake Beam Morin (Berne)

Services de placement publics:

- Amt für Wirtschaft und Arbeit Zürich: Leitung RAV-Region Zürich Mitte (Office cantonal zurichois de l'économie et du travail, direction des ORP de la région Zurich Centre), représentant de l'ORP de Opfikon, représentant de l'ORP de Eggbühlstrasse.
- Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA) Graubünden: représentant de l'ORP de Coire
- KIGA Valais: représentant de l'ORP de Sion

De plus, certains des représentants des entreprises d'électricité interrogés lors de la deuxième étape ont été contactés ultérieurement par téléphone pour vérifier certains résultats de l'analyse.

Sur la base des conclusions des étapes deux et trois, la **quatrième étape** propose un modèle de marche à suivre afin qu'en cas de restructurations, toute entreprise d'approvisionnement en électricité (EAE) puisse éviter des licenciements ou encourager la réinsertion rapide de son personnel, à l'aide de mesures de perfectionnement, de reconversion et de placement.

Enfin, on a synthétisé les résultats de la démarche sous la forme du présent rapport final.

Le schéma 2-1 ci-dessous résume la démarche:

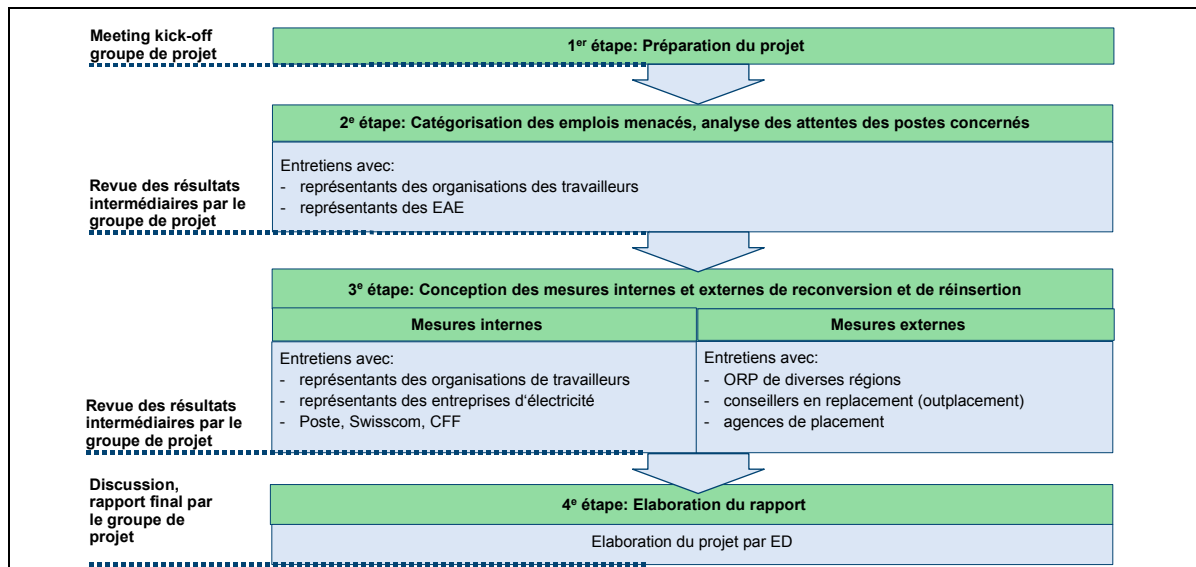


Figure 2-1: Schéma de la démarche

2.2 Organisation et durée du projet

Le projet a été réalisé entre juillet 2002 et janvier 2003. Le bureau Egger, Dreher & Partner AG l'a confié à Monsieur Marcel Egger et Madame Véronique Merckx.

A l'Office fédéral de l'énergie, le projet a été suivi par Monsieur Martin Renggli et Madame Maya Jegen.

Les travaux en relation avec le projet ont été suivis par un groupe de travail composé de représentants des travailleurs, de l'industrie électrique et de la Confédération.

Représentants des employeurs:

- A. Bucher, AES
- P. Hatt, EWZ
- R. Helfenberger, CKW
- M. Praplan, EOS
- R. Wahlenmayer, EKZ

Représentants des travailleurs

- B. Frieg, FPE
- R. Keller, FTMH
- S. Preisch, FPE
- D. Torche, Travail.Suisse
- A. Wehrli / J. Serra, SSP

Confédération

- M. Renggli, OFEN
- M. Jegen, OFEN
- D. Schilliger-Makausz, seco

3 Besoins en mesures de perfectionnement et de placement

3.1 Variations de l'effectif du personnel dans l'industrie électrique - aperçu

Ces dernières années, toute une série d'emplois techniques ou commerciaux ont disparu à la suite de la libéralisation attendue – ou déjà partiellement réalisée – du secteur électrique, mais aussi du fait des changements survenus au niveau des technologies et des tâches à accomplir. Parallèlement, mais dans une moindre mesure, des emplois à caractère généralement commercial ont été créés.

Globalement, selon le recensement des entreprises effectué par l'OFS, entre 1998 et 2001 le nombre d'emplois dans l'industrie électrique suisse a passé de 21 172 (dont 19 372 emplois à plein temps et 1800 à temps partiel) à 20 452 équivalents plein temps (voir figure 3-1). Autrement dit, on observe une perte nette de 3 à 3,4 % des emplois. Etant donné qu'un certain nombre d'emplois ont également été créés pendant cette période (voir chapitre 3.4), le nombre de postes de travail effectivement supprimés est plus élevé. Par ailleurs, durant la même période (1998 à 2001), la Statistique suisse de l'électricité pour l'année 2001 révèle que la consommation d'électricité a augmenté de 8,3 %. Cette baisse du nombre d'emplois parallèlement à une augmentation de la consommation d'électricité (resp. l'augmentation de la productivité du travail) peut avoir plusieurs explications: amélioration des procédés, suppression de processus improductifs, optimisation de l'organisation (par exemple utilisation de synergies par des coopérations), amélioration des performances des collaborateurs, plus grande productivité résultant des progrès technologiques, substitution de main d'œuvre par un renforcement de l'automatisation, etc.

On a également observé ce phénomène – baisse de l'emploi et augmentation de la consommation d'électricité – dans l'Union européenne entre 1998 et 2001. Pour ce qui est de la baisse de l'emploi, on constate cependant de grands écarts d'un pays à l'autre.¹

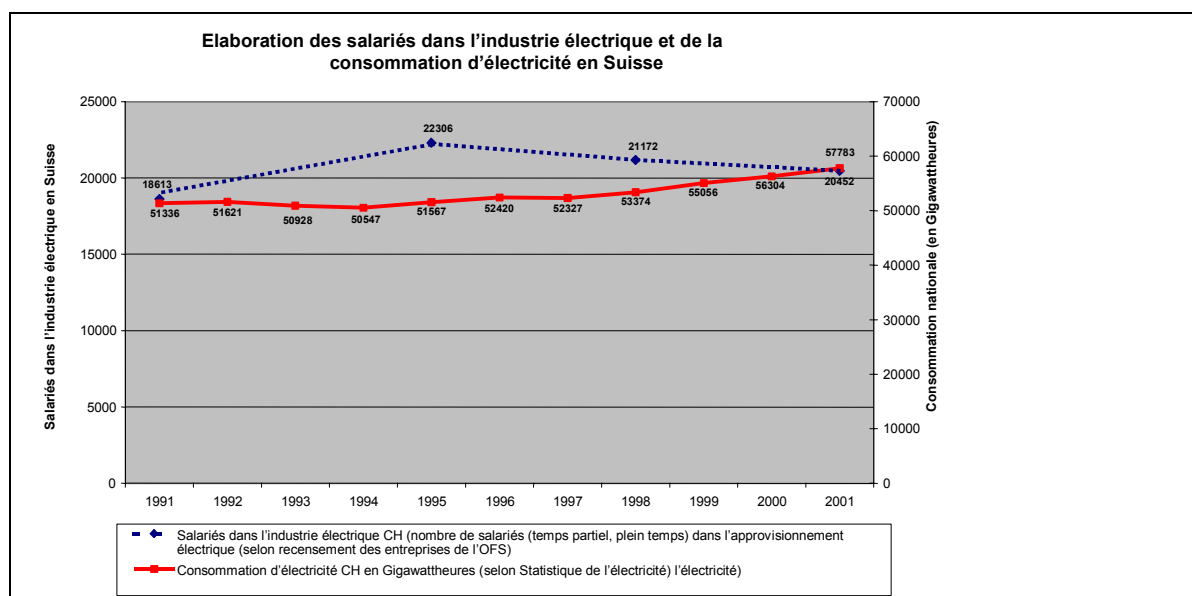


Figure 3-1: Evolution des emplois dans l'industrie électrique et de la consommation d'électricité de la Suisse

¹ ECOTEC Research and Consulting (2001): Effects of the liberalisation of the electricity and gas sectors industry.

En Allemagne, l'effectif du personnel a diminué de 17,5 % entre 1998 et 2001². Ce recul de l'emploi, nettement plus fort que dans l'industrie électrique suisse, peut avoir diverses causes (concurrence plus forte, potentiels de rationalisation plus élevés, application de technologies de production différentes de celles de la Suisse, etc.).

3.2 Responsabilité sociale et suppression d'emplois dans l'industrie électrique suisse

Tous les représentants interrogés de l'industrie électrique et des organisations de travailleurs s'accordent à dire que jusqu'ici, les restructurations dans l'industrie électrique se sont effectuées quasiment sans licenciement.

La plupart du temps, soit les employés se sont vu proposer une retraite anticipée, soit les postes n'ont pas été repourvus après des départs naturels. La présence d'un nombre relativement élevé de travailleurs âgés dans l'industrie électrique a facilité les choses.

Parfois aussi, les personnes dont l'emploi était supprimé ont pris d'autres fonctions au sein de l'entreprise. Mais cela constitue plutôt l'exception du fait que les postes supprimés ont généralement un profil d'exigences très différent de celui des postes recréés.

Dans la plupart des entreprises d'électricité interrogées, la reconversion de collaborateurs occupant des postes menacés et leur reclassement interne a été une solution rarement appliquée.

L'estimation faite par les représentants de l'industrie électrique et des organisations de travailleurs interrogés, selon laquelle les restructurations se sont effectuées quasiment sans licenciement jusqu'ici dans cette branche est confirmée par les statistiques en la matière:

- D'une part, en 2001, seules étaient au chômage en Suisse 143 personnes en moyenne dont le dernier employeur était en activité dans la branche économique «Production et distribution d'électricité». Cela correspond à 0,7 % des personnes employées dans cette branche en 2001 ou à 0,2 % de l'ensemble des chômeurs (67 197) cette même année.
- D'autre part, on constate que l'évolution du nombre des chômeurs dans la branche de l'électricité au cours des dernières années suit une courbe identique à la courbe générale du chômage dans l'industrie suisse (voir figure 3-2). On n'observe donc pas de «choc de restructuration».

