

# Mutations industrielles : un challenge social fondamental

**Le terme « Mutations industrielles » évoque une genèse d'évolutions positives ou négatives, un ensemble de transformations auxquelles contraint l'économie contemporaine, internationalisée, orientée vers les nouvelles technologies, mais aussi corsetée de plus en plus de réglementations ou de normes de développement durable. L'enjeu d'une mutation industrielle est son traitement social, dans le respect de la dignité des personnes concernées.**

**par Jean-Marc Mohr,  
Vice-Président du Conseil économique et social Lorraine,  
Président du Comité économique et social de la Grande Région**

**S**i le but premier de l'entreprise est la création de richesses au service de la communauté mais aussi des salariés et de leur famille, les enjeux de la mutation industrielle sont de permettre à une nouvelle évolution de se construire. Ce qui décide, par anticipation ou non, de sa réussite, c'est l'indispensable lucidité et l'implication forte

des acteurs politiques, industriels, économiques et syndicaux, mais aussi, bien souvent, d'hommes au charisme volontaire et visionnaire. Les facteurs-clés de la mutation industrielle se trouvent dans la capacité d'évaluation des données du marché et de l'anticipation vigilante et prudente, bien que compliquée par la globalisation du marché.

## La fermeture des houillères

Les Charbonnages de France (CdF) produisaient dans les années 1950 et 1960 entre 50 et 60 Millions de tonnes de charbon. L'effectif était d'environ 300 000 personnes au début des années 1950. Les raisons qui ont amené la récession minière et abouti à la fermeture de toutes les exploitations en 2004 sont claires. Très brièvement, on peut citer le coût de la tonne de charbon : on l'achète sur le marché mondial à 50 euros, transport compris, alors que la tonne de houille extraite à Merlebach en Lorraine revient à plus de 150 Euros. Par ailleurs, les conditions d'exploitation en mines souterraines ne sont pas les mêmes que dans les exploitations à ciel ouvert.

L'exemple de cette récession est instructif. Elle a été progressive et planifiée de longue date, alors que les différentes houillères marquaient encore fortement de leur empreinte le territoire et le tissu économique, tant au niveau social qu'industriel, souvent de manière quasi-monopolistique, et alors qu'on était en présence d'une population fortement ancrée au sein de la profession minière, mais aussi d'origines très

diverses ( Allemands, Polonais, Italiens, Marocains...). La prise en compte sérieuse d'un horizon durablement bouché s'est opérée d'abord lors de l'arrêt définitif de l'embauche, en 1984, ensuite quand fut prise la décision de concentrer la production sur les sites les plus performants et de fermer progressivement les autres. Ces orientations ont obligé l'entreprise et les organisations syndicales à s'interroger sur le devenir du personnel.

La première réponse a été celle d'une formation accrue du personnel. La masse budgétaire consacrée, par les Charbonnages de France, à la formation augmente considérablement jusqu'à environ 8% de la masse salariale. Cela vise à rendre le personnel polyvalent

**La fermeture totale des houillères de Lorraine a été progressive et planifiée de longue date**

car les fermetures de mines vont amener des mutations et reconversions internes vers d'autres sites, et aussi à

permettre à d'autres agents, les plus jeunes en particulier et ceux disposant d'un diplôme, d'envisager des reconversions externes (en particulier vers EDF, avec lequel sera négocié un accord inter-entreprises). Il s'agit aussi d'encourager la formation qualifiante et diplômante par l'intermédiaire des organismes de formation externes à l'entreprise, dans le but d'ouvrir de nouveaux champs d'horizon, en particulier pour les agents les plus jeunes qui ne pourraient pas bénéficier de mesures d'âge.

Quand les mesures de reconversion se sont essouffées et comme les niveaux de rémunération proposés dans le secteur privé étaient largement inférieurs, il a fallu inventer de nouvelles mesures sociales, dans une situation tendue par le spectre de la fermeture et parsemée

de grèves « presque insurrectionnelles ». Ce fut le « pacte charbonnier », soutenu par les Pouvoirs Publics et signé entre la Direction du Groupe Charbonnages de France et la plupart des organisations syndicales ( CFTC-CFDT- FO et CGC).

