

Réalités du Dialogue Social

La Mobilité

Matinée du 2 octobre 1991

La mobilité est un facteur essentiel d'adaptation des entreprises et donc de compétitivité : en tant que pratique sociale, elle doit être reconnue et acceptée, ce qui veut dire négociée collectivement par la voie d'accords mais aussi individuellement puisqu'elle touche au contrat de travail.

Dresser le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les pratiques d'entreprises, recueillir les témoignages de deux d'entre elles - ELF et l'UAP - a permis de lancer un débat révélateur de la complexité de la question, à la charnière de l'économique, du social et du psychologique, et de la nécessité de l'approcher avec pragmatisme et ouverture car elle a des incidences tout à fait concrètes, aussi bien pour les entreprises que pour les salariés concernés.

Les aspects juridiques de la mobilité

J. C. JAVILLIER, Professeur à l'Université de droit, d'économie et de sciences sociales de Paris 2.

La mobilité se dérobe à l'approche normative et abstraite qui caractérise d'ordinaire le droit : ses multiples facettes, dont témoigne un vocabulaire lui-même incertain, ne se laissent appréhender qu'à travers l'examen des pratiques car ce sont elles qui opèrent le lien entre les différentes disciplines qui la concernent.

Cette obligation de pragmatisme doit conduire le juriste à s'interroger sur l'impact de l'utilisation du droit, de même qu'il ne peut ignorer la variable du temps : la mobilité est en effet un processus qui requiert la mise en oeuvre de plusieurs techniques dans le temps ; il s'agit donc d'un phénomène complexe, où la dimension culturelle est primordiale et qui doit être traité de façon continue.

Naissant essentiellement de la dynamique imprimée par les entreprises, le droit de la mobilité voit se développer, sur le terrain, un certain nombre d'instruments juridiques difficiles à classer dans les sources du droit et les catégories juridiques classiques.

Le droit du travail, "unique, colossal, étatique" existe-t-il encore vraiment aujourd'hui ?
L'approche nécessairement pluridisciplinaire, pragmatique et culturelle de la mobilité invite à se poser la question.

I. La mobilité freinée :

En France, traditionnellement, la mobilité apparaît soumise à un certain nombre de freins de nature culturelle et psychologique ; dans la stabilité de l'hexagone, la mobilité est perçue comme quelque chose d'exceptionnel, voire de négatif, heurtant l'orientation naturelle qui veut que l'on vive et produise "au pays".

Mais est-ce si vrai à l'heure où l'Europe revitalise des racines régionales affranchies des frontières des Etats (le Pays Catalan, par exemple) ?

Des études récentes conduisent à observer une certaine prudence et à s'interroger sur l'actualité de cette attitude traditionnelle.

Autre frein culturel, la relation des français avec l'argent, qui fait obstacle à la généralisation des pratiques de compensation financière des inconvénients de la mobilité, par réticence à aborder de front ces questions.

Le droit de travail en lui-même apparaît comme un frein majeur : conçu dans l'esprit de protéger les salariés, il oblige à traiter de la mobilité dans le cadre du contrat de travail. Comment s'articulent droits individuels et droits collectifs ?

Une difficulté supplémentaire naît de la variété des supports, qui, dans les entreprises, traitent de la mobilité : quelle est la validité de tous ces documents, chartes, procès-verbaux... qui édictent des normes en la matière ?

Leurs signataires ont-ils toujours compétence à négocier collectivement ?

C'est en faisant preuve d'imagination que les entreprises tentent de débloquer ces freins multiples ; elles sont conduites à développer des savoir-faire qui souvent leur sont spécifiques et qu'elles souhaitent parfois garder confidentiels en raison de la dimension à la fois stratégique et culturelle de la mobilité.

La nature-même des questions à résoudre : logement, financements, cas du conjoint, incidences sur le déroulement de carrière, crée une forte interférence avec la vie privée : jusqu'où le droit du travail peut-il aller ?

Une vision prospective s'impose, qui oblige à travailler par équivalences : la mobilité introduit une pédagogie du doute sur les catégories juridiques.

III. La mobilité encouragée :

Or la mobilité est devenue indispensable dans un monde en changement où la stabilité ne protège plus ; c'est au contraire le manque d'organisation de la mobilité qui fait peser une menace sur l'emploi.