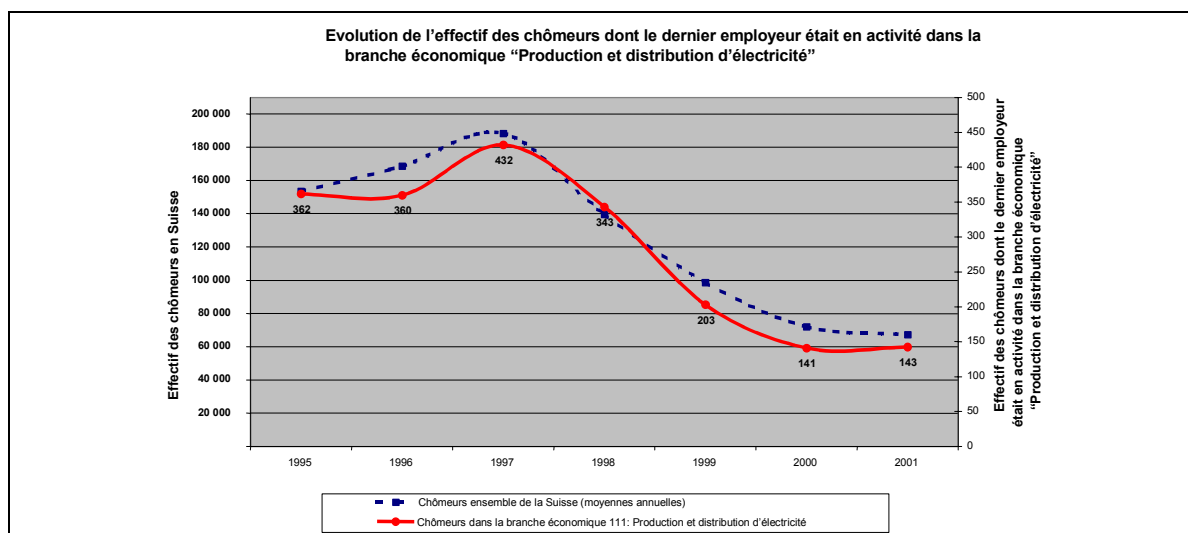


Figure 3-2: Evolution du nombre de chômeurs dont le dernier employeur était actif dans la branche économique «Production et distribution d'électricité».

² Source VDEW: communiqué de presse du 5.11.2002

3.3 Causes des suppressions d'emplois et structure des postes déjà supprimés

3.3.1 Causes de la suppression de postes de travail

Si des postes ont été supprimés ces dernières années dans l'industrie électrique suisse, c'est en général, soit à la suite de rationalisations (augmentation de l'efficacité des coûts, utilisation de synergies potentielles par des coopérations), soit dans le sillage de réorientations stratégiques (vente de champs d'activité ne faisant pas partie de l'activité traditionnelle, réduction de l'offre).

De l'avis de diverses personnes interrogées, les plus grandes entreprises d'approvisionnement en électricité ont déjà réalisé une part sensible des potentiels d'optimisation existants sous la pression des tendances à la libéralisation sur le plan national et international. Les petites et moyennes entreprises, elles, ont réalisé leurs potentiels d'optimisation à des degrés divers.

Par ailleurs, diverses entreprises d'électricité ont segmenté certains de leurs champs d'activité en des entreprises indépendantes ou les ont confiés à des entreprises tierces (exemples: service d'installation, construction de réseau, contrôle des installations). En l'occurrence, les entreprises que nous avons interrogées ont pu replacer leurs collaborateurs soit dans la nouvelle entreprise, soit dans l'entreprise tierce. Il n'y a donc généralement pas eu de licenciement.

3.3.2 Structure des suppressions d'emplois dans les divers marchés de l'industrie électrique

Exploitation du réseau

Dans le domaine de l'exploitation des réseaux, selon les déclarations des personnes interrogées, la plupart des grandes entreprises d'électricité (> 100 employés) et de nombreuses petites et moyennes entreprises ont déjà tiré parti, tout au moins partiellement, des potentiels de rationalisation existants au cours des cinq dernières années. Ces rationalisations concernaient, d'une part, des améliorations générales d'efficacité. D'autre part, dans quelques entreprises, certains potentiels d'économies découlent de réductions des investissements consentis dans le réseau.

Plusieurs des personnes interrogées pensent qu'un certain nombre d'entreprises (en général petites et moyennes) ont renoncé jusqu'à présent à mettre en œuvre concrètement les mesures de rationalisation possibles dans leurs réseaux de distribution.

Les suppressions d'emploi dans le réseau ont essentiellement concerné des collaborateurs exerçant des professions techniques:

- électriciens de réseau (construction, exploitation et entretien de lignes, sous-stations, stations de distribution, etc.)
- électriciens de montage et monteur-électricien
- Magasiniers
- Chauffeurs
- Spécialistes d'exploitation de stations de commande (chefs d'équipe)
- Artisans spécialisés (artisans ayant une formation complémentaire dans la branche)
- Ouvriers spécialisés (constructeurs de pylônes, travaux publics, etc.)

Planification de réseaux (électricité et constructions)

La réduction des investissements dans les réseaux a eu pour effet de réduire les besoins en postes de travail dans le domaine de la planification de ces réseaux. Les collaborateurs touchés exercent les types de profession suivantes.

- Dessinateur-électricien
- Planificateur-électricien
- Ingénieur en électrotechnique
- Technicien en électrotechnique

Production hydro-électrique

Les usines hydroélectriques ont été fortement automatisées au cours des dix dernières années, et des synergies y ont été appliquées. Cela a conduit, notamment, à une concentration des postes de commandement. De plus, les potentiels de rationalisation existants (réduction de l'effectif des ouvriers travaillant en équipes et des collaborateurs occupés à la révision et à l'entretien des installations) ont été réalisés par des compressions de personnel.

Dans les aménagements hydro-électriques, les suppressions d'emplois ont touché essentiellement des collaborateurs exerçant des professions techniques:

- Electriciens et monteurs-électriciens
- Artisans (serruriers, mécaniciens, etc.) et ouvriers spécialisés
- Ouvriers spécialisés

Production des centrales nucléaires

Dans le nucléaire, de l'avis général, une série de mesures de rationalisation ont été effectuées, certes, mais les potentiels de rationalisation sont sensiblement plus réduits que dans les usines hydro-électriques en raison de la sévérité des prescriptions de sécurité.

Administration (procédures générales de conduite et de soutien)

Dans l'administration, diverses entreprises ont réalisé certains potentiels d'économies, et supprimé des postes. Mais ces suppressions ont été moins marquées que dans la production et dans le réseau. Elles ont concerné essentiellement des postes commerciaux et des fonctions générales de soutien (service de conciergerie, poste, etc.).

3.4 Etendue et structure des emplois menacés

3.4.1 Structure probable des emplois supprimés dans les différents marchés de l'industrie électrique

Nous allons voir maintenant quels sont les emplois susceptibles d'être supprimés dans les différents marchés de l'industrie électrique. Ces éléments reposent eux aussi sur les informations obtenues lors d'entretiens avec des représentants des entreprises d'électricité et des organisations de travailleurs.

Exploitation et entretien du réseau

A ce jour, certaines petites et moyennes entreprises n'ont mis en œuvre que peu de mesures de rationalisation dans leurs réseaux. Il faut donc compter avec les suppressions d'emplois décrites au chapitre 3.2 (tout au moins à moyen terme).

A l'inverse, de l'avis des représentants de l'industrie électrique interrogés, de nombreuses entreprises ont déjà amélioré une partie notable des processus improductifs nés à l'époque du monopole. Néanmoins, certains des experts interrogés estiment que des fusions permettraient de rationaliser encore davantage tant l'exploitation que l'entretien des réseaux de distribution.

Production des usines hydro-électriques

L'évolution probable de leur personnel varie d'une usine hydro-électrique à l'autre. Certaines ont déjà atteint un degré d'automatisation tel que de nouvelles rationalisations apparaissent difficiles. D'autres, en revanche, possèdent encore un certain potentiel de rationalisation.

Secteur de l'administration et de la direction (procédures générales de commandement et de soutien) sur tous les marchés sectoriels

Nous pensons que les fonctions classiques de commandement et de soutien vont progressivement disparaître dans le cadre du processus de concentration attendu sur tous les marchés sectoriels (fusions d'usines). Cela va toucher en particulier les cadres intermédiaires et les postes à caractère commercial et, dans une moindre mesure, les cadres supérieurs.

Certains cadres et collaborateurs commerciaux ont une spécialisation relativement spécifique au marché de l'électricité, ce qui est en général de nature à réduire leurs chances de placement (technique / ingénierie, réseaux, production, commerce, vente).

Suppression de postes nouvellement créés

Un certain nombre de postes avaient été créés dans l'optique de l'ouverture du marché. Suite au rejet de la LME, il faut envisager la suppression de ces nouveaux emplois dans diverses entreprises (en particulier dans la vente et le marketing).

De plus, on devrait assister à la suppression de postes créés en vue d'accomplir des tâches de restructuration (chefs de projets et collaborateurs de projets de restructuration).

3.4.2 Etendue des suppressions d'emplois escomptées

Il est difficile de chiffrer les suppressions probables d'emplois. Certes, les réflexions exposées ci-dessus nous amènent à constater qu'il existe encore divers potentiels de rationalisation au sein de l'industrie électrique. Seulement, quelques mois après le rejet de la LME, il n'est pas possible de présager de la réalisation effective de ces potentiels et, le cas échéant, de son étendue. Cela dépendra de l'ampleur de la concurrence future, des tendances à la centralisation et de la compétitivité internationale à moyen et à long terme de l'industrie électrique suisse. Cela explique les profondes divergences entre les pronostics des personnes interrogées quant au nombre et à la nature des emplois menacés.

Toutes les entreprises interrogées ont exprimé l'intention de poursuivre leur stratégie actuelle visant à donner à leur personnel une structure compétitive sur le plan international, indépendamment du rejet de la LME.

De l'avis des personnes interrogées, il est plausible que le rejet de la LME incite certaines entreprises (en particulier dans le réseau de distribution) à remettre à plus tard les mesures de restructuration prévues.

A notre avis, les entreprises seront relativement peu nombreuses à opter pour cette stratégie à moyen terme. En effet, elles ne pourraient plus être concurrentielles si, en dépit du rejet de la LME, des marchés sectoriels compétitifs (vente, commerce et production) devaient s'ouvrir ces prochaines années, ou si des secteurs monopolistiques se libéralisaient (distribution et transport). Toute direction d'entreprise a pour but d'éviter une telle perte de compétitivité.

3.5 Etendue et structure des emplois créés

3.5.1 Structure des emplois créés

Dans la perspective de la libéralisation, de nombreuses entreprises d'électricité ont renforcé leurs ressources humaines dans les secteurs commerciaux que sont le *marketing*, la *vente* et le *service à la clientèle*. En améliorant leurs interfaces avec la clientèle, elles visaient à augmenter leurs chances de se profiler sur le marché. Pour l'essentiel, elles ont créé des postes d'experts en marketing (marketing stratégique, développement de produits, étude et analyse de marché, communication), d'opérateurs commerciaux, de vendeurs et des groupes d'assistance à la clientèle (call-center).

Certaines grandes entreprises ont en outre renforcé les équipes chargées du commerce de l'énergie (à grande échelle). A cet effet, elles cherchaient notamment des personnes bénéficiant de formations approfondies en économie d'entreprise (acquisitions sur des marchés spot, gestion de contrats, etc.).

