

# **Les conséquences sociales des restructurations d'entreprises**

**Etude de cas pour la DG V de la Commission européenne**

**Suède**

**SAAB AB à Linköping, Östergötland**

**Jolanta Dorrer  
Bernard Brunhes**

## **Résumé:**

La tentative de Saab AB, la première entreprise d'aéronautique suédoise, une des dix premières entreprises d'aéronautique européennes, et la plus importante entreprise de la région d'Östergötland, de se lancer dans la production des avions civils régionaux dans les années 80 s'est soldée par un échec vers la fin des années 90. Cet échec était dû notamment à une concurrence accrue des grands constructeurs et à un retournement du marché. La décision d'arrêter la production a été prise en deux temps: en 96 la direction a décidé de conduire un plan de restructuration qui permettait de réduire fortement la capacité de production, puis en 99 un autre plan de restructuration est mis en place pour permettre l'arrêt définitif tout en atténuant ses effets sociaux. Les deux plans sociaux ont été menés dans le consensus social – l'engagement des syndicats et de l'agence pour l'emploi suédoise AMS, permis en grande partie par la position de la direction très "citoyenne", ont été exemplaires. Sur ce point, la constitution d'un groupe de travail mixte – direction, syndicats, AMS – de concertation et d'information s'avère être une solution très efficace pour la conduite des plans sociaux dans le contexte suédois. Les deux plans sociaux se sont traduits par très peu de licenciements – la grande majorité du personnel a pu être reclassée dans d'autres activités de Saab, en croissance. Le premier plan social a vu naître une idée très intéressante, d'une société d'intérim d'ouvriers industriels très qualifiés Industrikompetens i Östergötland. Cette société, dont les actionnaires sont les entreprises industrielles de la région, poursuit plusieurs objectifs, ce qui assure sa viabilité: de fournir de la main d'œuvre qualifiée à ses actionnaires et membres, de repérer et combler les besoins en qualifications industrielles au niveau de la région et enfin de promouvoir la formation professionnelle adaptée aux nouvelles conditions régnant dans les entreprises.

## **1 Historique**

### ***1.1 Saab – premier employeur d'une région très industrielle, ayant été touchée par la crise du début des années 90***

#### **La région du point de vue administratif**

Saab Aerospace est aujourd'hui le premier employeur d'Östergötland - le comté qui voisine directement le comté de Stockholm au sud et compte treize communes, dont deux incluent les villes les plus importantes de la région: Linköping avec ses 125 000 habitants et Norrköping avec 130 000 habitants. La plus petite commune du comté, Ydre, compte autour de 4 200 habitants. Östergötland est une des régions les plus industrielles de la Suède.

#### **Le marché de l'emploi de la région**

La population totale du comté d'Östergötland est de 414 360 personnes (le groupe d'âge 16-64 ans représente 258 000 personnes). Le taux d'emploi des 22-64 ans dans le comté est de 72%, alors que le taux national est de 76% et que l'Agence Nationale pour l'Emploi – l'AMS - se donne pour objectif d'atteindre 80% en 2004. L'emploi dans le comté est tombé de 200 000 personnes dans les années 80, à 175 000 en 1990, faisant passer le taux de chômage de 6,2%

en 1997 à 4,8 % en 1998 (à comparer avec la moyenne nationale de 5,1 % en 1997 et de 6,6% en 1997). La contradiction apparente entre un taux d'emploi plus bas que la moyenne nationale et un taux de chômage plus élevé s'explique par un nombre très important de personnes en formation. En effet, le comté a dispensé 11 354 programmes aux chômeurs, ce qui donne le taux de participation de la population de la région à ces programmes de 4,4% à comparer avec que la moyenne nationale de 3,9%. Au total l'AMS de la région dispose de 5000 salariés répartis dans l'office régional et les offices locaux, soit 1 employé de l'AMS pour 2,5 chômeurs de la région.

### **Östergötland – une région très industrielle**

Le secteur industriel est aujourd'hui le secteur le plus développé du comté, employant près de 25% de la population active (la moyenne nationale est de 20 %), devant le secteur sanitaire et social. L'impact de la crise qui a touché la Suède au début des années 90 a été important sur ce secteur dans la région et est bien reflété par les chiffres sur l'emploi. Aujourd'hui la commune de Linköping, ville abritant non seulement des entreprises du secteur industriel, mais aussi une université et un grand hôpital, connaît la meilleure situation sur le marché de l'emploi de toutes les communes, alors que la commune de Norrköping, la plus industrielle, subit de plein fouet les restructurations industrielles et se place en dernier à la course à l'emploi.

Les dernières années ont été marquées par les restructurations de Saab à Linköping (1996 et 1998), d'Ericsson à Norrköping (1995, 1997, 1998) et enfin du secteur de la protection sociale en 1995. Aujourd'hui c'est la fermeture du site d'Ericsson à Norrköping et l'arrêt de la production des avions civils par Saab AB qui font le plus de soucis à l'office de l'emploi d'Östergötland. Par ailleurs, le marché du travail du comté est actuellement caractérisé par une forte demande de personnes qualifiées et très qualifiées (les écoles professionnelles et l'université n'arrivent pas à combler les besoins). Dans l'avenir, l'AMS sera probablement confrontée à une forte demande d'emploi dans la fonction publique difficile à combler à cause de la mauvaise réputation du secteur, caractérisé par une forte instabilité de l'emploi et l'importance du temps partiel contraint. Une demande d'emploi suivra sûrement aussi le développement des services pour les personnes âgées. Parmi les réussites sur le marché de travail d'Östergötland on peut citer le fait que l'université de Linköping est devenue aujourd'hui un catalyseur important pour le marché de l'emploi avec un fort taux de création de petites entreprises dans le high-tech.

Mis à part Saab, les plus grands employeurs de la région sont Ericsson (Mobile et Software) avec 2 200 employés, ABB Stal AB (2 000 personnes), BT Products (conception et fabrication des chariots élévateurs, 1 200 personnes), AB Electrolux (1 200 salariés), Whirlpool Sweden AB (1 000)... Les responsables de l'AMS du comté soulignent l'importance des problèmes structurels dans le secteur industriel qui pourraient prochainement mener à des restructurations importantes.

## **1.2 Saab AB – le constructeur d'avions suédois repris en partie par British Aerospace, sous la pression du marché abandonne la production des avions régionaux**

### **Grande dépendance de la région vis-à-vis de sa plus grande entreprise Saab**

Saab Aerospace, constructeur d'avions et première entreprise aéronautique suédoise, est installé depuis 1937 à Linköping, la capitale du comté Östergötland. Ses 5 500 salariés sont employés pour la plus grande partie par Saab AB (5 100 personnes) – le constructeur d'avions, tandis que Saab Dynamics, fabriquant d'armes et de systèmes électroniques pour la défense en emploie près de 440. Saab emploie aussi d'autres travailleurs par l'intermédiaire de sa joint-venture avec Ericsson et dans ses filiales. Saab est aujourd'hui le premier employeur de la commune de Linköping. Près de 20 000 personnes dépendent directement de Saab, soit 15 à 20 % de la population de la commune. En revanche, la plupart des sous-traitants de Saab ont des unités de fabrication dans d'autres régions de la Suède ou à l'étranger, ce qui limite l'effet d'une réduction de la production de l'entreprise.

### **Première activité de Saab – la fabrication des avions militaires bénéficie aujourd'hui d'un carnet de commandes bien rempli**

Traditionnellement, la principale activité de Saab était la construction des avions militaires pour le compte de l'armée de l'air suédoise. Cette activité a débuté en 1937, à la suite d'un appel d'offres lancé par le gouvernement suédois, et a connu un fort développement lors de la guerre froide. Après une crise dans les années 80, cette activité redémarre aujourd'hui grâce aux commandes de l'armée suédoise et avec de très bonnes perspectives à l'export. Le dernier modèle de chasseur suédois, Gripen, appartient à la quatrième génération d'avions militaires développés par Saab AB et a un avenir prometteur, grâce à son carnet de commandes déjà bien rempli.

### **L'entreprise décide d'arrêter l'activité en déclin – la fabrication des avions civils**

La construction des avions civils régionaux, à turbo propulsion, n'a véritablement débuté que dans les années 80, lorsque l'armée suédoise a décidé d'arrêter ses commandes d'avions militaires et a ainsi contraint l'entreprise à rechercher d'autres segments du marché. Le marché des avions régionaux était à l'époque balbutiant mais prometteur grâce au probable développement du trafic aérien entre les grands « hubs » et de plus petits aéroports régionaux. Trois constructeurs ont entrepris à l'époque le développement d'un avion de moins de 100 places pouvant se placer dans cette niche du marché : les Européens ont lancé l'ATR 42, les Canadiens le DHC 8 et les Suédois alliés, jusqu'en 1984, à l'entreprise américaine Fairchild Industries – un avion à turbo-propulsion, le Saab 340 (pouvant transporter entre 20 et 39 personnes). Depuis son lancement en 1983, le Saab 340 a connu un grand succès international. Il demeure encore aujourd'hui l'avion régional le plus vendu au monde - 460 exemplaires ont été vendus à plus de 39 opérateurs.

A la suite de ce succès, l'entreprise a misé sur un nouveau modèle pouvant transporter un plus grand nombre de passagers (50 - 58 personnes) : Saab 2000. Le premier exemplaire du nouveau modèle a été vendu en août 1994 à la compagnie suisse Crossair, un des clients les plus fidèles de Saab. En 1995, l'annulation d'une commande de 50 avions par une compagnie aérienne dans le contexte d'un retournement du marché américain des turbopropulseurs a rendu caduque le succès du Saab 2000, dont seulement 76 exemplaires ont pu être vendus au total.