Cet outil de gestion sociale de la fermeture permet aux mineurs volontaires remplissant certaines conditions ( 45 ans d'âge et 25 ans d'ancienneté) de partir en congé de fin de carrière, avec une rémunération représentant 80% du salaire antérieur, jusqu'à l'âge de la retraite.

Pour les Houillères du Bassin de Lorraine, en sept années d'application (1996 à 2002), 6000 personnes ont pu bénéficier du congé charbonnier de fin de carrière.

Encore l'accélération du rythme de fermeture a-t-elle donné lieu à un ajustement du Pacte Charbonnier par une nouvelle mesure, la Dispense préalable d'activité (DPA). Applicable depuis février 2003, celle-ci permet aux personnels d'anticiper d'un ou deux ans leur départ en inactivité et de toucher 85% du salaire antérieur. La Dispense préalable d'activité qui constitue actuellement une démarche volontaire deviendra obligatoire mi-2004 ( contre l'avis des syndicats), l'objectif étant la réduction au maximum des effectifs d'ici la dissolution des CdF, en 2007 ou 2008.

## **Le défaut français : le manque d'anticipation des difficultés**

Malheureusement, trop souvent, l'avenir se prépare après l'accumulation de conflits sociaux générant en dernier lieu, et avec du retard, la nécessaire prise de conscience collective des enjeux. Le manque d'anticipation des événements est très néfaste à une réelle préparation collective à une mutation inévitable. C'est pourquoi, la veille stratégique doit faire face aux évolutions nécessaires. Cela passe par une révolution des mentalités, par la mise en aler-

te collective des salariés. Les nouvelles technologies, la robotisation et les progrès de la productivité sont certes des

éléments de cette mutation industrielle, mais « la fin du travail » n'est pas pour demain et le salarié reste un élément fondamental de cette évolution. Il faut donc lui donner toutes les chances de pouvoir se préparer à la nécessaire évolution du travail et de l'entreprise, dans le cadre de la formation professionnelle continue et par l'éducation tout au long de la vie. C'est la révolution des mentalités qui amène la prise de conscience d'un challenge commun entreprise/ salarié dans un esprit gagnant-gagnant. Il s'agit en fait de développer les outils permettant à chacun d'appréhender le changement, mais surtout de l'anticiper, lui garantissant sérénité et dignité pour pouvoir faire face aux évolutions. L'anticipation constructive permet la fructification des talents au service de l'entreprise, de l'individu et du bien-être tant sur le plan sociétal que sur le plan au professionnel.

Le syndicalisme est considéré parfois comme un « empêcheur de tourner en rond ». Il reste pourtant un relais essentiel dans l'entreprise, en ceci qu'il contribue à relever le niveau collectif de réflexion à l'échelon des enjeux humains, mais aussi sur l'organisation et sur les conditions de travail. Son rôle permet de maintenir la mobilisation de l'entreprise pour lutter contre les discriminations et évictions ponctuelles qui résultent des progrès techniques. D'une manière plus générale, il permet aussi d'éviter la fracture sociale vis-à-vis de la vulnérabilité des salariés les plus fragiles et les moins qualifiés.

Quand il y a mutation industrielle, le système des relations de travail se modifie. Le syndicalisme peut être le « tampon », permettant de garantir la cohésion sociale dans cette phase difficile. Par la négociation des accords

relatifs à la modernisation de l'organisation du travail et à la requalification des agents dans l'entreprise, il contribue à relever le défi.

## **Pour les syndicats, une mission élargie**

Pour la mutation industrielle des bassins houillers français, la forte présence syndicale dans l'entreprise, mais aussi l'implication des représentants syndicaux dans la recherche du dialogue social constant, aussi bien avec les responsables de l'entreprise qu'avec les pouvoirs publics, a permis de dynamiser la recherche de solutions nouvelles, acceptées parfois tacitement par les organisations syndicales n'ayant pas signé les protocoles d'accord en raison des réticences du personnel.

L'efficacité du syndicalisme se mesure à l'aune du bien-être social des personnels. La négociation du pacte charbonnier a d'abord permis de trouver des solutions de garantie de niveau de vie pour les salariés de l'entreprise pouvant bénéficier des mesures d'âge. Il a ainsi permis la sérénité de milliers de salariés et une certaine paix sociale dans l'entreprise.