Un autre secteur dans lequel de nombreuses entreprises ont vu gonfler leurs effectifs est l'informatique. Le renforcement de leurs activités commerciales a conduit ces entreprises à accroître leurs investissements en logiciels et matériels, et à créer de nouveaux postes dans ce secteur. Ces investissements étaient plus particulièrement axés sur l'introduction de systèmes modernes de logiciels d'économie d'entreprise (systèmes ERP), de systèmes flexibles de décompte d'énergie, de gestion des données énergétiques et de systèmes de Customer Relationship Management (CRM).

Des postes supplémentaires ont été créés dans le secteur des processus de conduite (controlling et comptabilité interne).

Enfin, certaines entreprises ont aussi étendu leurs activités au-delà de leurs métiers traditionnels (service d'installation, télécommunications, etc.). Il s'agit en général de champs d'activités à caractère technique ayant des points communs avec les métiers traditionnels.

3.5.2 Etendue des emplois nouvellement créés

Compte tenu des données analytiques à notre disposition, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer avec précision le nombre des postes nouvellement créés dans l'industrie électrique suisse. D'une part, les documents secondaires disponibles n'autorisent pas de conclusions à ce sujet; d'autre part, il n'a pas été possible aux différents représentants de l'industrie électrique de fournir des indications suffisamment exactes sans procéder à des investigations poussées.

Cependant, nous constatons ceci:

- Dans l'ensemble de la Suisse, le nombre de postes nouvellement créés a été sensiblement plus faible que celui des postes supprimés. Cette constatation ressort des statistiques présentées au chapitre 3.1.
- En l'occurrence, il y a de grandes différences entre les entreprises:
 - Certaines des entreprises approchées n'ont créé quasiment aucun nouveau poste.
 - D'autres entreprises ont déclaré avoir créé au cours des cinq dernières années un nombre de nouveaux postes de l'ordre de 20 % des postes existants

3.6 Etendue et structure des nouveaux emplois probables

Les déclarations des différents représentants de l'industrie électrique, mais aussi la situation qu'a engendré le rejet de la LME, nous incitent à penser que cette branche ne va pas créer un grand

nombre de nouveaux emplois ces prochaines années. On peut tout au plus admettre que certaines entreprises vont encore se renforcer dans des secteurs tels que marketing, distribution, service à la clientèle, commerce, informatique ou controlling.

3.7 Retombées probables de restructurations pour le personnel de l'industrie électrique, tour d'horizon

En résumé, compte tenu des bases analytiques existantes et de considérations de plausibilité, on peut admettre que les suppressions d'emplois ne seront pas plus nombreuses ces prochaines années que les années passées. Cela signifie que l'on peut compter avec une réduction de l'emploi de 1 % à 2 % environ (voir chapitre 3.1). Pour un total de 20 452 emplois, cela correspond à la suppression de 200 à 400 postes par an au maximum.

Par ailleurs, on peut s'attendre à ce que de nouveaux postes soient créés dans l'industrie électrique parallèlement aux emplois supprimés.

Selon un sondage de l'AES effectué auprès de 152 entreprises d'électricité suisses pour 2002, cette branche pronostique une légère augmentation globale des emplois. Ce sondage a été réalisé peu avant la votation sur la LME.

Les suppressions d'emplois à venir toucheront tant du personnel ayant suivi une formation technique élémentaire ou approfondie que des cadres moyens et du personnel administratif.

De nouveaux postes de travail seront peut-être créés dans les domaines du marketing, de la distribution, du service à la clientèle, du négoce, de l'informatique et du controlling (voir chapitre 3.6). Ces emplois exigent généralement des connaissances en économie d'entreprise. En outre, certaines entreprises se développeront au-delà de leurs métiers traditionnels, créant parfois des postes à caractère technique (service d'installation, télécommunications, etc.).

Les emplois nouvellement créés exigent un profil radicalement différent des emplois supprimés. Par conséquent, l'attribution d'un nouveau poste à une personne dont l'emploi a disparu va rarement de soi. A supposer qu'un tel reclassement interne soit envisagé, il exige souvent une reconversion ou un perfectionnement adéquats. Plusieurs solutions s'offrent au problème posé par l'impossibilité de reclasser en interne des personnes dont les postes ont disparu:

- Suppression des postes devenus inutiles par non-remplacement des départs naturels
- Mise à la retraite anticipée des collaborateurs âgés
- Recherche d'un nouvel emploi hors de l'entreprise actuelle

De l'avis des experts de l'industrie électrique interrogés, il est important de prendre en considération les spécificités suivantes de cette branche:

- L'âge moyen du personnel des entreprises d'électricité est supérieur à la moyenne.
- De nombreuses personnes sont employées depuis de longues années dans la même entreprise et ne souhaitent pas changer d'employeur. Dans ce sens, la fidélité du personnel est très marquée.
- Selon le recensement de la structure salariale de l'OFS pour l'an 2000, le niveau des salaires est élevé dans la branche de l'électricité: les salaires mensuels moyens dans la distribution d'énergie et d'eau (6780 CHF brut pour 40 heures par semaine) étaient en moyenne 30% plus élevés environ que le salaire moyen toutes branches confondues (5163 CHF). Ces écarts existent aussi bien dans les professions au bas de l'échelle que dans les postes très exigeants. Ils s'expliquent en partie par la moyenne d'âge élevée du

personnel. De l'avis des personnes interrogées, à cause du niveau élevé de leurs salaires, les employés de la branche sont peu enclins à changer d'emploi.

- Quelques-unes des personnes interrogées pensent également que beaucoup de collaborateurs ne manifestent aucun intérêt à se reconvertir. De plus, ceux-ci seraient nombreux à n'accepter que très difficilement des «situations scolaires» classiques (notamment en raison de leur âge élevé).

4 Mesures de reconversion, de perfectionnement et de placement en cas de restructurations

4.1 Aperçu

Comme on l'a déjà vu plus haut, jusqu'ici la plupart des entreprises suisses d'électricité ont supprimé des emplois soit par des mises à la retraite anticipée, soit en ne repourvoyant pas des postes suite à des départs naturels. Il n'y a quasiment pas eu de licenciements pour cause de restructuration.

De l'avis unanime des experts interrogés, les futures restructurations devraient également se faire le plus possible sur la base de retraites anticipées et de départs naturels.

Cependant, cela suppose que deux conditions soit réalisées: une planification prospective des besoins en ressources humaines, l'identification *précoce* des postes qui devront être supprimés à moyen terme. Sous l'effet de la pression croissante de la concurrence, les entreprises d'électricité devraient donc planifier le plus tôt possible et à long terme les ajustements de la structure de leur personnel nécessaires à moyen et long terme. En agissant ainsi, elles disposeront de suffisamment de temps pour procéder à d'éventuelles suppressions d'emplois sur la base de départs naturels.

Lorsque des suppressions d'emplois planifiées ne peuvent pas se faire par le jeu des départs naturels ou des retraites anticipées, il est possible de recourir à une série de mesures de placement, de perfectionnement et de reconversion destinées à augmenter les chances des personnes concernées de trouver de nouveaux postes internes ou externes.

Ces mesures sont décrites et commentées dans les chapitres suivants. Le chapitre 4.2 montre comment les experts du marché du travail interrogés évaluent actuellement les perspectives de remplacement des personnes occupant des postes menacés. Les chapitres 4.3 et suivants détaillent les applications possibles des mesures de placement, de perfectionnement et de reconversion.

Enfin, le chapitre 6 décrit les étapes à accomplir pour assister efficacement les personnes occupant des postes menacés dans la recherche d'un nouvel emploi (interne ou externe) lors de restructurations.

4.2 Appréciation de l'aptitude au placement des différents groupes cibles

4.2.1 Facteurs généraux déterminant l'aptitude au placement

Les experts interrogés ont été priés d'évaluer les chances de placement des différentes catégories de collaborateurs occupant des postes menacés dans l'industrie électrique (voir chapitres 3.2 et 3.3). Hormis quelques divergences ponctuelles, il est intéressant de constater que leurs avis ne diffèrent pas fondamentalement les uns des autres quand bien même ces experts sont en activité sur les marchés du travail de diverses régions (Grisons, Zurich, Berne, Genève et Valais).

Leurs déclarations nous ont conduits à brosser le portrait général ci-après de l'aptitude au placement des personnes occupant des postes menacés dans l'industrie électrique (voir chapitre 3.4):

- Le tout premier critère déterminant pour la réussite d'un placement est l'adéquation des qualifications professionnelles et personnelles du candidat aux exigences du marché du travail (qualifications objectives). Offrir aux personnes occupant des postes menacés une formation continue répondant à ces impératifs est donc une piste opportune.
- Outre ses qualifications objectives, les perspectives de placement d'une personne sont étroitement liées à la question de savoir si le marché du travail accorde ces qualifications à la personne concernée (qualifications subjectives). Il s'agit donc de mettre en place une stratégie de recherche d'emploi qui tienne compte de la subjectivité des estimations faites par le marché du travail et/ou les employeurs.
- Une autre condition fondamentale à la réussite d'un placement est la disposition des collaborateurs concernés à s'investir dans la recherche d'un nouvel emploi. Il est essentiel, notamment, qu'ils fassent preuve de la motivation nécessaire pour profiter des mesures mises en place en vue d'améliorer leurs qualifications et, ainsi, combler leurs éventuelles lacunes face au marché du travail.
- Les chances de trouver un emploi diminuent radicalement pour les personnes qui ne sont pas prêtes à travailler pour un salaire usuel du marché. Un problème se pose précisément ici du fait des salaires élevés dont bénéficie le personnel de l'industrie électrique.
- Un autre handicap peut résulter du manque de mobilité de la personne de changer de région ou de l'étroitesse du rayon géographique dans lequel s'effectue la recherche d'emploi. Pour augmenter leurs chances d'être replacées, il faudrait que les collaborateurs en recherche d'emploi fassent preuve d'une certaine flexibilité.

4.2.2 Personnes ayant des chances de placement moyennes à bonnes

De l'avis de la majorité des agences privées et publiques de placement interrogées, les personnes exerçant les professions énumérées ci-dessous ont des chances moyennes à bonnes d'être placées si elles sont prêtes à travailler pour des salaires usuels et si elles possèdent les qualifications professionnelles et personnelles requises:

- Electriciens de montage et monteurs électriciens ayant une large palette de possibilités, dessinateurs électriciens, planificateurs-électriciens, ingénieurs en et techniciens en électrotechnique. Les personnes ayant une formation de ce type sont en principe facilement remplaçables. Cependant, du fait de la conjoncture actuelle, les postes à repourvoir sont relativement peu nombreux en Suisse pour les personnes exerçant ces professions.
- Dans une conjoncture normale, magasiniers et chauffeurs sont également faciles à remplacer. Mais actuellement, il y a peu de postes libres dans ces domaines.
- Les artisans (serruriers, mécaniciens, etc.) ont toujours de bonnes perspectives de placement.
- Les ouvriers spécialisés sont faciles à remplacer dans certaines régions (essentiellement dans la construction), en particulier s'ils ont de l'expérience dans les branches proches de la construction et une très bonne santé. En revanche, les ouvriers dont les aptitudes physiques sont amoindries à cause de problèmes de santé sont particulièrement difficiles à remplacer.

4.2.3 Personnes ayant de faibles chances d'être replacées

Les perspectives de placement sont généralement considérées comme mauvaises dans les cas suivants. Les évaluations des personnes interrogées ne divergent pas sensiblement d'une région à l'autre.