### **Le nouveau pari de Saab – de développer des activités annexes, dont la sous-traitance au profit de deux constructeurs d'avions mondiaux**

Aujourd'hui, en plus de la construction des avions militaires, Saab se développe dans deux autres axes. L'entreprise mise sur son rôle d'industrie de défense avec la production des armes, des systèmes électroniques (avec son unité Saab Dynamics), de l'avionique, des sous-systèmes pour l'aéronautique (ordinateurs, systèmes de gestion des données, antennes, systèmes de séparation des satellites, simulateurs etc.). Par ailleurs, suite aux restructurations de son pôle des avions civils, l'entreprise a décidé de relever le défi pour trouver sa place parmi les sous-traitants des deux géants mondiaux : Airbus et Boeing. La compétition est très dure sur ce marché où près de 600 entreprises sont des sous-traitants qui ne font qu'exécuter les commandes, où seulement 20 entreprises, en plus de la production, font aussi de la conception et où les prix sont poussés à la baisse par le duopole Airbus - Boeing. L'ambition de Saab est de figurer à moyen terme parmi les 20 entreprises qui ont le privilège et les avantages financiers des "designers".

### **Malgré l'arrêt de la production des avions régionaux, les résultats financiers se redressent dans le contexte d'une nouvelle structure de propriété**

Saab bénéficie aujourd'hui d'une croissance importante de ses activités – au premier semestre 1998 le groupe a annoncé un bénéfice net de 332 millions de couronnes, en hausse de 79% par rapport à l'année 1997, malgré une baisse des ventes de 15% à 3,92 milliards de couronnes. Le résultat net du groupe en 1998 est devenu positif et il était de 912 millions de couronnes (alors que les pertes sur les avions régionaux en 1997 ont mené à un résultat négatif de 3 790 millions de couronnes). Il est important de noter que sur le long terme la production de ces avions, malgré les ventes importantes du Saab 340, a coûté à l'entreprise plus que ce qu'elle n'a rapporté. Les résultats se dégradaient avec la diminution du nombre de commandes et les dernières années de fabrication ont même généré des pertes annuelles de près de 130 millions de couronnes.

En été dernier la structure de propriété de Saab a été modifiée – désormais le groupe appartient à 35% à British Aerospace, à 30% aux actionnaires du groupe d'investissement Investor (dont le principal actionnaire - la famille Wallenberg), les 35% restants étant cotés à la bourse de Stockholm.

Dans le contexte de parts de marché insuffisants pour rendre la production des avions civils rentable Saab AB a conduit deux plans sociaux, qui seront décrits dans cette monographie : le premier, en 1996, ayant pour objectif une réduction importante de la production des avions civils, le second, débuté fin 1998 et toujours en cours, visant l'arrêt définitif de cette production (le dernier Saab 2000 ayant été fabriqué en avril 1999).

## 2 Processus de décision

Avant de décrire en détail le processus de décision de Saab AB, il est opportun de rappeler les principales obligations légales suédoises appliquées lors des licenciements collectifs, ainsi que les usages locaux, découlant de l'application de la loi sur la co-détermination.

### Les grandes caractéristiques des plans sociaux suédois

Le principe général qui régit les relations sociales suédoises est la co-détermination. Elle se traduit par l'obligation de l'employeur d'informer les syndicats de la démarche entreprise, et à se concerter avec eux. Toutefois si, après la concertation les syndicats n'approuvent pas les solutions proposées par l'employeur, la décision quant à leur application demeure du ressort de l'employeur. Les partenaires sociaux ont très rarement recours à un tribunal de droit du travail.

Pour pouvoir procéder à un licenciement collectif de plus de 5 personnes, l'employeur suédois a l'obligation d'envoyer à l'office de l'emploi local un formulaire - *VARSEL om driftsinskränkning / komplettering av underrättelse som lämnats enl 6 § främjandelagen* - indiquant le nombre de licenciements envisagés (sur le nombre total de salariés) avec une distinction hommes/femmes et cols bleus/cols blancs. Les préretraites ne sont pas considérées comme des licenciements et de ce fait le nombre de personnes en bénéficiant ne figure pas sur ce formulaire.

A partir de la date de réception de ce formulaire par l'AMS, court une période prévue pour que l'office de l'emploi local puisse préparer au mieux les personnes qui seront licenciées dans leur recherche d'un nouvel emploi. La durée de cette période dépend du nombre de salariés licenciés – elle est de 2 mois pour un licenciement de 25 salariés et moins, de 4 mois pour un licenciement de 26 – 100 salariés et de 6 mois pour les licenciements de plus de 100 salariés. Personne ne pourra être licencié avant la fin de cette période.

Le formulaire envoyé à l'AMS est un document du domaine public, il est donc disponible à la consultation des intéressés sauf mention contraire de la part de l'employeur, suivant le principe de l'accès public à l'information, très cher aux Suédois et dernièrement objet de discussion au Parlement Européen.

Durant la période de préparation des salariés par l'AMS, il est d'usage de constituer un groupe de discussion et de concertation *Samrådsgruppen* qui réunit les principaux acteurs concernés: le directeur des ressources humaines de l'entreprise, les managers des services à restructurer, les représentants des syndicats de l'entreprise, les représentants des municipalités concernées, du conseil de comté, et enfin un ou deux représentants de l'office de l'emploi du comté et des offices de l'emploi locaux. Ce groupe est principalement un lieu d'échange d'informations (sur la situation de l'entreprise, du marché de l'emploi) et d'opinions. L'initiative et la présidence de ce groupe reviennent à l'office de l'emploi. Un *Samrådsgruppen* réunit en général une quinzaine de personnes. Un protocole de chaque réunion de ce groupe est dressé et signé par les participants. La grande partie des discussions n'est pas confidentielle – en général les syndicats échangent librement avec le personnel sur les sujets abordés en *Samrådsgruppen*. Souvent les participants se mettent d'accord sur le contenu des messages à diffuser dans les médias.

Parallèlement, les discussions se poursuivent entre les partenaires sociaux de l'entreprise :

- ❑ **Dans un premier temps**, les réunions ont un caractère **d'information et de concertation** avec les syndicats. La finalité de ces discussions est la diminution du nombre de licenciements: soit par des modifications dans le projet de la direction, soit par des reclassements internes ou externes, soit encore par des préretraites. L'AMS intervient au cours de ces discussions en mettant à la disposition de l'entreprise un fonds prévu pour financer la formation des personnes à reclasser. L'entreprise n'est pas tenue d'obtenir l'accord des syndicats sur le nombre restant de licenciés: la décision finale est du ressort de l'employeur. Mais l'objectif est d'obtenir cet accord, ce qui est généralement le cas.
- ❑ **Dans un second temps**, les partenaires sociaux discutent **quelles personnes seront licenciées** et quelles seront les conditions de leur licenciement. Les réunions informelles et plus formelles se multiplient, jusqu'à une par semaine; mais elles ne revêtent jamais un caractère aussi strict que les réunions du comité d'entreprise français. Les discussions sont une véritable négociation où la situation est étudiée par service et/ou au sein des services par métiers. L'employeur met en avant les compétences des personnes qu'il souhaite garder, les syndicats leur ancienneté et en second temps l'âge, surtout pour les personnes proches de la retraite. Les syndicats défendent le principe "last in, first out" et la direction tente de multiplier les exceptions notamment pour des personnes hautement qualifiées ou ayant des compétences techniques indispensables à l'entreprise. Il n'est en revanche guère tenu compte de la situation personnelle ou familiale des salariés.

Au fur et à mesure des négociations les salariés concernés reçoivent une lettre de licenciement, qui précise la période pendant laquelle ils continueront de recevoir leur salaire, mais pas forcément de travailler (en fonction des besoins de l'entreprise). L'entreprise peut envoyer une liste des noms des salariés à licencier – *Förteckning över personer berörda av driftsinskränkning* – à l'office de l'emploi, mais ceci n'est pas une obligation.

- ❑ **Finalement**, une fois les partenaires sociaux mis d'accord sur la liste des personnes à licencier, tout le monde s'applique à les aider, en recherchant par exemple les employeurs prêts à les embaucher.

Deux grands principes peuvent être mis en lumière lors de l'étude de ce type des négociations.

Tout d'abord, tous les acteurs **agissent dans le respect de la loi sur la co-détermination et d'autres obligations légales**. Il n'est pas de moment où un des protagonistes se permettrait de sortir du champ d'action qui leur a été consigné par la loi. Tous les partenaires sociaux admettent un tel fonctionnement comme une norme et ne le remettent pas en cause.

Mais on peut même aller jusqu'à affirmer que les acteurs **agissent de bonne foi dans la tradition de la co-détermination et de la recherche de consensus**. Il est admis que la bonne gestion des ressources humaines par l'employeur lors des restructurations témoigne de son professionnalisme. D'autre part, une des premières préoccupations des syndicats est la compétitivité de l'entreprise et de la région. Dans ce contexte, les partenaires sociaux responsables s'accordent mutuellement entière confiance et le processus de restructuration se déroule sans montée de tension.

Le processus de décision décrit ci-dessus a été étroitement suivi par Saab lors des deux plans sociaux.

## 2.1 Le premier plan social

Tout en satisfaisant l'objectif de diminution de surcapacité de production le premier plan social a abouti à 9 licenciements seulement, sur les 450 annoncés.

Le premier plan social concernant la production des avions civils a été annoncé par Saab à l'AMS le 29 février 1996. Il avait pour objectif de diminuer la surcapacité de production en adaptant le nombre de salariés à une production moindre. L'entreprise a, en premier lieu, annoncé 450 licenciements (dont 350 pour les cols bleus) et a diminué ce nombre à 250 personnes en novembre 1996.

Ce plan social s'est déroulé selon le calendrier suivant :

- ⇒ **Mi-1995:** Annulation d'une commande importante (50 Saab 2000) par une compagnie aérienne américaine, déprime sur le marché de turbopropulseurs (accidents aux E.U.).
- ⇒ **Courant 1995:** Informations informelles aux syndicats et à l'AMS sur une probable restructuration.
- ⇒ **Février 1996:** Envoi de formulaire à l'AMS - 450 licenciements prévus : 350 cols bleus (256 avions civils, 50 avions militaires, 50 personnes du département Service Partner) /100 cols blancs des 3 départements.
- ⇒ **Mars 1996:** 1<sup>ère</sup> réunion du groupe de travail Samrådsgruppen (une vingtaine de personnes) présidé par la Directrice de l'AMS, regroupant les représentants de:
  - Saab AB :
    - ① DRH,
    - Managers des départements:
      - ② Avions civils,
      - ③ Avions militaires,
      - ④ Département Service Partner,
  - 4 syndicats (dont 3 syndicats des cols blancs),
  - municipalités de Linköping et d'Ödeshög,
  - conseil d'administration du comté d'Östergötland,
  - conseil d'administration de l'AMS du comté,
  - offices locaux de l'emploi.