Malgré les réticences des français vis-à-vis de l'instrument essentiel qu'est la formation, il est possible de constater qu'un certain nombre de dynamiques favorables à la mobilité sont à l'oeuvre aujourd'hui.

L'ensemble des pratiques d'entreprises constitue un fort encouragement à la mobilité ; désormais, la mobilité à l'étranger fait l'objet de préparations sérieuses, notamment dans le domaine culturel.

Certes, les difficultés naissant d'un parachutage ne sont pas toutes résolues mais l'inventivité des solutions imaginées créent une dynamique favorable.

Un courant également positif apparaît dans la négociation collective qui désormais traite de la mobilité, ce qui représente une véritable révolution culturelle ; mais une lacune demeure : qu'est-il fait pour que les négociateurs syndicaux acquièrent eux-mêmes l'expérience professionnelle de la mobilité en passant de la représentation à la pratique ?

Le droit communautaire enfin joue un rôle fortement incitatif à travers la liberté de circulation ; la jurisprudence de la Cour Européenne de Justice est déterminante. Le droit communautaire règle ainsi bien des problèmes, avec cependant une incertitude sur l'issue de la lutte entre ceux qui rêvent d'un droit européen directif et ceux qui en attendent la simple détermination de grands principes dont l'application resterait du domaine des droits nationaux.

Le droit communautaire peut donc contribuer au développement de la mobilité, mais il doit le faire avec modestie et prudence, faute de quoi il deviendrait à son tour un obstacle.

La mobilité à l'étranger : l'exemple de ELF-Aquitaine

D. BAZIN, responsable des ressources humaines de la branche exploration - production -SNEAP.

Au sein du groupe ELF-Aquitaine, qui compte au total 90 000 salariés, la SNEAP emploie 14 000 personnes, dont 7 000 à statut français : 1 100 d'entr'elles sont expatriées.

La SNEAP a développé sa propre conception et sa propre pratique de la mobilité, essentiellement géographique ; en effet, l'épuisement du gisement de Lacq à une échéance prévisible de dix ans a fait de l'expansion internationale une question de survie.

Mais la mobilité géographique se double d'une nécessaire mobilité intellectuelle car l'implantation tardive du groupe sur le plan international, bien après Shell et Exxon, l'oblige à s'imposer sur le terrain par son savoir-faire et la qualité de sa technologie.

La **mobilité professionnelle** est gérée par un dispositif à deux niveaux :

. à court terme, entre la hiérarchie directe et l'agent, dans le cadre de l'entretien annuel : dialogue, évaluation des performances, détermination des objectifs, programme de formation à un an ;

. à moyen et long terme, une évaluation organisée par familles professionnelles associant la hiérarchie supérieure, la DRH et les responsables de métiers : appréciation des compétences et aptitudes individuelles, des aspirations et des contraintes personnelles, programmation des affectations et prévision des formations. Le salarié

n'est pas acteur de la procédure d'évaluation ; il est informé du diagnostic qui le concerne mais pas de la partie pronostic.

Ce dispositif d'évaluation, qui touche tous les personnels dans un délai variant de trois à dix ans selon les fonctions, permet d'anticiper l'évolution des métiers, de prévoir les recrutements et reconversions et de dessiner les itinéraires de carrières. Il a également pour finalité de détecter et de recenser les potentiels.

L'affichage des postes à pourvoir est de tradition dans l'entreprise, qui applique le principe de la recherche de candidats internes, en liaison avec la commission emploi-formation du CE ; mais cette pratique est actuellement révisée, la famille professionnelle décidant désormais de l'opportunité de l'affichage, sous réserve de justifier sa décision devant la commission du CE.

La **mobilité géographique** fait partie de la culture de l'entreprise : tous les agents le savent, aucun directeur n'y a échappé et cette caractéristique est mise en avant dès le recrutement (la clause de mobilité figure dans tous les contrats de travail).

- pour la **mobilité à l'étranger**, la société s'est efforcée de mettre en place un dispositif efficace et crédible de planification et de suivi des carrières, doublé d'un dispositif de compensations particulièrement incitatif : prime de mobilité, majoration de salaire à l'expatriation, protection contre la variation de pouvoir d'achat, protection sociale et médicale, protection des personnes dans les pays où se posent des problèmes de sécurité...

Une grille multicritères fait varier de 15 à 80% la majoration par rapport au salaire de référence français, selon la situation du pays ; dans certains cas, les coûts pour l'entreprise sont très élevés et doivent être à la mesure de l'enjeu.