- *Spécialistes*
Sont plutôt difficiles à placer les personnes exerçant des professions liées au monopole ou considérées comme ayant eu pendant de nombreuses années des activités hautement spécialisées et spécifiques au marché de l'électricité. De l'avis général, ces personnes ne trouveront que très difficilement un nouvel emploi si elles ne sont pas disposées à se perfectionner ou à se reconvertir dans un autre domaine que leur champ d'activité d'origine. Ce problème peut toucher plus particulièrement les personnes exerçant les professions suivantes:

- Electricien de réseau
- Artisan spécialisé (artisan avec formation complémentaire dans la branche). Les artisans diplômés ayant gardé une bonne connaissance de leur profession d'origine sont assez faciles à replacer.
- Spécialistes de l'exploitation du poste de conduite (chefs d'équipes)
- *Personnel commercial spécialisé*
La situation actuelle du marché du travail est majoritairement considérée comme très mauvaise pour les professions commerciales dans toutes les régions du pays. Cela pourrait changer très rapidement.
- *Personnel âgé*
L'âge d'un candidat influence sensiblement ses chances de placement. Dans ce cas précis, les résultats de nos entretiens nous ont amenés à formuler les règles de base suivantes:
 - Les personnes de moins de 40 ans ne sont pas pénalisées à cause de leur âge dans la recherche d'un emploi. Si elles en ont les aptitudes, elles peuvent facilement se reconvertir dans une autre branche. Les personnes de plus de 40 ans à la recherche d'un emploi subissent déjà des inconvénients perceptibles. Quant à celles de plus de 55 ans, il leur est généralement plus difficile de trouver une place équivalente. Mais ce n'est pas une fatalité.
 - Dans les professions techniques, un âge élevé est un problème pour les personnes qui se retrouvent moins qualifiées que les personnes plus jeunes en raison d'une formation permanente insuffisante.
 - Dans les professions manuelles, un âge élevé peut être un inconvénient majeur pour les personnes dont les performances physiques sont fortement amoindries.
 - Un des principaux problèmes que pose la réinsertion de personnes âgées sur le marché du travail est le niveau élevé de leurs salaires.
 - Le principal atout des demandeurs d'emploi âgés est leur expérience, très recherchée surtout pour les postes hautement qualifiés.
- *Collaborateurs avec de nombreuses années de service*: beaucoup de collaborateurs de l'industrie électrique ont travaillé de longues années durant pour le même employeur dans un milieu peu compétitif. De l'avis des experts interrogés, ce fait est de nature à donner à penser au marché du travail que ces personnes ne pourront pas s'investir rapidement dans de nouvelles activités. C'est là un obstacle important dans la recherche d'un nouvel emploi.

4.2.4 Chances de placement des cadres intermédiaires

Les chances de placement des cadres moyens sont diversement appréciées. De l'avis des différentes personnes interrogées, plusieurs inconvénients liés au marché du travail se superposent:

- Salaires élevés
- Faible demande
- Lacunes possibles au niveau du savoir-faire. Souvent, les cadres intermédiaires possèdent des connaissances insuffisantes en informatique
- Il est fréquent que les postes de cadres soient attribués «en sous-main».

Toutefois, deux experts de la branche jugent tout à fait bonnes les chances de réinsertion de cadres intermédiaires pour autant que les conditions suivantes soient remplies:

- Le candidat n'a pas plus de 55 ans
- Son niveau de perfectionnement est bon
- Il est mobile (géographiquement et dans sa tête)
- Il présente de bonnes aptitudes générales au management
- Il utilise son réseau dans sa recherche d'emploi

4.3 Mesures des employeurs

4.3.1 Mesures d'assistance au placement mises en œuvre par l'employeur

Dans la recherche d'un nouvel emploi sur le marché libre du travail, il importe de considérer les principes suivants:

- Les meilleures chances de placement s'offrent aux personnes qui cherchent à se réinsérer dans la même branche.
- Les personnes qui cherchent à se replacer dans des branches apparentées ou à l'intersection avec d'autres branches (en amont ou en aval de la chaîne de valeur ajoutée) ont elles aussi des chances relativement bonnes de retrouver un emploi à condition, souvent, d'accepter une baisse de leurs revenus.
- Il est généralement difficile pour une personne d'entrer dans une branche ayant peu de points communs avec la branche dans laquelle elle a fait carrière, sans recommencer à zéro. Actuellement, un emploi intéressant peut susciter jusqu'à 400 candidatures. Dans ces conditions, les candidats étrangers à la branche sont toujours confrontés à de nombreux candidats très qualifiés, bénéficiant déjà d'une expérience, et à qui l'on donnera généralement la priorité. Plus il y a de chômage dans la branche et plus les postes à repourvoir suscitent de la concurrence, plus ce problème est marqué. Si une «entrée par la bande» réussit, elle sera souvent liée à une baisse de salaire conséquente. Actuellement, la perméabilité entre les branches est faible.
- En général, les employeurs ont une vision très claire du bagage professionnel qu'une personne doit avoir pour occuper un poste à repourvoir. Souvent, même des candidats venant de branches très proches sont écartés d'entrée de cause («ce qu'on veut, c'est un professionnel de la vente et non pas un expert en marketing ayant du flair pour la vente»). Dans ce sens, des formations permanentes reconnues peuvent aboutir, dans certaines circonstances, à ce que les personnes qui les ont suivies seront intégrées dans le cercle des candidats potentiels.

Les entreprises d'électricité peuvent aider leurs collaborateurs occupant des postes menacés à retrouver un emploi approprié grâce aux mesures de placement suivantes:

- Elles peuvent utiliser leurs réseaux de contacts avec d'autres entreprises. Cela est important notamment parce qu'un placement dans la même branche a plus de chances d'aboutir. L'agence de remplacement DBM réalise, par exemple, plus de 60% de tous les placements en se servant des réseaux de contacts du demandeur d'emploi, de son employeur et de son propre réseau.
- Aujourd'hui, beaucoup de postes libres doivent être repourvus immédiatement. De ce fait, les entreprises peuvent améliorer grandement les chances de placement de leurs collaborateurs en leur permettant, si la situation l'exige, de quitter à brève échéance les emplois menacés qu'ils occupent (sans s'accrocher aux délais de résiliation contractuels), lorsqu'ils ont trouvé un nouvel emploi. De longs délais de résiliation sont un obstacle bien réel dans la recherche d'un nouvel emploi.

4.3.2 Mesures de perfectionnement en vue d'améliorer l'aptitude au placement

De l'avis unanime des experts interrogés, le niveau de perfectionnement est un des paramètres capitaux pour juger de l'adéquation d'une personne aux exigences du marché du travail. Pour cette raison, il faudrait, lorsqu'une entreprise est confrontée à une restructuration prochaine, qu'elle accorde une grande importance à la formation permanente des personnes occupant des postes menacés.

Lorsque des mesures de perfectionnement sont mises en œuvre, il faut observer les principes suivants:

- Les formations, permanentes ou non, doivent toujours se faire individuellement (voir chapitre 5).
- Les formations permanentes dans lesquelles les connaissances nouvelles peuvent être appliquées immédiatement «sur le tas» augmentent plus l'aptitude d'une personne au placement que des études ou

des cours sans lien direct avec la pratique. Un grand nombre des experts interrogés estiment cependant qu'une formation permanente sans application pratique des connaissances acquises dans le quotidien professionnel immédiat peut tout de même, dans certains cas, améliorer sensiblement les chances de trouver un emploi.

- Il faudrait systématiquement mettre en évidence les qualifications, les capacités, les valeurs et les potentiels des demandeurs d'emploi. Cela nécessite une évaluation individuelle précise de ces potentiels et une analyse des aspirations des personnes concernées au début du processus de remplacement.
- Les mesures de perfectionnement améliorent davantage les chances de retrouver un emploi si elles sont sanctionnées par un diplôme reconnu. Les certificats fédéraux de capacité sont particulièrement utiles.
- Les formations permanentes devraient toujours être choisies dans la perspective d'un objectif – emploi ou poste (interne ou externe) – clairement défini. Une formation permanente générale «en réserve», sans lien véritable avec un objectif spécifique en terme d'emploi ou d'activité professionnelle, n'est pas recommandée. Un perfectionnement *permanent*, correspondant aux besoins individuels et orienté sur les exigences du marché du travail, est cependant opportun.
- Les personnes concernées doivent elles-mêmes contribuer activement à la réalisation des objectifs visés par les mesures de perfectionnement. La motivation intérieure est indispensable.

Selon un grand nombre des experts consultés, les formations permanentes ont fait leurs preuves dans les professions suivantes:

- D'un point de vue général, il est important pour toutes les personnes occupant un poste menacé qu'elles se préparent mentalement à une réorientation professionnelle. Ce qui n'est pas forcément le cas au début, en particulier, pour de nombreux collaborateurs âgés ayant travaillé longtemps pour le même employeur. Des cours de bilan de situation peuvent être extrêmement utiles dans ce contexte. Les CFF, Swisscom, la Poste, les ORP ainsi que différents services privés de placement et des agences de remplacement possèdent l'expérience nécessaire dans ce domaine. Il est possible d'y recourir au besoin.
- Certaines personnes interrogées estiment que des techniciens (hautement qualifiés) verront augmenter leurs chances de réinsertion s'ils suivent une formation commerciale complémentaire. Divers experts sont d'avis que des formations permanentes orientées sur la vente et la distribution peuvent être judicieuses pour des personnes exerçant des professions techniques. La condition est que la personne concernée ait le talent de vendeur nécessaire et se trouve dans la tranche d'âge requise.
- Par ailleurs, le fait que des personnes issues des professions de l'électrotechnique se perfectionnent dans le domaine de l'informatique s'est révélé un atout dans différentes circonstances. L'an dernier, le marché de l'emploi s'est cependant quelque peu tari dans ce secteur.
- S'agissant des employés de commerce et des cadres, il faudrait généralement s'assurer qu'ils ont des connaissances informatiques suffisantes. Si tel n'est pas le cas, il serait judicieux qu'ils suivent en temps utile des cours d'informatique, et que des travaux sur ordinateur soient intégrés dans leur travail de tous les jours. Il est en outre recommandé aux collaborateurs commerciaux de perfectionner leurs connaissances linguistiques en suivant des cours adéquats, en fonction des carrières qu'ils envisagent.
- Dans les professions spécifiques au marché de l'électricité, favoriser les tournus et l'élargissement du champ d'activité des collaborateurs peut être un remède à leur spécialisation à outrance.

4.3.3 Mesures de reconversion en vue d'améliorer l'aptitude au placement

Une reconversion fondamentale est adéquate dans les cas où la personne concernée ne trouve pas d'emploi compte tenu de ses qualifications actuelles (c'est le cas, entre autres, dans les professions qui n'existent plus). Dans ces circonstances, il faut repérer, de manière systématique et individuelle, les potentiels et les expériences de la personne concernée en dehors de ses activités actuelles. La démarche est alors celle de la méthode décrite au chapitre 5. Le Service interne du marché du travail de La Poste et l'unité organisationnelle *Nouvelle orientation & activité professionnelle* des CFF disposent d'une expérience relativement vaste dans la reconversion de personnel. Tous deux affirment avoir reconverti avec succès de nombreux employés et les avoir replacés en interne.