Le calendrier prévisionnel du plan social a été arrêté lors de cette 1<sup>ère</sup> réunion, les réunions suivantes ont servi à discuter des objectifs à atteindre et des moyens à fournir pour satisfaire à ces objectifs. Les participants se mettaient aussi d'accord sur les messages communs à diffuser auprès des médias locaux.

- ⇒ **Tout le long de la restructuration:** réunions du Samrådsgruppen.
- ⇒ **Août 1996:** Arrêt des réunions de Samrådsgruppen.
- ⇒ **Novembre 1996:** Changement dans l'annonce du plan social – un licenciement de 250 personnes est prévu (150 cols blancs, 100 cols bleus).
- ⇒ **Courant 1997:** 9 licenciements sont réalisés, 96 cols bleus et 100 cols blancs quittent Saab (dont 61 cols blancs en préretraite).

## 2.2 Le second plan social

Ce second plan social est toujours en cours de discussion entre les partenaires sociaux, mais l'avancement des travaux laisse à présager que sur les 1800 personnes travaillant dans l'activité concernée seulement une centaine sera touchée par des licenciements.

Le second plan social, annoncé officiellement à l'AMS et aux autres acteurs en décembre 1998, avait pour objectif l'arrêt de la production des avions civils. De nouveau l'entreprise annonçait 475 licenciements en décembre 1998 (sur 1 800 personnes encore employées dans cette activité à travers le pays) pour diminuer officiellement ce nombre à 130 personnes courant avril 1999.

Le calendrier de la mise en place du plan social a été le suivant jusqu'à ce jour :

- ⇒ **Décembre 1997:** Décision d'arrêter la production (1 800 personnes concernées sur les sites de Linköping, Malmö, Stockholm), information informelle aux syndicats et à l'AMS.
- ⇒ **Février 1998:** Arrêt des commandes pour la production des avions civils.
- ⇒ **Septembre 1998:** Envoi de formulaire à l'AMS - 475 personnes susceptibles d'être licenciées.
- ⇒ **Avril 1999 :** Changement du contenu de l'annonce : 131 personnes, puis 111 licenciements arrêtés avec les syndicats (dont les noms des personnes licenciées), dernier avion sort de la ligne de production.

La longue durée d'élaboration de ce plan social s'explique par la nécessité d'honorer les engagements de l'entreprise quant au nombre d'avions à livrer, sachant que la production d'un avion prend près d'un an et qu'une diminution de la production n'implique pas une diminution proportionnelle des effectifs. Ceci a d'ailleurs permis à Saab d'étaler les moyens mis en œuvre pour limiter les conséquences sociales de la restructuration – de former plus de personnes et de trouver des postes en interne pour les reclasser, mais a aussi été contraignant du point de vue social (certains salariés sûrs d'être licenciés ont continué de travailler pendant une longue période) et financier (même si l'entreprise n'avait besoin que d'un temps partiel de certains spécialistes, elle a dû leur payer l'intégralité de leurs salaires).

Durant le second plan social l'AMS a renoncé à la constitution d'un Samrådsgruppen sur la demande de Saab. Etant donné la longue durée du plan social, l'entreprise préférait discuter directement avec les syndicats et s'engageait à informer régulièrement tous les acteurs concernés. Les responsables de la ville et du comté n'ont pas participé à de réunions formelles mais ont été constamment informés (le président du syndicat ouvrier LO de Saab est d'ailleurs conseiller municipal).

### **2.3 L'attachement des partenaires à maintenir un contexte social favorable se traduit notamment par un processus d'information des salariés continu et exhaustif**

Le taux de syndicalisation du personnel de Saab est proche de 100%, comme dans l'ensemble de l'industrie suédoise. Quatre syndicats sont présents dans l'entreprise:

- le syndicat Metall de la confédération LO, représentant 1850 cols bleus,
- SIF de la confédération TCO représentant les cols blancs (employés et techniciens) – 2000 personnes,
- CF de la confédération SACO représentant 850 ingénieurs gradés,
- Ledarna - le syndicat de 150 dirigeants.

Les négociations sur les sujets "classiques" sont en général menées en commun par les quatre syndicats qui désignent un chef de projet. En revanche, les négociations sur les licenciements sont menées séparément pour les cols bleus et les cols blancs, les trois syndicats des cols blancs représentant les groupes des métiers / niveaux de postes différents ne se faisant pas toutefois de concurrence. Tel était le cas lors de deux plans sociaux étudiés.

La mise en place des deux plans sociaux a été facilitée par une très vaste campagne d'information menée par l'entreprise. Voici les moments clés de cette communication:

- Avec les syndicats:
  - Une information informelle avant l'envoi de la note sur le licenciement à l'AMS;
  - Des réunions très fréquentes (1 fois par semaine dans les moments de pointe), des échanges informels en continu tout au long du plan social.
- Avec l'AMS:
  - Une information informelle avant l'envoi de la note à l'AMS;
  - Des réunions dans le cadre de Samrådsgruppen ou d'autres réunions formelles et informelles.
- Avec le management de Saab:
  - Une réunion de présentation lors de l'envoi de la note;
  - Une réunion par mois tout au long du plan social.
- Vis-à-vis du personnel de Saab:
  - Une communication écrite au moment de l'annonce;
  - Des communications écrites tous les 15 jours.
- S'adressant à la Bourse de Stockholm, aux clients, aux entreprises partenaires et sous-traitantes, à la presse: information lors de l'annonce à l'AMS, puis contacts avec la presse, souvent en commun avec les partenaires sociaux.

### 3 Dispositif de restructuration - les mesures mises en place lors des deux plans sociaux

#### 3.1 Restructuration de 1996

Les cols bleus travaillant dans la production des avions civils, soit **256 personnes**, ont bénéficié de mesures suivantes lors du premier plan social:

**9 personnes seulement ont été licenciées**, leurs départs ont été négociés et elles ont reçu 5-6 mois supplémentaires de salaire qui les ont aidées dans:

⇒ la création de leur propre entreprise:

- de plus, SAAB a financé des formations pour ces personnes dans les différents domaines,
- l'AMS a payé pour certaines personnes :
  - 6 mois d'allocation chômage
  - des services de conseil (juridique, compta...)

⇒ la reprise des études.

**52 personnes ont trouvé un emploi à Ericsson** (Linköping), l'entreprise en fort développement à ce moment-là et qui avait besoin de personnes pour travailler sur une ligne de montage de téléphones mobiles ; les contrats de travail incluait une période d'essai 6 mois, probablement tous les salariés embauchés ont poursuivi leur travail au-delà de ces six mois; Saab a financé une semaine de formation permettant à ces personnes de s'adapter aux nouvelles conditions de travail.

**24 personnes ont trouvé un emploi** avant la fin de la restructuration **dans les entreprises de la région**, elles ont reçu 2-3 mois supplémentaires de salaire.

**20 personnes ont trouvé un emploi dans Industrikompetens i Östergötland.**

**50 personnes ont pu trouver un poste en interne**, dans la fabrication des avions militaires, grâce à une formation financée conjointement par Saab, l'AMS et Le Fonds pour la sécurité de l'emploi des cols bleus – Triggshatsfonden, au total 18 700 heures.

**29 personnes ont bénéficié de la réintégration d'une activité sous-traitée** sur le site de Linköping (les avions étaient peints et équipés en G.B.).

**44 personnes ont continué de travailler dans la production des avions civils** pour que Saab puisse faire face aux **délais plus courts exigés par les clients.**

**27 personnes ont continué de travailler dans la production des avions civils** car la **charge de travail résiduelle** a été **mal évaluée** lors de la première annonce à l'AMS.

**10 personnes sont restées chez Saab** pour des raisons d'ancienneté importante (ces personnes ne pouvaient pas bénéficier de préretraite) et d'acceptabilité sociale.

Les autres cols bleus qui au début de la restructuration devaient partir de l'entreprise (**50 personnes dans la fabrication de Gripen, 35 personnes du département Service partners**) ont finalement pu bénéficier des reclassements internes au sein de leur unité ou du groupe.

Les cols blancs des 3 départements concernés, soit **100 personnes**, ont bénéficié de mesures suivantes:

- 61** personnes ayant 60 ans et plus sont parties **en préretraite**, financée conjointement par Saab, l'AMS et Le Conseil pour la sécurité de l'emploi des cols blancs - Triggshatsrode<sup>1</sup>
- 20** salariés ont choisi de **partir de l'entreprise**.
- 19** personnes, n'ayant pas pu trouver d'emploi à l'extérieur de l'entreprise, se sont vu proposer **une formation dans le JOB CENTER** de Saab et :
  - on pu bénéficier d'un bilan de compétences leur permettant d'établir un plan de carrière individuel, des cours (anglais, informatique),
  - pendant la durée de la formation, elles étaient libres d'essayer un nouveau travail, tout en restant chez Saab.

### **3.2 Arrêt de la production en 1998**

Lors de la seconde restructuration **environ 1850 – 1950 cols bleus** ont bénéficié des mesures suivantes:

- 500** personnes ont été **reclassées dans les activités liées à la production des avions civils**.
- 515** personnes ont été **reclassées dans d'autres départements de Saab**.
- 100** personnes ont **bénéficié d'une formation** pour pouvoir être reclassées dans la production des avions militaires.
- 100** personnes travaillant dans l'unité à Malmö **ont trouvé un emploi dans une autre entreprise** (dont 4 personnes pour mettre sur pied une initiative similaire à l'Industrikompetens).
- 225** salariés ont **trouvé un emploi dans d'autres entreprises** avant la fin du plan social.
- 200** salariés bénéficieront de **préretraites**.
- 110** personnes **seront licenciées** et bénéficieront d'un préavis allant de 2 à 8 mois suivant l'ancienneté.

Pour **100 à 200 personnes** l'entreprise avec les syndicats **n'ont pas encore trouvé de solution**, mais ces personnes ne seront probablement pas licenciées car elles ont une ancienneté importante et un âge juste en dessous de 60 ans.

Par ailleurs, le problème de **200-300 cols blancs** n'a pas encore été résolu.