Le système de l'**expatriation** équivaut à un véritable statut, à la fois coûteux et rigide ; il entraîne des disparités de traitement entre le personnel local et le personnel expatrié et alourdit la gestion sur le site.

Par contre, il présente un certain nombre d'avantages : il assure aux salariés concernés équité et continuité, il facilite la gestion de leur carrière et s'avère rapide à mettre en oeuvre.

Parallèlement, la société développe un système d'**assimilation**, plus souple, où une part plus grande est réservée à la négociation individuelle et à l'adaptation aux spécificités du pays d'accueil (il ne prévoit toutefois pas le transfert de la retraite et comporte un garantie de réembauche).

L'assimilation comporte des avantages : moindre coût pour la société, homogénéité de traitement des personnels sur le site, meilleure perception du personnel local, adéquation entre la rémunération et le poste tenu localement.

Ses inconvénients sont les disparités liées à la place faite à la négociation individuelle, le délai de mise en oeuvre, son application limitée aux pays développés, les disparités, pour le personnel français, entre des postes identiques tenus dans ses pays différents.

. la mobilité au sein **d'un même pays** entraîne également l'application d'un dispositif spécifique : majoration du salaire dans les grandes agglomérations, indemnité de changement de résidence, compensation du différentiel de loyer, prêts relais, frais de déplacement pour la recherche d'un logement....

La mobilité à l'UAP : pour une meilleure adéquation des ressources humaines au sein d'une organisation décentralisée

P. BONNET, Directeur des Relations du Travail à l'UAP.

La mobilité internationale n'est pas une préoccupation majeure à l'UAP, dans la mesure où elle ne concerne que 150 cadres - le personnel dirigeant français des filiales étrangères - puisque la stratégie du groupe est de racheter des sociétés qui conservent leur personnel autochtone.

Par contre, la **mobilité professionnelle** est aujourd'hui essentielle dans un groupe qui compte 9 500 salariés dans ses services administratifs et 8 500 dans ses services commerciaux (essentiellement les salariés commissionnés des réseaux de vente d'assurance vie).

L'assurance traverse une période de profonde adaptation : le contenu des métiers change avec la généralisation de l'informatique, qui déqualifie les "OS du porte-plume", cette main-d'oeuvre de niveau CEP/BEPC, essentiellement féminine, embauchée au cours des années 70.

Les conséquences de l'évolution technologique sont cependant moins brutales que dans l'industrie : l'assurance est riche, le marché en relative expansion et des efforts de formation et d'adaptation considérables ont été accomplis ces dernières années ; jusqu'à maintenant, le secteur a été protégé de la concurrence étrangère au sein de la forteresse hexagonale, situation à laquelle le marché commun met fin.

De plus, l'UAP conduit une **politique de décentralisation** à long terme, qui vise à faire de ses établissements de véritables centres de profit locaux, dotés de responsabilités, donc des moyens correspondants : cette perspective implique le développement de la mobilité géographique dans l'hexagone.

La décentralisation et l'évolution des métiers exigent donc une gestion prévisionnelle rigoureuse des ressources humaines, à laquelle la Direction souhaite associer les partenaires sociaux.

La mobilité a donné lieu à un **Accord d'Entreprise**, signé le 1er février 1991 : il organise "l'adaptation des personnels administratifs à l'évolution de l'emploi et en particulier à la mobilité".

Il a été signé par la CGC et la CFTC, la CFDT, qui a activement participé à la négociation, ayant refusé de signer pour des raisons liées à la stratégie de la centrale dans la négociation difficile de la convention collective de l'assurance.

Cet accord a été suivi de la publication d'une **Charte de la mobilité**, non négociée, qui officialise l'ensemble des engagements de la Direction vis-à-vis de son personnel.

L'accord prévoit la création, en dehors des instances élues, de **commissions d'analyse prévisionnelle de l'emploi**, dans chacun des établissements et au niveau central : ces commissions techniques, qui ne se substituent pas aux instances représentatives normales, sont paritaires, chaque organisation désignant six personnes pour leur compétence ; elles reçoivent une information spécifique, formulent des avis et des suggestions dans les deux domaines de la gestion quantitative des effectifs et de la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers en fonction des besoins des différents établissements. Une cartographie des métiers de l'Entreprise est en cours d'élaboration.