A l'inverse, la plupart des experts interrogés mettent en garde contre la reconversion totale de personnes ayant des qualifications et des aptitudes en adéquation avec le marché de l'emploi. Dans tous les cas, il faut considérer les principes suivants:

- Les reconversions doivent toujours se faire individuellement (voir chapitre 5). Il est essentiel de fonder la reconversion d'une personne sur ses points forts actuels. Cela nécessite une analyse complète et individuelle de ses potentiels. Les points forts doivent être de nature non professionnelle. Souvent, des valeurs (aptitudes manuelles, précision, habileté avec les chiffres, etc.) offrent de meilleurs points de repère. La stratégie «faire de son hobby sa profession» offre souvent de bons points d'ancrage pour des reconversions ciblées. Avant la mise en œuvre d'une reconversion, il est conseillé, dans certaines circonstances, de demander conseil à des orienteurs professionnels, à des médecins ou à des psychologues.
- Il ne faudrait se lancer dans une reconversion que si, au bout du processus, la possibilité est donnée aux personnes reconverties d'exercer pendant un certain temps la nouvelle profession apprise. Dans le cas contraire, le danger est grand que les chances de trouver un nouvel emploi grâce à la reconversion ne s'améliorent pas, voire même diminuent, à cause d'un manque de pratique professionnelle. Les personnes concernées peuvent en ressentir une profonde frustration.

4.4 Assistance au placement par le recours à des organismes tiers

4.4.1 Assistance au placement par les ORP

Tout demandeur d'emploi peut s'annoncer en tout temps aux ORP. Même dans le cas d'un contrat de travail non résilié, les ORP sont à disposition de ces personnes pour les conseiller et les assister activement dans leur démarche. Le cas échéant, ils peuvent (co-)financer des cours pour des personnes menacées de chômage même lorsque leurs rapports de travail n'ont pas été résiliés. Les personnes dont le contrat a été résilié peuvent profiter de toute la palette des mesures mises en œuvre sur le marché de l'emploi (à condition d'avoir l'agrément du conseiller compétent). Il en va de même pour les personnes au chômage.

Pour l'industrie électrique, cela signifie qu'il est possible, déjà à un stade précoce, de solliciter les prestations suivantes des ORP:

- Evaluation des perspectives de placement des personnes touchées
- Conseil dans la mise en place d'une stratégie de réinsertion des personnes touchées (analyse des aptitudes et des aspirations, analyse de l'aptitude au placement, choix d'une stratégie de recherche d'emploi, etc.)
- Conseil dans la recherche d'emploi (localisation des emplois, techniques de recherche d'emploi, élaboration d'un dossier ciblé)
- Placement actif des personnes touchées
- Mise à disposition de la banque de données des postes disponibles «Offene-Stellen-Datenbank» (PLASTA)

En Suisse, il existe actuellement 121 Offices régionaux de placement. Sur le plan de l'organisation, ils sont subordonnés aux cantons. Une liste des ORP et un descriptif de leurs prestations peuvent être consultés sur le site internet à l'adresse:

<http://www.espace-emploi.ch>

Les conseillères et conseillers en personnel des ORP assistent entre 100 et 200 demandeurs d'emploi (pour chaque poste à plein temps). Ils possèdent des connaissances approfondies du marché du travail et conseillent personnellement les demandeurs d'emploi. Au besoin, ils s'engagent à améliorer leurs chances de placement par ce qu'on appelle des *mesures de marché du travail (MMT)*.

Les MMT suivantes, susceptibles d'intéresser les demandeurs d'emploi venant de l'industrie électrique, sont à disposition:

- *Offre et financement de cours (généraux et ciblés; collectifs et individuels)*
Il existe un grand choix de cours. Il peut s'agir de cours individuels ou collectifs. Les *cours individuels* sont offerts sur le marché libre de la formation. On appelle *cours collectifs* des mesures de reconversion ou de perfectionnement spécialement mises sur pied pour des personnes au chômage ou menacées de l'être. Pour pouvoir suivre un cours payé par l'assurance-chômage, une personne doit être au chômage ou menacée de l'être, et s'être annoncée à l'ORP.
- *Octroi d'allocations d'initiation au travail*
Les allocations d'initiation au travail (AIT) sont généralement utilisées dans le but de faciliter la réinsertion d'assurés difficiles à placer et ayant un grand besoin d'instruction. Elles permettent de rémunérer les employeurs qui occupent des assurés difficiles à placer et en améliorent les aptitudes au placement à la faveur d'une période d'initiation bien précise. Les allocations d'initiation au travail sont versées pour une durée de trois à douze mois. Elles pourraient être appliquées dans l'industrie électrique, notamment au bénéfice de personnes hautement spécialisées et très difficiles à placer afin d'augmenter leurs chances de l'être.
Pour pouvoir obtenir une allocation d'initiation au travail, la personne touchée doit être au chômage et s'être annoncée à l'ORP.
- *Octroi d'allocations de formation*
Les allocations de formation doivent permettre aux personnes sans emploi ou menacées de l'être de réactualiser leur formation de base ou d'ajuster celle-ci aux exigences du marché du travail. A cet effet, l'employeur verse à la personne en question un salaire d'apprenti réglé par contrat. Les allocations de formation couvrent la différence entre ce salaire et les besoins financiers minimaux.
Pour pouvoir obtenir une allocation de formation, la personne concernée doit avoir plus de 30 ans, être au chômage et s'être annoncée à l'ORP.
- *Encouragement à la création d'une activité indépendante*
Cette mesure sert à encourager des demandeurs d'emploi qui souhaitent se lancer dans une activité professionnelle indépendante.
Pour obtenir de telles allocations, la personne concernée doit se trouver au chômage sans faute de sa part, avoir au moins 20 ans, être inscrite auprès de l'ORP et en faire la demande.
- *Programmes d'emploi temporaire*
Les programmes d'emploi temporaire sont appliqués notamment pour qualifier les demandeurs d'emploi ou pour leur offrir ou créer une structure dans leur vie quotidienne.
Pour pouvoir participer à un programme d'emploi temporaire, la personne touchée doit être au chômage et inscrite à l'ORP.

4.4.2 Mesures d'assistance au placement proposées par les agences privées de placement

Dans certaines circonstances, il peut être judicieux que les demandeurs d'emploi recourent aussi bien aux prestations des ORP qu'à celles des agences privées de placement en s'inscrivant auprès de ces deux organes.

Les agences privées de placement ont pour but de placer des personnes ayant des qualifications correspondant aux besoins du marché du travail. Au contraire des ORP, elles ne mettent généralement pas en œuvre des mesures (cours et autres) en vue de hisser leurs clients au niveau des qualifications requises. Cependant, les agences privées de placement interrogées se déclarent prêtes à assister les entreprises d'électricité déjà à un stade précoce et de mettre en œuvre des mesures appropriées aux collaborateurs occupant des postes menacés. Précisons qu'il ne s'agit pas de ficeler des paquets de mesures pour des groupes d'employés, mais bien d'effectuer des études de potentiel et de prêter main forte aux personnes dans l'élaboration de leurs plans de développement individuels.

On peut consulter la liste des agences privées de placement suisses sur les sites internet suivants:

- <http://avg.seco-admin.ch>
- <http://www.vpds.ch>

4.4.3 Mesures d'assistance au placement proposées par les agences de remplacement

Le recours à des agences de remplacement est utile pour les personnes qui ont besoin d'une assistance professionnelle dans leur recherche d'emploi, tout en ayant les aptitudes répondant aux besoins du marché.

A l'origine, le remplacement n'était utilisé que pour les cadres dirigeants quittant leur poste. Aujourd'hui, il est de plus en plus offert aux personnes occupant des postes subalternes. L'agence de remplacement interrogée, Drake Beam Morin (DBM), offre les prestations suivantes susceptibles d'intéresser les entreprises d'électricité:

- Module 1 «Analyse»: Analyse de la situation de la personne concernée, élaboration d'un bilan de situation. D'une part, ce module analyse le profil et les potentiels du candidat. D'autre part, il évalue les besoins du marché. Cette analyse sert de base à la définition de l'axe de la recherche (branche, employeur, professions).
- Module 2 «Préparation du marché»: L'étape suivante consiste à définir la stratégie de recherche. Quels employeurs entrent en ligne de compte? Quel réseau de contact l'entreprise et le candidat ont-ils à disposition? Comment ce réseau peut-il être utilisé et couplé à celui de DBM?
- Module 3 «Recherche d'emploi»: Dans une troisième étape, DBM assiste le candidat en qualité de coach pendant toute la durée du processus, jusqu'à sa réinsertion.

DBM n'offre pas de formation permanente ou de reconversion à proprement parler. Elle se concentre sur la recherche d'un emploi approprié pour des personnes répondant aux besoins du marché.

Les coûts des prestations des agences de remplacement dépendent de leur étendue. Selon des informations fournies par DBM, des bilans de situation précis (module 1) sont possibles à partir de 5 000 CHF. Les coûts d'une assistance complète (modules 1 à 3) dépendent de différents aspects (étendue des prestations et durée de l'assistance). DBM met également sur pied des programmes de groupes.

DBM affiche un taux de réussite de 97%. Cela signifie que 97% des candidats coachés par DBM trouvent un nouvel emploi. Plus de 80 % sont remplacés dans l'année, et plus de 50 % dans les six mois (voir le graphique ci-après).

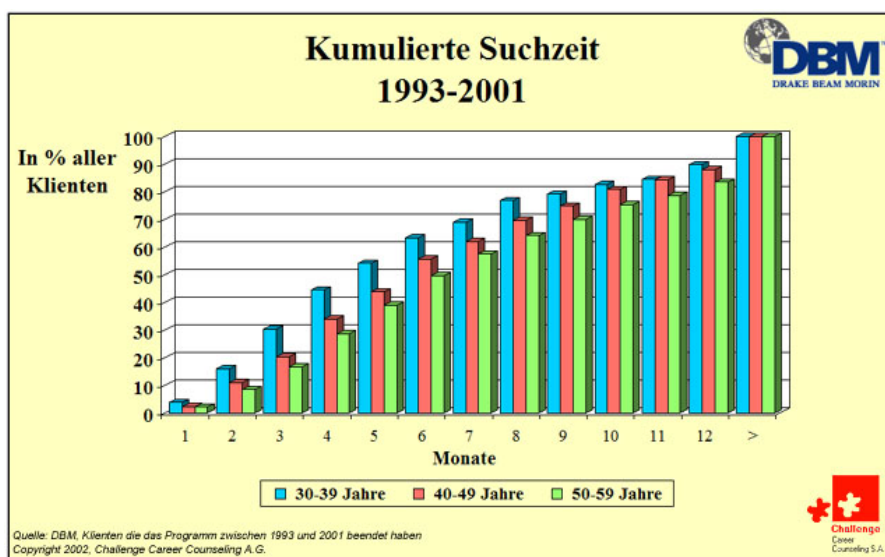


Figure 4-1: Durée de recherche d'emploi cumulée (source: DBM)

Selon ses propres informations, DBM est la plus grande agence de remplacement de Suisse (en termes de chiffre d'affaires). Mais il existe d'autres agences de remplacement (par exemple *Lee Hecht Harrison* et *Right Coutts*).