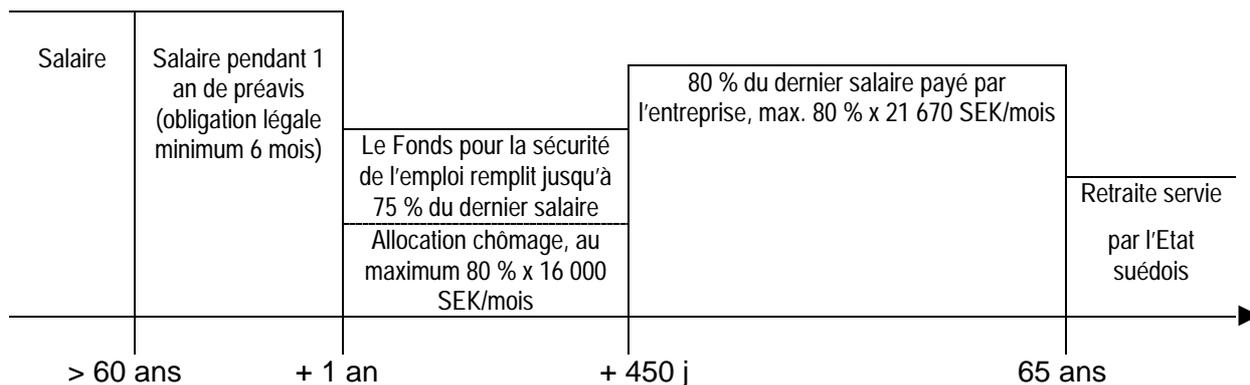
---

<sup>1</sup> géré par les syndicats des cols blancs.

### 3.3 Description détaillée des mesures les plus originales

#### 1. Préretraite pour les cols blancs

Avec le concours de l'AMS et du Fonds pour la sécurité de l'emploi (syndical), Saab a financé les préretraites pour 61 cols blancs. La législation sur les retraites, plus sévère depuis quelques années, permet des départs à la retraite à l'âge de 65 ans et à la préretraite à partir de 60. Dans les cas les plus "défavorables" des salariés de 60 ans Saab a versé près de 3,2 ans de salaire. Une charge importante déposait aussi sur l'AMS et sur le Fonds pour la sécurité de l'emploi.



#### 2. Job center pour les cols blancs

Le centre de formation et de recherche d'emploi– Job center - de Saab pour les cols a été créé en 1994 lors d'une réorganisation, suite à laquelle 74 personnes se sont retrouvées en dehors du nouveau schéma organisationnel. L'objectif du centre a été d'apporter de l'assistance individuelle à ces personnes pour améliorer leur employabilité, à l'intérieur et à l'extérieur de Saab.

Lors de deux restructurations ce centre a accueilli les cols blancs qui n'avaient plus leur place dans la nouvelle organisation, n'ont pas trouvé d'emploi à l'extérieur de Saab et qui étaient trop jeunes pour partir à la préretraite. Le centre dispense des formations (d'anglais, d'informatique, etc.), mais aide aussi individuellement tous les participants avec un bilan de compétences, une planification de carrière et une recherche d'emploi. Les personnes bénéficiant des services du centre demeurent des salariés de Saab, mais peuvent accepter un nouveau travail permanent ou temporaire, tout en ayant la possibilité de rester employé par Saab (cas du travail temporaire) ou de revenir chez Saab si leur nouveau travail ne leur convient pas (pendant la période d'essai, qui est généralement de 6 mois).

Le délai de séjour maximum dans le centre a été fixé par l'employeur avec l'accord des syndicats à 6 mois. En général, la plupart des bénéficiaires ont trouvé un emploi au bout de 4 à 5 mois. Jusqu'à maintenant il y a eu très peu de personnes ayant dépassé le délai de 6 mois, pour ces personnes le délai a été prolongé jusqu'à 12 mois et elles ont pu trouver un emploi. On peut donc considérer que le taux d'échec de cette mesure à 12 mois est nul.

### **3. Antenne d'emploi de l'AMS dans l'entreprise**

Durant la première restructuration, qui s'est avérée peu douloureuse, l'AMS n'a pas constitué d'antenne d'emploi dans les locaux de Saab. L'Office de l'emploi a tout de même installé un ordinateur en self-service qui permettait de recevoir des offres d'emploi de tout le pays. De plus, une personne de l'AMS venait régulièrement discuter avec les salariés pendant la durée du plan social (de mars 1996 à mars 1997).

Comme l'ampleur de la seconde restructuration a été beaucoup plus importante, cette fois-ci l'AMS a pris la décision de déléguer un de ses employés de façon permanente à Saab. On peut considérer que cette personne travaille  $\frac{3}{4}$  de son temps dans l'entreprise (de 2 jours par semaine à 5 jours, lors de l'annonce de la liste des personnes licenciées 2 employés de l'AMS étaient même présents).

Un débat sur l'efficacité comparée entre l'AMS et des cabinets d'outplacement est en ce moment à l'ordre du jour en Suède. Les bonnes relations entre Saab et l'AMS d'Östergötland ont été un élément déterminant dans le choix de l'AMS en tant que l'organisme d'outplacement par l'entreprise sans mentionner, bien évidemment, que l'aide d'un cabinet extérieur autre que l'AMS aurait coûté beaucoup plus cher à Saab (l'aide de l'AMS sur ce point était gratuite, mais était un des éléments de négociation entre l'entreprise et l'administration d'emploi en ce qui concerne le "package" global).

### **4. Reclassements internes et externes**

Comme il a déjà été mentionné les plans sociaux en Suède sont réalisés en deux temps – après l'annonce de licenciement probable d'un nombre de personnes, tous les acteurs s'emploient à diminuer ce nombre. L'employeur revoit en détail le nouveau schéma organisationnel et analyse si les personnes à licencier peuvent être employées dans d'autres services, après une formation adéquate (l'AMS contribue avec ses fonds pour financer ces formations) ou encore dans le même service si l'évaluation initiale était trop "juste".

Par ailleurs, aussi bien Saab que les syndicats recherchent des employeurs susceptibles d'embaucher les salariés qui seront licenciés, ils organisent des rencontres avec ces employeurs, prennent des contacts et même "assurent le service après vente" aussi bien pour les employeurs, en finançant des formations d'adaptation (comme ça a été le cas pour les salariés embauchés par Ericsson) que pour les salariés, en leur permettant de retourner chez Saab si l'expérience n'a pas été convaincante (pour les cols blancs bénéficiant rattachés au Job Center).

### **3.4 Une institution originale: Industrikompetens i Östergötland AB est née lors de la première restructuration de Saab et connaît un succès dans une région très industrielle**

#### **a) Concept qui s'inscrit dans la tradition industrielle du comté d'Östergötland**

Comme il a déjà été mentionné, la région d'Östergötland est une des régions les plus industrielles de la Suède. Près de 40 000 personnes y travaillent en tant "qu'opérateurs" industriels. La crise des années 90 a contribué à augmenter le besoin des entreprises en main d'œuvre qualifiée. En effet, suite aux restructurations survenues lors de la crise, les entreprises travaillent désormais à effectif tendu et ont du mal à faire face à des surcroûts d'activité saisonniers ou temporaires. De plus leurs clients exigeant une réactivité de plus en plus importante, les commandes imprévues se multiplient. Pour faire face à ce phénomène et ne pas risquer la perte des parts de marché, les entreprises ont recours au travail temporaire. Malheureusement, cette main d'œuvre intérimaire n'est pas immédiatement opérationnelle et demande un temps d'adaptation long.

Partant de ce constat, Thomas Nygren et d'autres personnes travaillant chez Saab AB ont eu l'idée de créer Industrikompetens, un concept original d'entreprise employant des travailleurs qualifiés (dans le secteur d'industrie) pouvant être mis à la disposition des entreprises industrielles de la région et bénéficiant tout au long de leur parcours professionnel de la formation continue.

L'idée a été mise en pratique lors de la première restructuration de Saab AB en 1996. D'une part l'entreprise validait le diagnostic des fondateurs d'Industrikompetens, basé entre autres sur les opinions de plusieurs entreprises de la région, et reconnaissait qu'elle aurait besoin de main d'œuvre qualifiée dans l'avenir, dont à l'époque elle ne pouvait pas assurer le maintien sur une base permanente. D'autre part, comme Industrikompetens pouvait embaucher immédiatement une vingtaine de salariés de Saab, susceptibles d'être parmi les licenciés, elle adhérerait entièrement au projet en accordant un fonds maximum de 5 millions de couronnes pour garantir le fonctionnement d'Industrikompetens pendant les 18 premiers mois.

La naissance d'Industrikompetens n'a pas été sans controverse, même dans un pays tel que la Suède. Cette controverse portait sur deux points. Les syndicats et l'office de l'emploi craignaient que la solution ne soit pas viable à long terme et que les salariés ainsi reclassés ne se retrouvent au chômage quelques mois plus tard, avec des garanties beaucoup moins importantes que s'ils étaient restés chez Saab. Cet obstacle a été levé par l'engagement financier fort de Saab et par la motivation et les compétences de l'équipe leader du projet (ces personnes avaient une importante expérience du secteur industriel – aussi bien de la gestion des compétences que de la planification industrielle).

Le deuxième point portait sur le fondement de l'idée. Les syndicats craignaient que Industrikompetens ne devienne un concurrent pour les salariés de Saab AB ou à plus long terme pour la main d'œuvre d'autres entreprises de la région. Les syndicats sont même allés à s'opposer publiquement à l'idée. Finalement, les arguments donnés par les créateurs d'Industrikompetens ainsi que la confiance naturelle accordée par les syndicats à l'employeur ont valu l'accord des partenaires sociaux. Industrikompetens envisageait en effet un fort développement de la polyvalence de ses salariés, complémentaire et non concurrent de la spécialisation des salariés de Saab AB. Industrikompetens promettait la réalisation d'autres

objectifs à moyen et long terme – notamment l'identification et la formation de ses salariés aux métiers recherchés par les entreprises de la région, l'amélioration de la formation professionnelle pour les jeunes. La forme juridique d'Industrikompetens (non-profit) ainsi que la réputation de ses futurs dirigeants constituaient des arguments irréfutables. De plus, il était prévisible à l'époque que la montée en charge d'Industrikompetens ne serait pas assez forte pour concurrencer directement la main d'œuvre de Saab AB, ce qui a sûrement achevé de persuader les syndicats.