L'accord institue également des dispositifs de mobilité professionnelle :

- marché de l'emploi interne relayé par les entretiens individuels d'appréciation,
- mise en place de conseillers d'orientation au sein de la DRH,
- dispositifs matériels et financiers d'aide à la mobilité géographique (aides à la recherche d'un logement, au déménagement, à la revente du logement...)
- aides à la reconversion : assistance au montage de projets professionnels et aide financière en fonction de la qualité du projet et du niveau de salaire.

L'ensemble du dispositif fonctionne, malgré une certaine réticence des organisations syndicales ; les différents services d'assistance à la mobilité sont très sollicités et - depuis mai 91 - 50 projets de reconversion ont abouti.

La Direction attend du type nouveau d'échanges instauré dans les commissions le développement d'un dialogue social plus ouvert, fondé sur la volonté d'informer et de prévoir.

La mobilité : un cadrage nécessaire

G. FOURNIER, Secrétaire confédéral CFDT.

La mobilité est le seul thème en négociation au niveau national qui n'a pu déboucher sur un accord : la question de la prime d'ancienneté en a été la pierre d'achoppement.

Or la mobilité est une réalité perçue très diversement aussi bien du côté des salariés que du côté des entreprises ; certaines entreprises incitent à la mobilité, d'autres au contraire la découragent et cherchent à s'attacher leurs salariés (en instituant des débits formation par exemple).

Les fonctionnaires et les cadres sont plus mobiles que la moyenne et certains salariés désormais entendent se construire une carrière en changeant d'entreprise ; les plans sociaux ont également été des facteurs de développement de la mobilité.

La mobilité constitue un terrain d'intervention syndicale important où se fait sentir la nécessité de créer des règles articulées sur les différents niveaux de négociation (national, branche, entreprise) :

- favoriser l'adaptation et l'évolution professionnelle par des politiques de formation professionnelle coordonnées au double niveau de la branche et de l'entreprise ;

- respecter le choix du salarié : la mobilité doit être volontaire et non imposée par l'employeur. Des dispositifs concrets permettent d'organiser le respect de ce principe essentiel (bourses d'emploi, périodes d'essai avec droit au retour, prise en charge des coûts matériels...);
- régler les clauses contractuelles imposant des contraintes au salarié : certains contrats de travail comportent des clauses aberrantes ; deux types de clauses freinent particulièrement la mobilité : les clauses de non-concurrence et les clauses de dédit-formation ; elles devraient être encadrées par des principes négociés au niveau des branches
- fixer des garanties applicables à tous les cas de mobilité (un listage des contraintes avait été fait dans le cadre de la négociation non aboutie avec le CNPF) ; prévoir notamment des garanties à l'expatriation intégrant les spécificités européennes ;

La loi ne pourra trancher des questions concrètes ; la branche et l'entreprise sont les lieux où doit se construire ce droit, la négociation de branche fixant des principes, émettant des propositions et offrant des alternatives, les accords d'entreprise arrêtant les pratiques à partir des orientations définies au niveau de la branche.

Malgré l'échec de la négociation globale, un groupe paritaire technique continue de travailler sur la mobilité géographique et les problèmes de logement.

Le débat :

Plusieurs sujets sensibles, révélateurs de l'état actuel du dialogue social et des problèmes posés par l'évolution des entreprises et de leurs relations avec leurs salariés, ont été évoqués

- la mobilité professionnelle et fonctionnelle des représentants syndicaux et l'adaptation des structures représentatives : la vision des représentants syndicaux français, axée sur le statut plus que sur la fonction, ne favorise pas l'émergence de formes nouvelles de relations sociales moins institutionnalisées sans doute, mais plus proche des réalités et donc plus favorables à l'innovation. Mais il faut aussi tenir compte de la nécessité d'acquérir les compétences indispensables à la négociation : cela ne s'improvise pas... Par ailleurs, les structures représentatives dans l'entreprise (organisées sur la base des établissements) sont en porte-à-faux avec la tendance actuelle à aborder les problèmes et à réfléchir par métier ou famille professionnelle. Demeure posée la question de la sous-représentation des petites et moyennes entreprises dans les négociations inter-professionnelles dominées par des représentants syndicaux originaires du secteur public.

- **la complexité du sujet** : la mobilité ne se limite pas à la mobilité géographique et concerne la polyvalence car favoriser le changement de métier contribue à faciliter la gestion des carrières.