4.5 Exemples de services de marché du travail

Les chapitres suivants présentent quelques services de marché du travail et d'autres conceptions du placement et du développement personnel qu'ont appliqués et appliqueront différentes grandes entreprises suisses en phase de restructuration.

4.5.1 Le service du marché du travail Swissair de l'Office de l'économie et du travail du canton de Zurich

³Quelques jours après le grounding de Swissair le 2 octobre 2001, le «Amt für Wirtschaft und Arbeit» (Office de l'économie et du travail) du canton de Zurich ouvrait sur le périmètre de l'aéroport, en collaboration avec Swissair, un service de marché du travail (SMT) à la disposition des employés du Swissair Group licenciés ou menacés de l'être. Sur les 4'900 personnes licenciées, 2'500 au total se sont inscrites au SMT pour recevoir leurs indemnités de chômage et pour être assistées dans leur recherche d'emploi.

Selon la direction de l'économie du canton de Zurich, une tendance très nette s'est dessinée dans la poursuite de la carrière professionnelle des personnes licenciées: une grande partie d'entre elles ont retrouvé un emploi dans la nouvelle compagnie aérienne Swiss ou une autre compagnie aérienne. Beaucoup ont choisi des domaines proches de la branche, comme l'hôtellerie, la gastronomie ou le secteur du tourisme (VBZ, CFF). Le personnel au sol a généralement opté pour d'autres professions commerciales. Sept mois après la grande vague de licenciements, 80 pour cent des personnes touchées avaient retrouvé un nouvel emploi ou une autre solution (retraite anticipée, départ à l'étranger, reprise d'études). A fin mai, 920 personnes étaient encore inscrites au SMT de Kloten en vue de trouver un emploi.

Le SMT Swissair a été fermé en juin 2002.

³ voir le communiquée de presse de la Direction de l'économie du canton de Zurich du 6.6.2002

De l'avis des personnes interrogées à l'Office de l'économie et du travail du canton de Zurich, il serait plus judicieux, dans le cas de l'industrie électrique, d'utiliser la structure existante des ORP plutôt que de créer un SMT sur le modèle de celui de Swissair et géré par les ORP. La situation initiale de l'industrie électrique n'est pas comparable à celle de Swissair (structures décentralisées, moins de restructurations profondes, à court terme).

4.5.2 Le Service interne de marché du travail (SIMT) de La Poste

Remarques préliminaires sur la situation initiale

En 1997 commença pour La Poste le passage de l'organisation régionale à l'organisation par secteurs d'activité, processus qui s'acheva un an et demi plus tard. Cette première étape fut suivie d'autres restructurations au niveau de l'acheminement des paquets et dans d'autres secteurs.

Ces restructurations ont provoqué la suppression de nombreux emplois, notamment dans ce qu'on appelle les «professions de monopole» et les emplois à caractère commercial.

La Poste occupe environ 56 000 personnes.

Le SIMT et ses tâches

En guise de mesure connexe aux restructurations, La Poste a créé le 1.9.1997 un Service interne de marché du travail (SIMT).

Le SIMT joue le rôle d'un centre interne de compétences dans les questions de marché du travail.

L'une de ces tâches principales consiste à soutenir activement les employés de La Poste dont les emplois ont été ou seront supprimés dans leur recherche d'un nouvel emploi adéquat, interne ou externe. Habituellement, il applique à cet effet le processus de placement suivant:

- Participation des demandeurs d'emploi à un séminaire du SIMT intitulé «Arbeitsmarktfähigkeit». Ces personnes reçoivent une information sur les exigences du marché du travail. Puis, on dresse un inventaire de leurs ressources faisant ressortir leurs qualifications, leurs valeurs et aptitudes personnelles et leurs aspirations, ainsi que le poids que ces ressources peuvent avoir sur le marché du travail. Enfin, sur cette base, on détermine la distance qui sépare le demandeur d'emploi du marché du travail. Ce séminaire dure une demi-journée. En 2001, 800 personnes l'ont suivi.
- Dans un deuxième temps, on cerne les potentiels et les aspirations du demandeur d'emploi par le biais d'un entretien dans lequel interviennent des méthodes spécifiques d'analyse. Cela constitue la base d'une stratégie de réinsertion individuelle mise au point avec la personne en quête d'emploi: on y formule l'emploi et l'activité professionnels visés qui correspondent à ses potentiels et à ses aspirations.
- Par la suite, on définit et met progressivement en œuvre un plan de développement personnel (formations permanentes). Parallèlement, on commence à chercher l'emploi visé.

90% des placements effectués par le SIMT (282 en 2001) ont été opérés en interne à La Poste.

Une autre des tâches essentielles du SIMT est de conseiller les employés de La Poste dont l'emploi n'est pas menacé, mais qui cherchent à s'ouvrir de nouveaux horizons professionnels. Ainsi, en 2001, 671 personnes ont effectué un bilan de situation dans ce cadre.

La troisième mission du SIMT est d'offrir les services suivants aux responsables des ressources humaines des différents secteurs:

- Evaluation d'offres spontanées en vue de déterminer si les candidats conviennent aux postes à repourvoir. En 2001, 2813 offres spontanées ont été évaluées, dont 1031 ont abouti à un emploi au sein de La Poste.

- Conseil à des équipes et à des supérieurs hiérarchiques dans les questions touchant le personnel en cas de processus de changement.
- Offre de séminaires en vue de soutenir des processus de changement et d'amélioration des aptitudes à répondre aux exigences du marché du travail.

Le SIMT conseille et place toutes les catégories d'employés de La Poste en recherche d'emploi. Il ne sollicite pas les prestations des ORP, des agences privées de placement ou des agences de remplacement.

L'exploitation du SIMT de La Poste est assurée par 8,50 postes.

Un sondage montre que plus de 95% des personnes ayant bénéficié des prestations du SIMT en 2001 se déclarent satisfaites ou très satisfaites.

Adéquation du SIMT de La Poste à l'industrie électrique

Comme on le verra au chapitre 6, nous proposons à l'industrie électrique d'examiner l'éventualité de créer un service de placement centralisé qui, en tant que plaque tournante opérant au sein de la branche, sera amené à placer des personnes ou à chercher des emplois dans des branches similaires pour des personnes menacées de chômage, et à utiliser à cet effet le réseau de contact de la branche de l'électricité. Le modèle du SIMT de La Poste offre à cet effet une base conceptuelle intéressante puisque la situation initiale de La Poste était comparable sur certains points à celle de l'industrie électrique.

4.5.3 Le projet «chance» des CFF

Situation initiale

En 1999, les CFF ont passé du statut de régie fédérale à celui de société anonyme selon une loi spéciale. Parallèlement, ils ont transformé leur structure régionale en une organisation par secteurs d'activité. Aujourd'hui, les CFF occupent quelque 28'000 employés.

Les restructurations ont amené une situation dans laquelle des collaborateurs ont perdu leurs postes soit parce que ceux-ci avaient été supprimés, soit parce qu'ils avaient été déplacés, soit encore parce qu'ils réclamaient des profils différents.

Dans la perspective de ces restructurations, il a été convenu dans le cadre d'une CCT que les CFF ne procéderaient à aucun licenciement pour des raisons d'exploitation ou de rationalisation. Ils s'engageaient également à offrir aux personnes perdant leurs emplois dans le sillage de réorganisations une réorientation de leur carrière avec le concours de professionnels. Plus précisément, la convention précise ce qui suit:

- Les CFF offrent une chance de réorientation professionnelle aux collaborateurs qui ont perdu leurs postes du fait d'une réorganisation ou d'un projet de rationalisation et pour lesquels aucune solution acceptable n'a pu être trouvée immédiatement.
- Les personnes touchées sont transférées dans l'unité organisationnelle *Nouvelle orientation et activité professionnelle (NOA)*. Ce transfert se fait au moment de la perte de l'emploi. Les collaborateurs reçoivent le même salaire que lorsqu'ils occupaient leur poste précédent.
- Le but est que les personnes retrouvent un poste fixe aux CFF ou une nouvelle activité hors des CFF dans un délai d'un an en moyenne, mais au plus tard dans les deux ans.
- Les CFF peuvent octroyer les prestations suivantes aux collaborateurs en vue d'atteindre cet objectif:
 - Assistance durant la formation permanente
 - Versements compensatoires de salaires en vue de soutenir des formations externes

- Versements compensatoires de salaires limités dans le temps lorsqu'un nouvel emploi est lié à un salaire plus faible
- Aides au démarrage d'une activité indépendante
- Soutien financier en cas de retraite anticipée
- Autres prestations à bien plaisir

Le projet Chance de la NOA

Les dispositions de la CCT décrites plus haut ont été mises en application au sein des CFF dans le cadre du projet baptisé *projet chance*. Celui-ci repose sur les principes suivants:

- Les collaborateurs des CFF qui perdent leurs postes en raison de réorganisations sont admis dans le projet *chance*. Leur adhésion à ce projet modifie également leurs rapports de subordination: dès ce moment, c'est l'unité organisationnelle *Nouvelle orientation et activité professionnelle (NOA)* de la Division centrale du personnel des CFF, chargée de l'exécution du projet *chance*, qui devient l'instance supérieure pour les personnes concernées.
- Dans un premier temps, l'adhésion au projet *chance* poursuit le but suivant: permettre à la personne touchée de réorienter sa carrière professionnelle. A cet effet, après un entretien initial, on effectue avec elle, dans le cadre d'un séminaire, un bilan de situation. Il s'agit en l'occurrence de repérer les aptitudes que la personne pourra faire valoir sur le marché du travail (qualifications professionnelles et qualifications clés), ses aspirations ainsi que ses potentiels personnels. Ces séminaires sont généralement animés par des groupes composés d'un coach interne et d'un coach externe. Au besoin, il peut être fait appel à d'autres personnes (médecins, psychologues, orienteurs professionnels, etc.) afin de préciser et d'affiner le bilan de situation et la palette des potentiels de la personne.
- Sur la base du bilan de situation, on élabore avec la personne différentes options possibles pour sa réorientation professionnelle. Puis, après analyse, on définit l'objectif individuel qu'elle veut atteindre dans sa réorientation. Ces objectifs peuvent être les suivants:
 - engagement dans une activité indépendante
 - occupation d'un nouvel emploi hors des CFF
 - occupation d'un nouvel emploi au sein des CFF
 - accomplissement d'un apprentissage
 - retraite anticipée
- Suivant l'objectif individuel visé, les aptitudes et les potentiels de la personne, mais aussi ses lacunes, on met en œuvre des mesures ciblées (qualifications, reconversions, recherche d'emploi, assistance au placement, conseil). La stratégie est toujours axée sur l'objectif à atteindre par la réorientation. Elle est définie avec clarté et précision dans le cadre d'un plan d'action. Tout au long de ce processus, la personne concernée est accompagnée par les conseillers de la NOA. Le but final est que sa réorientation soit effective dans un délai de deux ans.
- Les mesures de qualification (reconversions et perfectionnements) sont offertes en partie en interne; certaines sont acquises individuellement sur le marché libre (fournisseurs privés de prestations, mesures collectives de l'assurance-chômage), et certaines sont offertes par les CFF en collaboration avec des organisations externes.
- Les CFF ont souvent effectué des reconversions. 32 personnes ont même repris une formation professionnelle de plusieurs années.
- La première année, 180 personnes ont obtenu un nouvel emploi interne ou externe dans le cadre du projet *chance*. 130 personnes sont finalement parties à la retraite pour raison d'âge. Conduit par 18 personnes, le projet *chance* est réalisé par l'unité organisationnelle *NOA* en 6 endroits en Suisse.