La seule ombre au tableau, non encore suffisamment mesurée aujourd'hui, reste l'impact social de cette inactivité précoce.

D'ailleurs, plusieurs acteurs socio-économiques et en particulier le Conseil Economique et Social de Lorraine prévoient d'entreprendre une étude sur ce sujet. La réflexion sur l'inactivité des mineurs en congé charbonnier et en dispense d'activité ne devrait pas rester au point mort : ces agents aux carrières écourtées (et donc aux retraites mino- rées) devraient pouvoir, d'une part, dans le cadre d'un strict volontariat, partager leur expérience, d'autre part, trouver la possibilité de participer comme agents actifs au monde du travail alors que s'annoncent de graves problèmes démographiques et des départs massifs en retraite. Il n'est pas normal, alors que les discours politiques sont d'autre nature, que l'on ne

puisse trouver des solutions satisfaisantes pour ces agents âgés d'une quarantaine d'années.

En cas de mutation industrielle, la pérennité de métiers et de pans d'entreprise peut être assurée s'ils sont filialisés ou encore cédés à d'autres entreprises.

Pour les Houillères du Bassin de Lorraine, certains services de l'entreprise ont été soit filialisés soit externalisés soit cédés,

en particulier le service informatique, l'ingénierie ou encore les centrales thermiques et une cokerie.

Pour les organisations syndicales, la défense des intérêts des plus jeunes passe par la négociation de protocole de conversion et l'entrée dans de nouvelles conventions collectives. Le rôle des organisations syndicales est de négocier ce passage difficile en faisant respecter l'ancienneté et la dignité des agents qui s'engagent. C'est aussi de porter une attention toute particulière à la qualité du repreneur et à la conservation de l'outil de travail.

La mutation industrielle ne donne pas seulement lieu à une réflexion interne dans l'entreprise. Elle débouche sur une vision de l'aménagement du territoire.

Aux Charbonnages de France, les organisations syndicales se sont impliquées durablement sur les dossiers de suivi de l'industrialisation des Bassins d'emploi, en participant aux réunions du comité du Fonds d'industrialisation. Ainsi, le Pacte Charbonnier comprend non seulement des mesures sociales, mais aussi un volet industrialisation impliquant l'entreprise et les pouvoirs publics. Par ailleurs, bien avant la signature du

pacte, les organisations syndicales sont à l'origine de la prise de conscience des municipalités de l'enjeu de « l'après-mine ». Cette prise de conscience collective a permis la mise en place d'un volet après-mine dans le cadre de contrat Etat/ Région, qui doit permettre

de traiter les séquelles et conséquences de la fermeture de l'entreprise.

**La principale ombre au tableau, non encore suffisamment étudiée, est l'impact social de l'inactivité précoce**

### **La génération à venir : une mobilisation générale**

Dans le cadre d'une mutation fondamentale d'un bassin d'emploi, si le souci principal est la recherche de solutions pour les agents en place, il ne faut surtout pas oublier les générations à venir. Pour éviter un exode des jeunes vers d'autres bassins d'emplois, pour empêcher que la région ne devienne une région dortoir, il est important que tous les acteurs, qu'ils soient publics, politiques, socio-économiques, syndicaux et autres doivent faire une « union sacrée » pour un nouvel essor économique, pour la réindustrialisation et la création de nouvelles richesses, pour adapter le système éducatif et de formation professionnelle à l'émergence des métiers de demain.

« Rien ne sert de courir, il faut partir à point ». L'essentiel est de ne pas se laisser acculer par les événements et d'anticiper un maximum de décisions. Cela demande, que tous les acteurs soient en permanence maîtres de leur destin, mais aussi que chacun, à son niveau, prenne ses responsabilités afin que les

échéances ne se vivent pas dans la douleur.

On n'insistera jamais assez sur la nécessité d'un dialogue social soutenu dans les entreprises et que l'information et la communication deviennent, entre toutes les catégories de personnel, également une réalité de tous jours. Ainsi, les événements peuvent se préparer dans une sérénité optimale. Il est également important que l'entreprise se sente citoyenne, partie prenante du destin économique du bassin d'emploi capable d'interpeller les autres acteurs sur les futures échéances.

La vie économique d'un bassin d'emploi, d'une région, c'est avant tout un projet partagé par tous. ●

