

Les stratégies anti-départ

Cet article est la synthèse d'une enquête réalisée en France par le service d'Etudes de la direction régionale du travail et de l'emploi de Lorraine auprès de dix huit entreprises - pour la plupart des PME du secteur industriel - situées dans les quatre bassins d'emploi frontaliers: Longwy, Bassin Houllier, Thionville, Sarreguemines¹. Enquête reprise lors du colloque² organisé en octobre 1993 par le ministère de l'Aménagement du Territoire luxembourgeois, consacré à la problématique du travail frontalier au sein de la Grande Région.

Lorsque le travail frontalier est évoqué au Luxembourg, il y a une forte tendance à ne considérer que le point de vue local. On oublie trop souvent que le travail frontalier a également des conséquences à l'extérieur du pays, et constitue une réalité avec laquelle il faut gérer tant l'aménagement du territoire que le bassin de l'emploi. Partant de là, il est important de mettre en évidence le point de vue des entreprises implantées en France autant que le point de vue des entreprises implantées au Luxembourg.

Le travailleur frontalier a-t-il un profil "type"? Les entreprises interrogées décrivent souvent le travailleur frontalier comme étant une personne jeune (entre 20 et 35 ans) qui, après son apprentissage, a acquis une certaine expérience professionnelle dans son pays d'origine. La qualification et l'expérience étant des atouts monnayables dans une plus large mesure à l'extérieur de son pays d'origine, le travailleur frontalier n'hésitera pas à partir. Sa mobilité est facilitée par le fait que dans la plupart des cas, il est encore célibataire.

Paradoxe de la situation économique actuelle: plus de la moitié des entreprises interrogées dans le bassin lorrain connaissent des difficultés pour recruter la main d'oeuvre qualifiée dans les domaines de la maintenance, des métiers de la métallurgie, de la cristallerie, de la plasturgie, de la mécanique et de la santé.

Selon l'opinion de neuf des entreprises interrogées, les difficultés de recrutement dans ces secteurs d'activité sont dues dans une très large mesure au travail frontalier. En effet, la rémunération s'avère plus intéressante à l'extérieur, notamment en ce qui concerne la main d'oeuvre qualifiée. À secteur d'activité semblable mais rémunération plus intéressante, il est évident qu'il y aura émigration de la main d'oeuvre.

Une autre explication possible du départ de ces personnes est le manque d'attrait des régions frontalières. Il est un fait que dans le bassin lorrain (Longwy ou Thionville et environs), l'environnement est aujourd'hui quasiment sans vie. Le démantèlement de l'activité sidérurgique ayant provoqué le départ de bon nombre de personnes, il ne reste plus que le *squelette* de ce qu'étaient les hauts fourneaux, lorsque ces derniers n'ont pas été totalement détruits (comme dans la région de Longwy, par exemple).

La dévalorisation des métiers manuels, l'orientation scolaire par l'échec, l'abrogation de certaines sections, et le passé difficile de certains secteurs d'activités contribuent pour une part importante aux difficultés de recrutement.

Comment réagissent les entreprises face à ce phénomène?

Lorsque le travail frontalier est évoqué au Luxembourg, il y a une forte tendance à ne considérer que le point de vue local.

La réaction des entreprises

Globalement deux types d'intervention sont possibles: l'une consiste à agir de manière tout à fait concrète en mettant en place une véritable *politique de l'entreprise* (gestion de carrière, formation etc.), l'autre est plus "abstraite" puisqu'il s'agit de travailler sur l'image de l'entreprise, en jouant sur la communication, l'informel de l'entreprise: on parle alors de *culture d'entreprise*.

1. La politique de l'entreprise

Selon les entreprises interrogées, la gestion des départs passe par une politique entrepreneuriale comportant une stratégie de maintien de la main-d'oeuvre en place. Celle-ci se fait souvent par le biais de la gestion des carrières et de la promotion de la mobilité interne. Il s'agit aussi de réduire la hiérarchie pour favoriser la prise de responsabilités. La souplesse, dans la mesure du possible, semble être une des attitudes adoptée. Il est donc rassurant de constater que le modèle taylorien n'est plus de mise.

La formation pratiquée à l'embauche des apprentis, ou après l'embauche, est un moyen de maintenir leur intérêt, et d'entretenir une dynamique à l'intérieur de leur métier. Souvent valorisante, car élargissant le champ des compétences, elle peut réduire les tensions entre certains métiers, ou encore l'appréhension face à certains outils (informatique par exemple), mais elle peut également favoriser les départs.

Le maintien de la main d'oeuvre en place passe dans une très large mesure par la politique de rémunération. Nous l'avons déjà dit, les conditions salariales sont meilleures ailleurs. Il faut donc agir à la source du problème. Parmi les entreprises interrogées,

certaines l'ont compris et envisagent de reconsidérer le système des salaires, la mise en place de primes, l'instauration d'un système de rendement.

Faire face au problème de recrutement de la main d'oeuvre, c'est recruter autrement, en faisant appel à une population jusque là peu mobilisée. Il s'agit en l'occurrence des femmes, des immigrés des pays de l'Est, ou encore de l'embauche par d'autres formes de contrats comme l'intérim et l'accueil de stagiaires.

2. La culture d'entreprise

Au-delà de son image économique (positionnement en termes matériel), l'entreprise est aussi un nom, associé à un environnement de travail (bonnes ou mauvaises conditions de travail). Ces informations sont souvent transmises par les salariés de l'entreprise eux-mêmes. Partant de là et en dehors de tout résultat économique, il est important que l'entreprise assure de bonnes conditions de travail et que cela se sache, de manière à attirer la main d'oeuvre. Son dynamisme et sa participation éventuelle à la vie locale sont également des éléments importants, contribuant en bien ou en mal à son image. Mais l'un comme l'autre dépendent de sa politique, de sa culture. Aussi parmi les dix huit entreprises interrogées, six ont mis l'accent sur l'importance de la culture d'entreprise.

Virginie Mouze

¹ Le phénomène frontalier: pénurie de main-d'oeuvre et stratégie des entreprises, in: Le travail frontalier au sein de la grande région dans l'optique de l'Aménagement du territoire, Actes du colloque 26 et 27 octobre 1993, pp.89-96.

² Les Actes de ce colloque ont été publiés sous le titre "Le travail frontalier au sein de la grande région dans l'optique de l'Aménagement du territoire" et on peut se les procurer au ministère de l'Aménagement du territoire, 18 Montée de la Pétrusse L-2946 Luxembourg.

Plus de la moitié des entreprises interrogées dans le bassin lorrain connaissent des difficultés pour recruter la main d'oeuvre qualifiée dans les domaines de la maintenance, des métiers de la métallurgie, de la cristallerie, de la plasturgie, de la mécanique et de la santé.