Adéquation du projet chance à l'industrie électrique

Si l'industrie électrique a l'intention de créer un service central de placement de personnel, le projet *chance* des CFF peut lui fournir de précieuses bases conceptuelles (conceptions des bilans de situation, analyses d'aptitudes, mesures de placement internes et externes, etc.). Dans ce cas, il est judicieux d'intégrer les expériences glanées jusqu'ici par les CFF dans la conception de ce service central. Sur certains plans, la situation initiale des CFF était comparable à celle de l'industrie électrique.

4.5.4 Le Centre Perspectives de Swisscom

Situation initiale de Swisscom

Au moment où sont intervenues ses restructurations, Swisscom était confrontée à un certain nombre de particularités:

- Il s'agissait de restructurer une entreprise intégrée de grande taille (ou des parties de celle-ci).
- A l'époque, Swisscom était aussi exposée à une cotation en Bourse.
- Parallèlement, la première CCT, entrée en vigueur le 1.1.2001, était en cours de négociations.
- Le temps pressait: dès 1998, Swisscom s'est vue dans l'obligation d'abaisser ses coûts du fait de la libéralisation de la branche (ouverture du marché, pression de la concurrence, chutes des prix), et, partant, d'entreprendre des mesures de restructuration.
- Par ailleurs, il lui fallait maîtriser rapidement différents progrès technologiques.

Aujourd'hui, Swisscom occupe quelque 21 300 personnes.

Dans le sillage des restructurations, Swisscom a mis en œuvre les mesures suivantes afin d'éviter des licenciements liés à ces processus et de créer un plan social:

- Offre de retraites anticipées
- Exploitation du Centre Perspectives au service des personnes touchées par des suppressions de postes ou auxquelles il était demandé de répondre à des profils différents («Skill Change»)

Mise à la retraite anticipée

Dans une première phase (à partir de 1998), les collaborateurs de plus de 55 ans se sont vus offrir une retraite anticipée assortie de rentes très intéressantes. De plus, possibilité était donnée aux personnes nées entre 1946 et 1950 de prendre, à partir de 55 ans, une retraite anticipée partielle, elle aussi assortie de prestations très intéressantes offertes par Swisscom.

Si elle a permis à Swisscom d'obtenir les avantages visés, cette stratégie a aussi généré des coûts substantiels pour l'entreprise du fait des pertes de savoir-faire enregistrées dans certains cas.

Centre Perspectives

Une autre prestation du plan social de Swisscom est la mise sur pied et l'exploitation d'un service appelé Perspektivcenter. Celui-ci a pour mission première de gérer les catégories de prestations énumérées ci-après et est destiné aux personnes dont les postes sont supprimés ou réclament de nouveaux profils professionnels:

1. Service interne de marché du travail (SIMT)

Les employés soumis à la CCT peuvent être transférés dans le SIMT s'ils sont touchés par une suppression d'emploi ou si leur poste réclame un nouveau profil. Ils concluent alors avec le SIMT un contrat individuel de travail sans changements de prestations, et sont libérés de leurs tâches et

fonctions actuelles (d'autres prestations sont offertes aux cadres). Conformément au plan social en vigueur, la durée maximale du séjour au sein du SIMT est de 18 mois.

Les prestations du SIMT englobent:

- conseil individuel
- cours de perfectionnement professionnel
- conseil en formation
- qualification individuelle
- placement et Club emploi (JobClub)

Toute personne participant au programme du SIMT a un certain nombre d'obligations à respecter: recherche d'emploi, mesures de formation, etc. Le but est qu'elle s'améliore de manière à atteindre le niveau d'aptitudes nécessaire pour répondre aux exigences du marché et retrouver un nouvel emploi le plus rapidement possible.

Le SIMT occupe 14 conseillers en personnel répartis en six endroits dans toute la Suisse. Depuis qu'il existe (1998), plus de 1800 personnes ont trouvé un nouvel emploi ou une autre solution socialement acceptable, en moyenne au bout de 8 mois environ.

Dans certaines conditions, il est offert aux personnes de plus de 50 ans pour lesquelles aucune solution n'a été trouvée dans les délais impartis d'être transférées dans le WORK_LINK AG (voir le chapitre 4.5.5). Elles peuvent alors bénéficier de mesures de conseil et de placement, et s'engagent à accepter des missions.

2. Programme de création d'entreprise

Le Centre Perspectives encourage les créations d'activités indépendantes et les créations d'entreprises par des mesures telles que conseil, fourniture d'un capital de départ et octroi de prêts sans intérêts. A ce jour, 138 sociétés ont été créées par ce biais.

3. Fonds d'entraide pour les cas sociaux de force majeure

Swisscom met d'autres moyens à disposition pour les cas sociaux de force majeure.

Adéquation de la conception du Centre Perspectives de Swisscom à l'industrie électrique

A l'instar des SIMT de La Poste et des CFF, le Centre Perspectives de Swisscom offre des bases conceptuelles intéressantes pour la création d'un service central de placement de personnel ou d'un SIMT par l'industrie électrique. En complément aux éléments présentés ci-dessus, nous considérons en particulier que le projet WORK_LINK est un concept intéressant, que nous présentons au chapitre suivant.

4.5.5 Le projet WORK_LINK AG

Dans certaines circonstances, Swisscom offre à ses collaborateurs de plus de 50 ans ayant perdu leur emploi la possibilité de bénéficier des prestations de WORK_LINK, une joint-venture de Swisscom (40 % des parts), Manpower (30 %) et des syndicats (30 %).

Les principes suivants s'appliquent à un collaborateur de Swisscom touché par une suppression d'emploi et qui souhaiterait bénéficier des services de WORK_LINK:

- En entrant dans WORK_LINK, le collaborateur Swisscom en devient formellement l'employé.
- WORK_LINK l'assiste activement dans la recherche d'un emploi fixe ou temporaire, et lui assigne un conseiller personnel en placement de WORK_LINK.

- Dans tous les cas, l'ancien collaborateur de Swisscom reçoit 70 % de son dernier salaire jusqu'à sa retraite à 60 ans.
- S'il accepte des emplois temporaires, il peut voir son salaire augmenter jusqu'à 100 % du dernier salaire qu'il avait chez Swisscom.
- Si l'ancien collaborateur de Swisscom trouve un emploi fixe ou s'il quitte WORK_LINK pour d'autres motifs, il perd les droits décrits ci-dessus. Il ne lui est pas possible de réintégrer ultérieurement WORK_LINK.

WORK_LINK établit avec Swisscom un décompte de ses prestations selon les modalités suivantes:

- Les salaires des anciens collaborateurs de Swisscom assistés par WORK_LINK sont financés par Swisscom.
- Les rémunérations des emplois temporaires de ces personnes sont versées à Swisscom.
- Swisscom verse à WORK_LINK un forfait d'encadrement pour chaque collaborateur ainsi que des provisions pour les revenus d'emplois temporaires et fixes.

En résumé, WORK_LINK offre les prestations suivantes:

- Conseil aux collaborateurs de Swisscom dans la recherche d'un emploi temporaire ou fixe.
- Recherche active d'emplois pour les personnes concernées.
- Lorsque l'engagement dans un nouvel emploi l'exige, (co)financement de formations ciblées sur le lieu de travail considéré.

Pour simplifier, on peut dire que WORK_LINK est une agence de placement spécialisée, destinée aux professionnels d'un certain âge ayant une grande expérience (en particulier dans le secteur des télécommunications), et qui, selon ses propres dires, se soucie beaucoup plus de la réinsertion de ces personnes que les ORP ou les agences privées de placement classiques (un conseiller de WORK_LINK ne traite pas plus de 50 à 60 dossiers simultanément).

WORK_LINK déclare que 2/3 environ des anciens employés de Swisscom assistés sont occupés à des missions temporaires, dont 80 % ne sont pas limitées dans le temps.

Il est extrêmement rare de décrocher un emploi fixe (env. 1 % des cas). Cela est dû, notamment, au fait qu'en acceptant un emploi fixe, les anciens employés de Swisscom perdraient leur droit aux prestations du plan social de leur ancien employeur, et que ce plan social est en quelque sorte un «oreiller de paresse».

En principe, WORK_LINK verrait d'un bon œil la perspective d'offrir ses prestations à l'industrie électrique. Plusieurs formes de coopération seraient possibles (avec ou sans couplage avec un plan social spécifique à l'industrie électrique). Aujourd'hui déjà, WORK_LINK fournit des prestations à d'autres entreprises que Swisscom.

5 Conséquences pour l'industrie électrique

La branche est engagée dans un processus de restructuration à long terme, qui laisse suffisamment de temps pour mettre en œuvre des mesures ciblées de formation permanente et de reconversion:

- A ce jour, on n'a pas observé de véritable vague de restructurations avec des retombées massives pour le personnel. Entre 1998 et 2001, l'industrie électrique a supprimé environ 1 % d'emplois par année. Cela n'a pour ainsi dire provoqué ni licenciements, ni chômage.
- Sur la base des informations et des résultats d'analyses qui ont été mis à notre disposition et compte tenu du rejet de la LME, nous estimons qu'entre 200 et 400 emplois au maximum seront supprimés annuellement ces prochaines années dans l'ensemble de la branche.

Eu égard à ces considérations, nous pensons que l'industrie électrique a de bonnes chances d'inscrire les futures compressions de personnel dans une application cohérente de sa responsabilité sociale:

- Premièrement, une bonne partie des suppressions d'emploi s'effectuera probablement par le jeu des départs naturels.
- Deuxièmement, les aptitudes des beaucoup de personnes de la branche touchées par des suppressions d'emplois peuvent être qualifiées d'intactes ou de bonnes sur le marché du travail.
- Troisièmement, grâce à la période relativement longue sur laquelle s'étend la restructuration de l'industrie électrique, il existe de bonnes perspectives d'améliorer les chances des personnes touchées en leur offrant des formations ciblées. Cela sera nécessaire pour toute une série de personnes ayant des lacunes importantes à combler pour répondre aux exigences du marché du travail.

Sur la base de ces considérations, il existe au sein de l'industrie électrique un besoin certain de mesures de perfectionnement, de reconversion et de placement dans l'optique des futures restructurations, afin de garantir que celles-ci n'affecteront pas ou aussi peu que possible le taux de chômage. Il faudrait, dans la mesure du possible, identifier assez tôt les besoins de formation des personnes susceptibles d'être touchées, et mettre en œuvre les mesures idoines. Une formation permanente ciblée des collaborateurs peut contribuer à minimiser les retombées négatives que des restructurations pourraient avoir pour eux.

Nous allons maintenant présenter un modèle de démarche possible, permettant de gérer efficacement des suppressions d'emplois dictées par des restructurations au sein de l'industrie électrique. Ce modèle repose sur les expériences effectuées jusqu'à présent dans cette branche, sur celles d'entreprises d'autres branches ayant connu des restructurations, sur les appréciations générales d'experts du marché du travail ainsi que sur les enseignements fondamentaux que livre la théorie de la gestion du personnel.