En outre, les salariés d'une même entreprise sont dans des situations très inégales par rapport à la contrainte de la mobilité géographique, sans que la compensation soit toujours très perceptible en termes d'avancement, surtout dans les entreprises publiques à statut telle la SNCF.

Effet de mode ou mécanisme indispensable à la sauvegarde de l'emploi ? Certains secteurs (la distribution par exemple) connaissent un véritable "tournis"; les jeunes, surtout, ont intégré la mobilité dans leur vision du monde du travail et la conçoivent comme un moyen de faire face aux incertitudes pesant sur l'emploi.

La mobilité en tout cas est le type-même de sujet qui met en évidence la nécessité de passer d'un système de protection par les statuts à un système de protection par les procédures susceptibles de réguler les solutions imaginées et mises en oeuvre sur le terrain et de respecter la liberté des salariés.

● **la nécessité d'une réflexion sur le contenu du contrat de travail** et son encadrement par des dispositions collectives protégeant le salarié ; les abus ou les carences peuvent être résolus par la jurisprudence, certes, mais l'individualisation de la relation de travail est aujourd'hui une tendance qu'il faut prendre en compte. La négociation collective doit donc encadrer la négociation individuelle sans gommer toute marge de transaction et de liberté. C'est d'autant plus important dans les PME, secteur au fort potentiel de développement de l'emploi mais où l'application des principes du droit du travail s'avère particulièrement difficile et où il y a carence de représentation des salariés : la négociation de branche y a un rôle fondamental à jouer car c'est à ce niveau que peuvent être posés les "filets protecteurs".

● **le frein que représente le système des retraites**, bien que la France soit un des pays où les transferts d'un régime de protection sociale à un autre sont le moins difficiles. La capitalisation est plus adaptée à l'individualisation de la carrière qu'entraîne une forte mobilité ; actuellement les grandes entreprises élaborent des solutions dans le cadre de leurs systèmes de protection complémentaires. L'avenir sera sans doute dans une pluralité des systèmes combinant capitalisation et répartition et envisagés dans un esprit européen.

Quelques expressions significatives :

Pr. JAVILLIER :

"Les français ont une vision statique du droit : la représentation des salariés est vue sur un modèle très institutionnel à partir duquel on définit des fonctionnements. En outre, la forte prégnance du droit de la fonction publique renforce ce schéma, que les militants syndicaux contribuent à véhiculer mais on assiste, aujourd'hui, à une sorte de "laïcisation" des représentations, auxquels les syndicats doivent s'adapter, faute de quoi leur légitimité risque d'être atteinte...."

F. LAGANDRE :

"La fonction publique a un poids important dans les instances fédérales et confédérales : elles rencontrent des difficultés à résoudre les problèmes du privé et spécialement des PME qui ne sont pas représentées. La négociation sur les conditions d'adaptation de l'emploi ont achoppé là-dessus"

M.N. AUBERGER - CFDT :

"L'expatriation dans le tiers-monde est mal vue par la majorité des employeurs : beaucoup de salariés ont rencontré des problèmes importants et des difficultés à retrouver du travail à leur retour...."

G. FOURNIER - CFDT :

"Il faut réfléchir aussi sur la "labellisation" des délégués syndicaux par les organisations nationales : cette désignation les dispense parfois de justifier de leur capacité à négocier au nom des salariés dans l'entreprise...."

"Nous réfléchissons à des conventions et des accords à durée déterminée, ce qui oblige à une renégociation périodique, au vue de l'application qui a été faite...."

R. HARA - SNCF :

"A la SNCF, compte tenu de l'avancement à l'ancienneté, les agents qui ont bougé, parfois, ne sont pas bien loin devant ceux qui ne l'ont pas fait. Cela pose le problème de la cohérence de nos systèmes de gestion des carrières...."

D. BAZIN - SNEAP :

" Les filières managériales ou hiérarchiques sont les plus en vue et nous avons du mal à garder les gens dans leur métier. Aussi nous efforçons-nous de revaloriser les postes fonctionnels et les postes d'expertise en veillant à ce que les rémunérations évoluent de façon comparable...."

P. BONNET -UAP :

"N'oublions pas qu'à certaines époques, la France a connu de véritables migrations de populations alors qu'aujourd'hui la mobilité se fait au coup par coup...."