Industrikompetens a débuté au 1 janvier 1997. Elle disposait d'une ligne de financement de Saab AB de 5 millions de couronnes (pendant la première année 1,1 million ont été consommés), d'un financement de l'AMS de 1,5 million SEK, de la Commission Européenne dans le cadre de l'objectif 4 de 0,5 million SEK et enfin de la commune de Linköping – 0,5 million SEK également. Elle employait une vingtaine de personnes, pour la grande majorité issues de la restructuration de Saab AB.

#### **b) Concept original de propriété qui encourage l'engagement des entreprises industrielles de la région**

Le capital de la société a été ouvert aux autres entreprises du comté en été 1997 – la part de Saab AB est alors passée de 100% à environ 25%. Aujourd'hui vingt entreprises sont actionnaires d'Industrikompetens. Quatre d'entre elles – Saab, ABB, Ericsson et BT Industries - possèdent chacune plus de 10% du capital et siègent dans le conseil d'administration, présidé par le vice-président de Saab AB pour les ressources humaines au niveau de la holding. Les représentants des actionnaires se réunissent tous les trois mois pour décider des orientations du développement de l'entreprise – par exemple quelles compétences faut-il développer en fonction des besoins des actionnaires. Il est prévu qu'à terme le nombre des actionnaires augmente jusqu'à 30 et il y a déjà des entreprises volontaires pour prendre leur participation dans Industrikompetens. L'entrée de nouveaux actionnaires se fera probablement sans augmentation de capital mais à travers la modification des participations des actionnaires actuels.

De plus petites entreprises du comté ont droit de recourir aux services d'Industrikompetens à condition d'en devenir membre. Les membres paient une cotisation annuelle proportionnelle au nombre des salariés employés dans les ateliers industriels (300 SEK par an et par salarié). A ce jour une réunion avec tous les membres a été organisée.

#### **c) Les objectifs à court, moyen et long terme assurent l'adhésion des entreprises actionnaires et membres**

##### ***A court terme, fournir des salariés qualifiés aux entreprises industrielles...***

L'objectif premier d'Industrikompetens, à court terme, est de satisfaire la demande des entreprises actionnaires et membres en travailleurs qualifiés, tout en poursuivant le développement de leurs compétences afin de les préparer à l'évolution future des emplois. Pour cette raison tous les salariés d'Industrikompetens, à l'exception des administrateurs, ont passé la première année de fonctionnement de l'entreprise en formation. Aujourd'hui la part du temps de travail passée en intervention est beaucoup plus importante – elle est de 75% (c'était l'objectif visé), les 25% restant étant de la formation. Les salariés d'Industrikompetens doivent être polyvalents. De ce fait les cols bleus bénéficient au début de leur présence dans

l'entreprise d'une formation de base dans cinq métiers industriels: la soudure, la maintenance, l'électricité, la production assistée par ordinateur (computer numerical control), l'assemblage. Plus tard, la possibilité leur est ouverte de se spécialiser dans un ou plusieurs domaines en fonction des besoins des clients. En revanche, les techniciens employés par Industrikkompetens travaillent essentiellement dans la planification de la production.

***...tout en essayant de limiter les conséquences sociales des restructurations en embauchant les personnes licenciées ou des chômeurs de longue durée.***

Le développement d'Industrikkompetens permet aujourd'hui à ses dirigeants d'embaucher de nouveaux salariés. Lors des restructurations des entreprises actionnaires ou membres, elles peuvent faire une demande à Industrikkompetens en indiquant le nombre de salariés qui seront licenciés. En fonction de ses besoins, Industrikkompetens s'adresse à tous les employés qui pourraient être concernés par un licenciement et dont les métiers l'intéressent. Les personnes qui se portent volontaires passent un entretien avec les responsables d'Industrikkompetens et un accord est conclu quant au nombre et les personnes transférés entre Industrikkompetens et l'ancien employeur.

Industrikkompetens peut aussi embaucher des chômeurs inscrits à l'AMS, en fonction de ses besoins. La coopération entre l'AMS et l'Industrikkompetens est très proche – un employé de l'AMS est une personne de liaison entre Industrikkompetens, l'AMS et les entreprises de la région.

Toutes les personnes travaillant pour l'Industrikkompetens sont un contrat de travail direct avec Industrikkompetens et reçoivent des salaires mensuels. En revanche, l'entreprise facture aux clients leur temps de travail en fonction du nombre d'heures passées. Pour le moment les prix facturés par l'Industrikkompetens sont supérieurs à ceux des entreprises d'intérim classiques, mais les profits récents permettront à terme de les diminuer. A la fin de 1997 Industrikkompetens employait 40 personnes, à la fin de 1998 - 80 personnes et il est prévu d'atteindre l'effectif de 110-120 à la fin de 1999.

***A moyen terme prévoir les évolutions de la demande de travail et l'anticiper.***

L'évaluation des besoins des entreprises de la région en compétences et le développement de ses compétences est un objectif à moyen terme poursuivi par Industrikkompetens avec le soutien de l'AMS. Dans ce cadre l'AMS aide Industrikkompetens à développer ces compétences en finançant une partie des formations des chômeurs de longue durée.

***A long terme devenir un acteur - catalyseur du système de formation professionnelle.***

Enfin, l'Industrikkompetens est aussi présente dans la formation professionnelle des jeunes. L'entreprise intervient dans deux écoles de formation professionnelle (l'école de la commune de Linköping et l'école de Saab) – elle aide à la préparation des programmes et fournit des professeurs pour ces écoles (3 personnes). La dernière initiative, qui a connu un grand succès auprès des élèves, a été la constitution d'un groupe projet industriel. Pour faciliter le choix des élèves et leur donner une meilleure appréhension du monde industriel, une action de communication a été menée par les jeunes salariés d'Industrikkompetens auprès des élèves de la dernière classe avant le lycée.

## 4 Résultats du dispositif

### 4.1 Les deux plans sociaux n'ont pas eu d'effet très important sur l'économie de la région

Il est difficile d'estimer le résultat de deux plans sociaux menés chez Saab pour la région d'Östergötland. Ils ne semblent pas trop importants pour deux raisons: d'une part la bonne conjoncture en ce qui concerne la production des avions militaires qui a eu comme effet l'absorption des effectifs de la production des avions civils, d'autre part un lien relativement faible de Saab avec les PME de la région, la plupart des sous-traitants de l'entreprise étant installés dans d'autres régions de la Suède ou à l'étranger.

### 4.2 Plans sociaux très coûteux, financés en grande majorité par l'entreprise

#### Plan social de 1996

Organisme et intitulé de la mesure	Subventions (en KEURO)	Prestations en nature (en KEURO), remarques
<b>SAAB</b>		
Prétraitements	7 315	
Formation cols bleus	320	
Formation cols blancs	572	
Industrikompetens	126	
<b>TOTAL</b>	<b>8 333</b>	
<b>AMS</b>		
Allocation chômage – complément de prétraitements	1 339	Pendant un an allocation accordée à 61 personnes 21 945 Euro / personne
Formation cols bleus	126	
Industrikompetens	171	
Aide à la mobilité géographique	non estimé	
Conseil à la création d'entreprise	non estimé	
Reclassement externe		<input type="checkbox"/> 1 personne à mi-temps en moyenne pendant un an à Saab <input type="checkbox"/> un ordinateur installé dans l'entreprise (un self service pour la recherche de l'emploi)
<b>TOTAL</b>	<b>1 636</b>	
<b>Fonds pour la sécurité de l'emploi</b>		
Prétraitements des cols blancs la différence entre l'allocation chômage et 75 % du salaire pendant 450 jours	70	100 000 SEK en moyenne par préretraité
Formation des cols bleus	77	
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	
<b>Commune de Linköping</b>		
Industrikompetens	57	
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	
<b>Union Européenne – objectif 4</b>		
Industrikompetens	57	
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>10 230</b>	<i>Soit app. 22,7 K Euro par personne (si 450 personnes)</i>

Pour le **second plan social**, Saab a prévu un budget de 5,5 milliard de couronnes soit 628 650 K Euro (soit 350 K Euro par personne si on considère que le coût est réparti sur 1800 personnes).

#### **4.3 Grâce à un dialogue continu et transparent de l'employeur avec les syndicats, le climat social dans l'entreprise demeure exceptionnellement bon**

La bonne atmosphère régnant aussi bien dans l'entreprise entre les partenaires sociaux que entre l'entreprise et les acteurs extérieurs – notamment l'office de l'emploi du comté - une semaine après l'arrêt de la liste d'une centaine personnes à licencier, lors du deuxième plan social, témoigne d'exceptionnelle qualité du dialogue social chez Saab AB. En effet, les syndicats n'ont seulement été consultés tout le long du processus de restructuration, mais ont aussi participé à certaines étapes de son élaboration. Tous les autres acteurs ont été tenus informés très régulièrement des décisions prises – oralement et par écrit. Cette situation est plutôt inhabituelle dans d'autres pays européens mais paraît être courante en Suède.

## **5 Evaluation et enseignements**

### **5.1 Par rapport au pays**

- ❑ Originalité des mesures: surtout Industrikompetens
- ❑ Moyens mis en œuvre: importants par rapport aux autres entreprises
- ❑ Durée dans le temps: longue à cause de la contrainte de continuation de production
- ❑ Qualité du dialogue social: très bonne, à l'image des relations sociales suédoises
- ❑ Fonctionnement de l'entreprise restructurée: habituel

### **5.2 Plus général**

Manque de participation de la collectivité locale et des élus qui déclarent de faire entièrement confiance à la troïka Saab – syndicats – AMS.