- *Première étape: Planification anticipative du personnel*

Plus la période dont on dispose pour trouver une nouvelle orientation professionnelle (interne ou externe) à un collaborateur est courte, plus les chances d'y parvenir sont faibles. Par conséquent, il faudrait adopter une planification anticipative du personnel, tenant compte de toutes les éventualités. Cela implique d'abord de fixer les options stratégiques de l'entreprise à long terme. Par ailleurs, il est essentiel d'analyser les restructurations probables que généreront ces options stratégiques, et de définir la structure de personnel qui permettra d'atteindre les buts fixés. Sur cette base, il faudrait enfin élaborer des plans de restructuration concrets.

- *Deuxième étape: Bilan de situation individuel avec les personnes dont l'emploi est menacé*

Les personnes menacées de perdre leur emploi peuvent ne pas être à la hauteur des exigences du marché du travail. Ce déficit dépend des qualifications professionnelles, des caractéristiques personnelles et du marché du travail régional. Il devrait être analysé systématiquement avec la

personne dans le cadre d'un bilan de situation *individuel*. Ce bilan permet d'évaluer les capacités, les aspirations et les valeurs de la personne touchée, facteurs déterminants pour le marché du travail.

De l'avis unanime des experts interrogés, en général les bilans de situation individuels servent aussi à stimuler la volonté des personnes touchées de réorienter leur carrière professionnelle.

En général, il est judicieux d'effectuer ce bilan de situation avec la collaboration d'experts externes. La recherche de tels experts, mais aussi l'évaluation des méthodes appropriées et des stratégies peuvent se faire avec le concours de différents organes, notamment:

- Offices régionaux de placement (voir chapitre 4.4)
- Agences de remplacement (voir chapitre 4.4)
- SIMT de La Poste, de Swisscom et des CFF (voir chapitre 4.5)
- Conseillers en orientation professionnelle, médecins, psychologues, etc.

Par ailleurs, il est important que le bilan de situation augmente la motivation des personnes concernées à opérer des changements professionnels (ce qui, dans certaines circonstances, peut aussi exiger une certaine mobilité géographique) et à se perfectionner si la situation l'exige. Faire jaillir la motivation intrinsèque des personnes touchées est une condition essentielle à la réussite de leur réorientation.

- *Troisième étape: Analyse des potentiels des personnes dont l'emploi est menacé*

Sur la base des résultats du bilan de situation, il s'agit de mettre en évidence les potentiels et les aspirations individuelles de la personne concernée.

Ici également, il est judicieux, dans la recherche des experts compétents ou dans le choix des méthodes et des stratégies adéquates de recourir au conseil d'organismes expérimentés (p.ex. ceux cités dans l'étape 2).

- *Quatrième étape: Détermination de l'emploi cible avec la personne concernée*

Détermination de l'emploi cible, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, avec la personne concernée et sur la base des résultats des étapes 2 et 3.

- *Cinquième étape: Définition d'une stratégie de recherche*

Les chances de placement augmentent sensiblement lorsque les mesures de placement, mais aussi celles de perfectionnement et de reconversion sont systématiquement axées sur l'emploi cible.

C'est ce qui pousse les experts du marché de l'emploi interrogés à recommander de définir avec la personne concernée une stratégie de recherche adéquate dans le sillage du bilan de sa situation et de l'analyse de ses potentiels.

- *Sixième étape: Elaboration d'un plan de développement personnel avec la personne concernée*

Suivant l'emploi cible, les aptitudes inventoriées, les déficits et les potentiels professionnels (étapes 2 à 4), il faudrait, dans la sixième étape élaborer un plan de développement personnel individuel (formations permanentes et reconversions) avec la personne concernée. Il est essentiel, à ce stade que les mesures choisies soient axées sur l'obtention de l'emploi cible défini. Le plan de mesures doit donc être élaboré individuellement avec chacun des collaborateurs!

Les conseils des organes suivants peuvent être sollicités dans l'élaboration du plan de développement personnel:

- Offices régionaux de placement (voir chapitre 4.4)
- Agences de remplacement (voir chapitre 4.4)
- SIMT de La Poste, de Swisscom et des CFF (voir chapitre 4.5)

- *Septième étape: Mise en œuvre des mesures de perfectionnement et de reconversion prévues*

L'étape suivante consiste à mettre en pratique les mesures de perfectionnement et de reconversion prévues dans le plan de développement personnel. Il faudrait à ce stade prendre en compte les principes décrits aux chapitres 4.3.2 et 4.3.3.

- *Huitième étape: Adoption de mesures de placement*

Parallèlement aux mesures de perfectionnement et de reconversion, il faudrait lancer assez tôt la recherche de l'emploi visé compte tenu des délais prévus. Sur cet axe, il est possible de collaborer avec des agences de placement privées ou publiques. S'agissant des personnes difficiles à placer, il vaut la peine d'étudier la possibilité de recourir à un conseiller spécialisé. Dans tous les cas, il faut cependant être attentif à ce que le demandeur d'emploi concerné utilise son propre réseau de contact ainsi que celui de son employeur.

Le recours à des représentants du personnel dans cette 8^e étape ou dans la planification et la réalisation de mesures consécutivement à des restructurations peut favoriser le succès de ces mesures

La figure 5-1 ci-dessous résume et schématise ces différentes étapes:

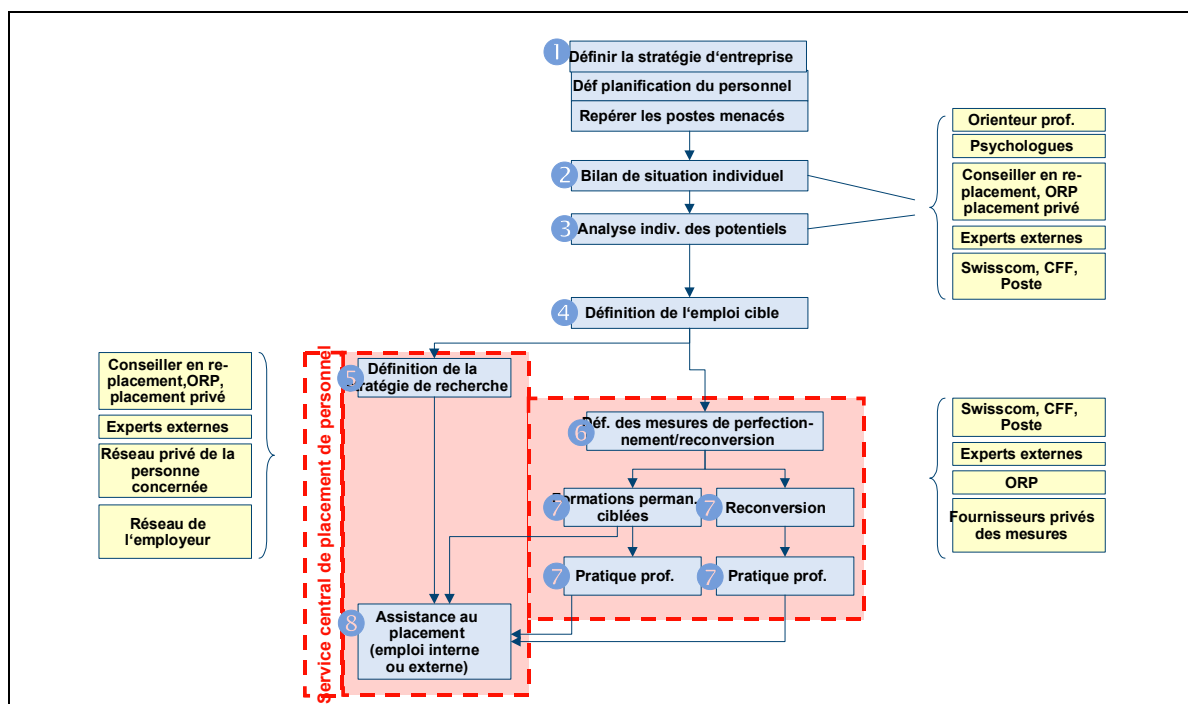


Figure 5-1: Étapes de la démarche consécutive à des restructurations

La grande partie des experts du marché du travail interrogés et des représentants de Swisscom, de La Poste et des CFF recommandent à l'industrie électrique d'étudier la possibilité de créer un service centralisé de placement de personnel qui ferait office de plaque tournante dans l'optique du remplacement, dans la branche elle-même ou dans des branches proches, de personnes menacées par des disparitions d'emploi, et qui utiliserait le réseau de contacts de l'industrie électrique.

Cette recommandation repose sur les constatations suivantes:

- Les chances de placement sont maximales lorsque la cible visée est la réinsertion dans la branche d'origine ou dans des branches proches.

- L'utilisation de son propre réseau de contact ou de celui de l'employeur est un facteur de réussite important dans la recherche d'emploi.

Un service central de placement de personnel aurait de relativement bonnes chances de mettre en place un réseau de contacts approprié et efficace au sein même de l'industrie électrique mais avec des extensions dans d'autres branches proches. En outre, un tel service aurait un atout d'importance: son excellente connaissance des exigences et des structures de la branche aboutirait à des placements de très haute qualité. Il pourrait donc servir de pool à même de placer au bon endroit des professionnels très qualifiés ayant une bonne connaissance de la branche.

Un tel service aurait toutes les compétences requises pour les étapes 5 et 8 et pourrait jouer le rôle de conseiller auprès des entreprises concernées dans les étapes 6 et 7. Par ailleurs, il faut considérer que son champ d'activité devrait aussi englober les étapes 2, 3 et 4.

6 Annexe

Extraits de la loi sur le marché de l'électricité (LME) et de l'ordonnance y relative (OME):

LME

Art. 7 Comptabilité et formation professionnelle

¹ Les entreprises opérant dans la production, le transport ou la distribution d'électricité tiennent une comptabilité séparée pour chacun de ces domaines ainsi que pour leurs autres activités. Les comptes annuels présentent séparément les bilans et les comptes de résultats; les comptes annuels relatifs au transport et à la distribution sont publiés.

(...)

³ Le Conseil fédéral peut obliger les entreprises visées à l'al. 1 à prendre des mesures en matière de reconversion et de formation professionnelle (offre de places d'apprentissage) afin de faciliter leur restructuration et d'assurer durablement la qualité des prestations.

OME

Art. 4 Coûts

¹ Sont considérés comme coûts imputables les coûts d'exploitation et les frais financiers d'un réseau exploité de manière efficace ainsi que les taxes et les prestations dues à des collectivités publiques, y compris les contributions prescrites au titre de mesures de politique énergétique et les coûts des mesures prises selon l'art. 19.

Art. 19

¹ En cas de restructurations, les entreprises de l'industrie électrique prennent des mesures visant au perfectionnement, à la reconversion et au placement. Elles collaborent avec des organisations de travailleurs et les cantons.

² Si les mesures prévues à l'al. 1 ne suffisent pas, le département contraint les entreprises à adopter d'autres mesures. Il élabore ces mesures d'entente avec le Département fédéral de l'économie.

³ Les entreprises de l'industrie électrique adoptent des mesures de formation professionnelle appropriées.

Office fédéral de l'énergie OFEN

Worblentalstrasse 32, CH-3063 Ittigen · adresse postale: CH-3003 Berne
tél. 031 322 56 11, fax 031 323 25 00 · office@bfe.admin.ch · www.admin.ch/bfe

OFCLL numéro de commande 805.285 f / 04.03 / 200