## 6 Transposabilité de l'idée d'Industrikompetens

### 6.1 Les règles de fonctionnement interne et externe d'Industrikompetens i Östergötland ont été créées pour garantir le succès de l'entreprise

#### a) Anticiper pour satisfaire au mieux la demande des entreprises clientes

L'entreprise s'en donne les moyens en accordant la responsabilité de contact permanent avec les entreprises clientes à trois personnes (2 et demi équivalents - temps - plein). Ces personnes rencontrent chaque entreprise actionnaire et membre une fois par mois et sont en contact téléphonique avec elles si besoin. Elles participent aussi à des réunions de planification de charge entre les différents ateliers des très grandes entreprises. Elles négocient la longueur des périodes de formation précédant l'intervention des salariés d'Industrikompetens et font le point sur cette formation ou sur l'intervention, si nécessaire. Il n'y a pas d'évaluation de l'intervenant à l'issue de sa mission, en revanche à l'issue de la formation une fiche des renseignements sur son contenu est confectionnée par l'entreprise cliente et transmise aux personnes contacts.

#### b) Créer une formation spécifique pour les jeunes

L'objectif est de les préparer à prendre le relais lors des départs des personnes qualifiées et dans l'avenir lors du passage à la retraite de la génération du baby boom. Pour ce faire, une personne d'Industrikompetens est chargée de la coopération avec le système d'éducation professionnelle et du suivi du nouveau programme lancé depuis le 1 septembre 1999. Pour préparer ce programme, courant 1998, de jeunes employés d'Industrikompetens et de ses entreprises clientes ont joué le rôle des « ambassadeurs d'industrie » pour convaincre les élèves de participer au nouveau programme. L'idée était de convaincre les jeunes que l'industrie n'est pas un milieu « uniquement pour les vieux ». Cette idée a connu un succès : il y a eu deux candidats par place offerte. Depuis quelques jours ce programme spécial est lancé. Il est destiné à 24 jeunes personnes de 16 ans qui suivent leur scolarité dans une de deux écoles professionnelles de la ville: celle de la commune ou celle de Saab. Pendant 3 ans ils participeront à un programme spécial, dont l'éducation industrielle représente 2/3 du temps d'études. Ils effectueront aussi une année de stage dans une entreprise. Le contenu de formation est élaboré en commun par les professeurs de ces deux établissements avec les personnes d'Industrikompetens. 4 personnes d'Industrikompetens participeront en tant que professeurs dans ce cursus.

Des expériences semblables sont en train d'être mises en place dans d'autres villes de la région, en particulier à Norrköping et à Mjölby.

#### c) S'assurer du succès d'Industrikompetens par l'adhésion de tous les partenaires sociaux, notamment des syndicats des entreprises clientes.

Cette action est menée aussi bien ponctuellement, lors de la création d'Industrikompetens et lors de nouvelles adhésions, que continûment tout au long du fonctionnement d'Industrikompetens. Notamment, avant de devenir membre ou actionnaire

d'Industrikompetens, chaque entreprise doit convaincre ses représentants syndicaux du bien-fondé de cette adhésion. A cette fin, des rencontres des syndicats de l'entreprise concernée avec le Président du Directoire d'Industrikompetens, mais aussi avec les syndicats d'autres entreprises actionnaires et d'Industrikompetens elle-même, sont organisées. Ainsi, dans le projet de création d'Industrikompetens i Västra Mälardalen une réunion des syndicats de la région Västmanland avec les syndicats d'Östergötland ont eu lieu. Des rencontres régulières ont aussi lieu tout au long du fonctionnement d'Industrikompetens – chaque 3 mois les représentants syndicaux des entreprises actionnaires et membres, et d'Industrikompetens se réunissent dans les locaux d'Industrikompetens.

#### **d) Simplifier la tarification pour faciliter la gestion**

Pour simplifier la gestion des intérimaires d'Industrikompetens, deux tarifs sont facturés aux entreprises clientes: un tarif plus élevé pour les interventions de techniciens et un plus bas pour les interventions d'ouvriers. Les indemnités légales ou conventionnelles (pour le travail de nuit ou pour le travail en continu) étant les mêmes pour toutes les entreprises industrielles, elles sont réglées, par l'entreprise cliente, directement à Industrikompetens.

#### **e) Adopter le système de rémunération du dernier emploi**

Les personnes nouvellement embauchées (depuis la création d'Industrikompetens) sont rémunérées au même niveau que dans leur dernier emploi, si elles occupaient un poste équivalent. Ce système assure la continuité de rémunération sans accorder des avantages ou imposer des baisses de salaire. Il demeure équitable, parce que les salaires proposés pour le même poste dans les entreprises de la région sont très proches. Le seul avantage accordé aux salariés d'Industrikompetens sont les primes de déplacement. Ce système n'est pas difficile à gérer, parce que les systèmes de rémunération dans l'industrie sont simples (ils contiennent uniquement le salaire de base et des indemnités conventionnelles). Pour le moment les salariés d'Industrikompetens ne reçoivent pas de prime aux bénéfiques, mais un projet existe de la leur accorder à la hauteur de 1 à 2% du résultat.

#### **f) Maîtriser le développement pour éviter tout risque de surchauffe**

Les entreprises actionnaires et membres d'Industrikompetens comptent autour de 10 000 employés, en moyenne le personnel d'Industrikompetens représente donc 1% de leurs effectifs. En comparaison, le nombre d'heures supplémentaires représente 2 à 3% du temps de travail total en Suède. Le Directoire d'Industrikompetens, en accord avec le Conseil de surveillance, limite l'accroissement des effectifs d'Industrikompetens pour s'assurer de la viabilité du projet sur le long terme. Actuellement les embauches programmées sont orientées vers les compétences rares ou vers les métiers plus qualifiés: de technicien ou d'ingénieur.

## **g) Gérer les compétences, tout en fournissant des ressources humaines demandées par les entreprises clientes**

La gestion des compétences demeure au cœur de l'idée d'Industrikompetens. C'est la demande de compétences et qualifications industrielles qui a fait naître Industrikompetens. L'enjeu est de continuer à satisfaire la demande de la région en compétences, tout en anticipant la demande future et en satisfaisant les demandes des salariés d'Industrikompetens. Cette question se traduit au niveau pratique par la question: comment continuer à former les personnes dont les compétences sont les plus demandées (et atteindre le partage 75% intervention - 25% formation).

Là-dessus nous avons interrogé, entre autres, deux salariés de l'entreprise. Ils considèrent, et c'est aussi l'opinion de la direction, que le travail au sein d'Industrikompetens est un emploi pour une période de 3-4 ans. Mais ils ne considèrent pas ce travail comme une parenthèse dans leur vie professionnelle (ce qui pourrait être le cas pour les personnes licenciées), même s'ils auraient peut-être aimé continuer dans l'entreprise précédente. Ils sont convaincus que ce travail est une opportunité pour eux: ils jugent ceci d'après le nombre d'offres d'emploi présentées aux salariés d'Industrikompetens (jusqu'aujourd'hui 4 salariés seulement ont quittés Industrikompetens), même s'il regrettent de ne pas pouvoir se former à un autre métier (et ce à cause de la demande trop forte pour leurs compétences actuelles); de ne pas pouvoir accéder à un métier plus qualifié (faute de pouvoir reprendre ses études).

Ils sont conscients que leur prochain emploi sera couronné d'une promotion, ceci pour deux raisons: d'une part parce qu'ils détiennent en moyenne des compétences plus diversifiées que leurs équivalents au sein des entreprises "classiques", d'autre part parce qu'ils ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation et qu'ils ont acquis une expérience très large.

Les défis pour Industrikompetens seront de plus en plus importants avec le temps. Si la conjoncture demeure favorable, il faudra gérer non plus seulement les embauches mais le turnover des ressources disponibles, en garantissant l'attrait de ce travail par rapport aux autres jobs.

### **6.2 L'appui apporté par Industrikompetens aux entreprises – deux exemples**

Voici deux exemples d'entreprises clientes d'Industrikompetens. Les avantages qu'elle tirent de leur appartenance au réseau Industrikompetens ont été signalées par les caractères gras.

#### **6.2.1 BT Industries – entreprise actionnaire d'Industrikompetens**

BT Industries est le premier constructeur mondial de chariots élévateurs, distribués sur plusieurs continents et fabriqués dans 2 sites en Europe (en Suède et en Belgique) et en Amérique du Nord. Le site de Mjölby emploie près de 1200 personnes dont 800 à la production (BT est le premier employeur de la ville qui compte 25 000 habitants). 90% de la production de ce site est exporté en dehors de la Suède. Comme la plupart des entreprises suédoises (sur les 80 plus grandes entreprises de la région d'Östergötland, 78 ont connu des restructurations dans la dernière décade), BT Industries a mené une restructuration importante au début des années 90 qui a résulté en la diminution des effectifs de 1400 à 800 personnes.

En revanche, dans les deux dernières années BT Industries a connu un développement important qui s'est traduit par une embauche de 250 personnes au cours des 12 derniers mois.

La production de BT Industries est fortement dépendante des commandes de ses clients, lesquelles connaissent quelques effets saisonniers mais surtout des fluctuations peu prévisibles. Il arrive que pour faire face à ces fluctuations l'entreprise est amenée à augmenter ses effectifs de production de 10%, soit de 80 personnes. Les pics de charge les plus importants sont en général connus un mois à l'avance, les autres entre 1 semaine et 3 mois, en fonction de l'importance du pic. Pour travailler à la production le salarié doit être très qualifié – un nouveau embauché inexpérimenté devient complètement opérationnel qu'après 1 an de travail. C'est le cas notamment pour les soudeurs qui doivent détenir une licence, renouvelable chaque année après un examen spécial.

Pour faire face à ces fluctuations importantes de charge de production l'entreprise a conclu au début de 1997 un accord sur l'aménagement du temps de travail avec les syndicats. Cet accord prévoit la possibilité pour la direction de demander à ses salariés de travailler 10% de plus ou de moins que le temps de travail légal (38 heures hebdomadaires pour les personnes travaillant en équipes, 40 heures pour les autres) à condition d'obtenir un accord préalable du syndicat (à chaque fois). Comme la direction a toujours respecté un délai de prévenance suffisant (1 mois) le syndicat a toujours donné son accord. Les heures réalisées en plus ou en moins par rapport au temps hebdomadaire moyen sont comptabilisées dans une « banque », sur un équivalent de « compte épargne temps », les heures réalisées en plus du temps hebdomadaire étant bonifiées à un taux équivalent à celui des heures supplémentaires : il n'y a donc pas d'annualisation du temps de travail. L'intérêt de l'accord réside dans la possibilité d'avoir des heures supplémentaires pour tout le monde, les employés étant en général réticents à les effectuer de façon régulière. En contrepartie à cet accord le contingent annuel d'heures supplémentaires a été fortement diminué : il est de 80 pour les personnes travaillant en équipes et de 100 pour les autres (près de la moitié du contingent légal). L'accord sur la flexibilité porte le nom de KAPA Kundausspassad arbeitstid ce qui signifie un accord de flexibilité orienté vers le client.

Des réunions mensuelles ont lieu avec les syndicats pour discuter entre autres de la charge de travail et de l'application de l'accord KAPA. Notre interlocuteur est convaincu que, dans l'avenir, son entreprise aura besoin d'encore plus de flexibilité. Le premier pas dans cette direction serait une modification de l'accord KAPA de façon à ce que des régimes d'aménagement de temps de travail différents puissent s'appliquer aux différents ateliers.

Mais cet accord n'était pas suffisant pour faire face à toutes les fluctuations de charge. En effet, il permet au maximum d'avoir 30 – 40 personnes en plus, tandis qu'au moment de charge exceptionnelle BT Industries a besoin de 80 personnes. De plus les comptes d'épargne temps sont devenus rapidement proche de saturation (en septembre 1999 la plupart des personnes ont déjà 50-60 heures comptabilisées).

Pour cette raison, l'entreprise était contente de pouvoir faire appel à Industrikkompetens et elle est devenue actionnaire mi 97, après l'accord du management et des syndicats. Au moment de charge la plus importante, jusqu'à 50 personnes d'Industrikkompetens ont travaillé en même temps chez BT Industries. Elles interviennent pendant une période allant de 1 semaine à 6 mois, en moyenne pendant 1 mois.

Avantages d'employer les salariés d'Industrikompetens :

- Le **premier avantage** apporté par Industrikompetens est **la rapidité d'intervention et des moyens humains élevés**.
- **Les employés d'Industrikompetens** sont formés en continu (25% de leur temps de travail), par conséquent **bien qualifiés et rapidement opérationnels**, après 2 semaines à 1 mois de formation sur le tas. Ceci constitue un second avantage par rapport aux nouveaux embauchés ou par rapport aux entreprises d'intérim classiques. De plus cet avantage se traduit en termes financiers pour l'entreprise cliente : tout d'abord elle ne paye pas les salariés d'Industrikompetens pendant la formation et, de plus, former une personne inexpérimentée lui prendrait plus de temps et coûterait plus cher.
- Enfin, lors des périodes de croissance importante (les deux dernières années pour BT) l'entreprise peut **faire appel temporairement aux salariés d'Industrikompetens** tout en menant **en parallèle un processus de recrutement**.
- Certaines **compétences sont difficiles à trouver sur le marché d'emploi local** et les entreprises clientes font alors appel aux salariés très qualifiés d'Industrikompetens.
- Actuellement, le coût d'une personne travaillant chez Industrikompetens est équivalent à celui d'une personne d'entreprise d'intérim classique. Mais **les métiers industriels hautement qualifiés ne sont pas fréquents chez les entreprises d'intérim classiques**. BT Industries fait aussi appel aux intérimaires classiques, pour les métiers qui n'existent pas chez Industrikompetens (secrétariat, comptabilité).
- Si ce sont bien des pics de charge temporels, employer une personne d'Industrikompetens devient vraiment **rentable par rapport à l'embauche – formation – licenciement d'une personne extérieure**, parce que le licenciement coûte cher du point de vue social ou/et financier.

Par ailleurs, il existe un plan de formation ambitieux chez BT Industries : 1 à 2 heures par semaine par employé (dans le cadre de "learning organisation"). Les personnes d'Industrikompetens bénéficient d'un des modules de cette formation – général sur le fonctionnement de l'entreprise. BT adhère aussi à l'idée propagée par Industrikompetens de participation à la création d'un bassin régional de compétences.

A plus long terme, BT voudrait appliquer les idées d'Industrikompetens concernant l'éducation professionnelle dans l'école professionnelle de la ville. Actuellement, les élèves de 16-18 ans viennent faire des stages de soudure de 3 jours par semaine chez BT et d'autres pourront faire des visites de demi-journée en cours de l'année scolaire.

⇒ **BT souhaiterait qu'Industrikompetens** élargisse son champ d'intervention aux personnels plus qualifiés : techniciens, employés du département des ressources humaines, ingénieurs.

## 6.2.2 Hellmer – entreprise membre d'Industrikompetens

Hellmer est une entreprise familiale fabriquant des produits non finis uniquement (pièces à partir des feuilles d'acier) à l'usage d'autres entreprises. Elle est donc entièrement dépendante de ses clients – entreprises. C'est la qualité et des délais de production très courts (minimum 2 semaines), et non le prix, qui constituent son avantage par rapport aux concurrents. Dans cette logique l'entreprise tend vers l'utilisation minimum de sous-traitants (uniquement en certains traitements de surface) et, en absence d'accord sur la flexibilité, doit au mieux utiliser ses équipements : machines et ressources humaines. Pour cette dernière raison, elle recourt à l'aide d'Industrikompetens depuis ses débuts.

L'entreprise existe depuis 1905 et son activité a beaucoup varié dans le temps. Elle a connu un développement fort au cours de 2 dernières années, ce qui s'est traduit par un doublement du chiffre d'affaires (qui sera de 16 millions EUROS en 1999) et des effectifs de production (60 personnes). Compte tenu des exigences sur les délais les décisions doivent être prises rapidement, ce qui se traduit par une organisation "en pizza" : l'organigramme est composé de 3 niveaux hiérarchiques : du Président et propriétaire Matts Hellmer, du directeur de la production et puis de l'équipe de production. Ses clients principaux sont Ericsson, Siemens, Gambro.

Hellmer est une entreprise "membre" d'Industrikompetens – c.à.d. elle n'est pas actionnaire, mais pour pouvoir faire appel aux salariés d'Industrikompetens, elle paie une cotisation de 37 EUROS par an et par salarié de production.

Les personnes d'Industrikompetens interviennent chez Hellmer pour entre 3 semaines et 6 mois. La personne la plus qualifiée (pliage de feuille d'acier) est même intervenue pour près d'un an. Elles interviennent lors des **congés maladie**, lors des **pics de charge** mais aussi **quand l'entreprise est en processus de recrutement**<sup>2</sup> et surtout **quand elle n'arrive pas à trouver des personnes très qualifiées en peu de temps**. Hellmer fait appel à Industrikompetens de un jour à 2 semaines à l'avance. Ses besoins ont à ce jour toujours été satisfaits. Très souvent les personnes d'Industrikompetens sont embauchés dans les équipes de nuit – ceci s'explique par la capacité limitée de certains équipements et un nombre précis de personnes nécessaire pour un fonctionnement en pleine charge. En moyenne une à deux personnes d'Industrikompetens ont été présentes chez Hellmer tout au long de l'année dernière, soit moins de 2% des effectifs de la production.

⇒ **La demande de Hellmer vis-à-vis d'Industrikompetens** concerne les ingénieurs de production. Hellmer voudrait que dans l'avenir un des salariés accepte de passer chez Hellmer. L'entreprise participera probablement à un programme de formation organisé par Industrikompetens à Norrköping et très vraisemblablement passera du statut de l'entreprise membre au statut de l'actionnaire.

---

<sup>2</sup> D'autant plus que le processus de recrutement est long chez Hellmer, parce que l'entreprise veut à tout prix éviter le risque d'embaucher des personnes inadéquates (du point de vue des compétences ou d'intégration dans l'équipe) : Hellmer a toujours recours aux contrats à durée déterminée de 6 mois, renouvelables une fois. Deux points sont faits – au bout de 3 et 6 mois, et si le candidat s'avère bon, le contrat est transformé en celui à durée indéterminée.

### **6.3 La création d'Industrikompetens i Västra Mälardalen: exemple et mode d'emploi**

L'étape suivante du développement d'Industrikompetens, imaginée notamment par son Président du Directoire Thomas Nygren, est la création d'un réseau suédois d'Industrikompetens. Dans cet objectif, il mène une action médiatique importante qui commence déjà à porter ses fruits. Plusieurs régions se sont intéressées à cette idée et la région géographique la plus avancée est celle de Västerås, autour de trois grandes villes industrielles: Västerås, Köping et Eskilstuna, à cheval sur deux régions administratives: Västmanland et Södermanland, et dans la région Ouest du lac Mälaren (d'où le nom Industrikompetens i Västra Mälardalen).

C'est Monica Oldenstedt, responsable du projet de développement local (ayant pour objectif la création de 500 emplois dans la commune d'ici l'an 2001, suite aux restructurations du secteur d'aluminium) "Skultuna 2001 Utveckling" ayant débuté en avril 1998, financé conjointement par la Mairie de Västerås et l'AMS, qui a entendu parler de l'idée d'Industrikompetens en octobre 1998 et qui aujourd'hui est la personne motrice de la mise sur pied de cette initiative dans la région.

#### **a) Le calendrier conditionné par l'accès aux moyens financiers**

Le calendrier de création de nouvelle Industrikompetens a été et continuera d'être serré:

- **En décembre 1998 une délégation de Västerås** composée de Monica Oldenstedt, d'un représentant de la commune, de trois représentants d'entreprises (ABB et Volvo), de représentant d'une organisation d'employeurs (branche régionale des entreprises industrielles d'Eskilstuna) et d'une personne de l'Agence Nationale pour l'Emploi de la région de Västmanland a rendu **visite à Industrikompetens à Linköping**.
- **La décision de poursuivre l'expérience** a été prise en **février 1999**.
- **Une présentation d'Industrikompetens i Östergötland** par ses deux représentants (Président du Directoire et personne responsable des contacts avec les entreprises clientes, membre du Directoire) **aux 10 autres entreprises industrielles** de la région a été organisée en **avril 1999**.
- A l'issue de cette présentation, les entreprises ont affirmé leur volonté de continuer l'expérience et décident de rechercher des fonds nécessaires à l'embauche d'une personne chargée d'une étude de faisabilité de l'idée dans leur région. **En mai 1999 un accord provisoire** a été donné par les deux plus grandes entreprises de la région: Volvo et ABB. La décision d'ABB a malheureusement été remise en cause et **fin juin 1999** une seule (au lieu de deux, prévues initialement) de ses filiales a décidé d'investir la somme attendue. ceci a considérablement retardé le processus – finalement **l'AMS et la commune ont complété les sommes nécessaires** (environ 6 mois de salaires et de coûts de fonctionnement pour une personne de niveau suffisant).
- **Actuellement**, le groupe de travail poursuit un **processus d'embauche de personne compétente**.
- Toutefois **la date de lancement d'Industrikompetens est maintenue au 1 janvier 2000**.

**b) Même si la densité du tissu industriel de la région de Västra Mälardalen est la clé de réussite d'Industrikompetens...**

La région de Västra Mälardalen est une région industrielle; elle compte près de 30 000 opérateurs industriels travaillant dans environ 1500 entreprises (les statistiques sont difficiles à obtenir pour cette région géographique, car elle se trouve à cheval sur deux régions administratives). Ce nombre est légèrement inférieur à celui d'Östergötland (40 000 personnes). Le tissu industriel de Västra Mälardalen est toutefois différent de celui d'Östergötland – deux premières entreprises emploient un grand nombre de travailleurs (Volvo à Eskilstuna – env. 5000 et Adtranz à Västerås - 2000) puis vient une myriade de PME ou de sites de production de multinationales, qui, en moyenne, emploient moins de 100 personnes.

Cette particularité impose une contrainte à la nouvelle Industrikompetens: ces entreprises de plus petite taille qu'à Östergötland ont moins de moyens financiers, ce qui rend la constitution du capital plus difficile. De même, les centres décisionnels se trouvent souvent ailleurs, ce qui ne facilite pas la chose. Mais ces entreprises ont parfois un plus grand intérêt à utiliser les ressources d'Industrikompetens, car leurs marges de manœuvre financiers (embauche, formation) ou d'action (capacité à recruter rapidement) sont souvent plus petites que celles des grandes entreprises. De plus, ces PME étant plus fragiles aux retournements de conjoncture, elles ont tout intérêt à rechercher des solutions de moindre coût en s'associant aux autres entreprises de la région, dans le cadre d'Industrikompetens.

Une étude de faisabilité, entamée par Monica Oldenstedt, et qui devrait être achevée par la nouvelle recrue, futur dirigeant d'Industrikompetens, doit déterminer si les besoins des entreprises de la région sont suffisants pour la viabilité financière d'Industrikompetens et de gagner leur soutien, en menant une action de communication auprès des dirigeants et des syndicats. La partie "technique" de cette étude consiste donc à étudier les effectifs des entreprises susceptibles d'être intéressées, les fluctuations de leur charge et à conclure quant à la décomposition dans le temps de cette charge et les moyens devant être mis en face. La partie "communication" ce sont des entretiens avec les directeurs généraux ou des ressources humaines (dans des entreprises plus grandes), des réunions organisées entre entreprises et des discussions avec les syndicats. La branche régionale du syndicat de la métallurgie a déjà donné son approbation à cette idée, ce qui représente un grand succès, étant donné sa représentativité dans le milieu industriel et son hostilité au travail intérimaire. Cette approbation a été émise suite à une réunion avec les représentants syndicaux d'Östergötland.

**c) ...pour que l'idée soit viable à long terme, Industrikompetens doit devenir une véritable lieu d'échanges entre les entreprises de la région**

La flexibilité constituant le premier attrait d'Industrikompetens, elle doit être complétée par d'autres avantages pour attirer durablement les entreprises. Ainsi, les réunions du groupe de travail qui s'est constitué autour de Monica Oldenstedt (regroupant les représentants d'entreprises, de la commune et de l'AMS), dans l'objectif de mettre sur pied Industrikompetens, ont déjà mis en évidence d'autres domaines pour lesquels les entreprises de la région ont tout intérêt à s'allier.

En particulier, les domaines suivants ont été cités:

- le niveau de la formation de leurs salariés,
  - toutes sortes d'échanges, y compris de travailleurs (par exemple: Volvo envisageait une restructuration au printemps 1999, Adtranz avait prévu un pic de charge en automne 1999, grâce au groupe de travail, ils ont conçu un programme d'échange de travailleurs, évitant les licenciements),
  - la réduction de coûts par exemple par la mise en commun de certaines ressources (transport, approvisionnements) notamment humains au sein d'Industrikompetens grâce au contrôle exercé sur les coûts sous la forme d'actionnariat,
  - le développement de formation professionnelle pour se prémunir contre les conséquences du baby boom et préparer la relève par les jeunes.
- Par ailleurs, les petites entreprises voient dans Industrikompetens un moyen de publicité gratuite vis-à-vis de potentiels commanditaires.

A plus long terme, les entreprises pourront aussi profiter d'une des retombées positives de l'idée d'Industrikompetens: l'accroissement de la mobilité des travailleurs. En effet, les premiers actionnaires seront appelés à fournir de la main d'œuvre qualifiée à Industrikompetens en "abandonnant" leurs bons travailleurs (pour pouvoir ensuite les utiliser en tant qu'intérimaires). De même, par la suite, la rotation des salariés d'Industrikompetens chez les entreprises clientes aura aussi un effet positif sur la mentalité des "sédentaires".

#### **d) Finalement, deux obstacles à surmonter**

⇒ Le **coût** de l'étude de faisabilité a été estimé à 6 mois de salaire, soit 500 000 SEK (61 000 EUROS). Le groupe de travail a eu des difficultés pour obtenir ce montant, condition première de démarrage.

Avant d'obtenir les résultats de l'étude de faisabilité, il est difficile d'estimer combien de temps il faudra pour réunir le capital nécessaire au démarrage de l'activité pour la première année. Ce capital devra à la fois être une réserve de trésorerie pour le financement des salaires (2 mois) de 30-40 personnes et un capital pour financer la formation de ces personnes (qui doit représenter ¼ de leur temps de travail). Une première estimation donne 3-4 millions SEK (37 000 – 49 000 EUROS). De plus, les coûts des activités non facturées (contacts avec les clients, gestion, administration) doivent être maîtrisés, malgré un fort besoin en ces activités.

Participeront très probablement dans le capital d'Industrikompetens les entreprises, la région, l'AMS et l'Union Européenne à travers l'Objectif 4. Etant donné la densité du tissu industriel de la région, il faudra trouver plus d'entreprises membres qu'à Östergötland et moins d'actionnaires. L'inconvénient pour Industrikompetens i Västra Mälardalen (mais pas pour la région) est de manquer de soutien d'une entreprise comme Saab, qui serait prête à garantir la viabilité de l'entreprise par son assise financière et notoriété.

⇒ La condition ultime de succès demeure bien évidemment **la personne leader**. Ses capacités relationnelles et marketing conditionneront l'adhésion des entreprises, tandis que son sens de gestionnaire et planificateur sera le garant d'une bonne situation financière d'Industrikompetens.

## 7 Annexe - liste des personnes rencontrées

### Première visite

Mats Lindman	<b>Saab AB</b> Vice Président des Ressources Humaines au niveau de la holding
Christer Sjönell	<b>Saab AB</b> Directeur du Personnel
Monica Sternö	<b>Saab AB</b> Responsable des formations
Ragnar Ludvigsson	<b>Saab AB</b> Président du syndicat de branche des cols bleus Metall appartenant à la confédération LO
Thorsten Nilsson	<b>Saab AB</b> Président du syndicat de branche des cols blancs SIF de la confédération TCO
Eva Plogeus	Directeur du Conseil d'Administration de l' <b>AMS</b> d'Östergötland
Ulf Hermansen	Coordinateur de l'objectif 3 rattaché à l' <b>AMS</b>
Sven Jonsson	Directeur de l'office de l'emploi local de Linköping, rattaché à l' <b>AMS</b>
Thomas Nygren	Président du Directoire d' <b>Industrikompetens i Östergötland AB</b>

### Seconde visite d'étude de transposabilité de l'idée d'Industrikompetens

Thomas Nygren	Président du Directoire d' <b>Industrikompetens i Östergötland AB</b>
Lennart Johansson	<b>Industrikompetens i Östergötland AB</b> – responsable pour le développement de l'éducation professionnelle
Lena Lindström	Salarié d' <b>Industrikompetens i Östergötland AB</b>
Clive Witley	Salarié d' <b>Industrikompetens i Östergötland AB</b>
Ulf Grufman	<b>Industrikompetens i Östergötland AB</b> – responsable pour les contacts avec les entreprises actionnaires et clients – région Nord d'Östergötland
Gunmar Mångsbro	<b>BT Industries AB</b> - Responsable du Personnel
Erik Berg	<b>BT Industries AB</b> - Président Adjoint pour les Ressources Humaines
Jan Lauritzen	<b>Hellmer Industries AB</b> - Directeur de la Production Manager
Monica Oldenstedt	Responsable du projet Skultuna 2001 Utveckling, investigatrice du projet <b>Industrikompetens i Västra Mälardalen</b>
Helmer Larsson	Directeur du Département de Commerce et d'Industrie à la <b>Mairie de Västerås</b>



## 8 Bibliographie

Rapport annuel 1998 de Saab

Rapport annuel 1997 de l'Administration Nationale du Marché de l'Emploi suédoise (AMS)

"Facts about Östergötland 1998" publié par la région d'Östergötland

Divers articles sur internet [www.saab.se](http://www.saab.se), [www.linkoping.se](http://www.linkoping.se), [www.amb-suede.fr](http://www.amb-suede.fr), [www.sif.se](http://www.sif.se), [www.saf.se](http://www.saf.se), [www.lo.se](http://www.lo.se), [www.tco.se](http://www.tco.se), [www.industrikompetens.se](http://www.industrikompetens.se), [www.amv.se](http://www.amv.se), [www.e.lst.se](http://www.e.lst.se)

Dominique Anxo, Christine Erhel "La politique de l'emploi en Suède: nature et évolution" in Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, 37, 1998

Tommy Nilsson "Les évolutions du syndicalisme suédois dans l'entreprise: l'exemple de Volvo" in IRES Chronique Internationale n°45 – mars 1997

Maurice Braud "Après les élections du 28 septembre 1998, les relations syndicat – parti" in IRES Chronique Internationale n°56 – janvier 1999