

# Empleo y estrategias de las empresas

Por el Prof. Dominique XARDEL \*

**Es innegable que las dificultades que estos últimos años han encontrado las empresas francesas en materia de empleo han suscitado un esfuerzo considerable de innovación, de imaginación e incluso atraído un verdadero cambio de mentalidad con respecto al trabajo. Pero todavía estamos lejos de lo necesario.**

El paro es la destrucción del hombre. La necesidad de desenvolverse afecta en el hombre, entre otras cosas, a su actividad profesional. Del 5,5 por 100 anual, como término medio, de 1950 a 1974, la expansión de la economía francesa ha descendido a menos del 3 por 100.

El alcance de los cambios internacionales y la mundialización de la economía han hecho que cualquier empresa, sean cuales sean su importancia y su talla en la estructura económica en que evoluciona, esté expuesta a la competencia internacional y, por tanto, a la competitividad que es necesaria, que es incluso una condición de supervivencia.

La situación económica del parado de hoy no es comparable a la de los años que siguieron a la gran crisis de 1929. Sin embargo, parece que, de ahora en adelante, ya no se puede evitar el aumento del paro que afecta en Francia, actualmente, a más de 1.500.000 personas, de las cuales 300.000 son jóvenes. El paro actual, que se ha hecho estructural, parece irreductible.

Escaso de 1955 a 1965, en Francia, en comparación con el de otros países desarrollados, el paro ha comenzado a aumentar regularmente a partir de ese período.

Una de las causas esenciales del paro elevado ha sido muy bien expuesta por A. Fourçans y J. J. Rosa (1), quienes han subrayado la importancia del factor de la movilidad del trabajo sensiblemente aumentada con relación a la generación anterior.

Así, A. Fourçans y J. J. Rosa dan la explicación siguiente: «Si el 16 por 100

---

\* Director de la ESSEC (Ecole Supérieure De Sciences Economiques et Commerciales) de París.

(1) A. FOURÇANS, J. J. ROSA, «El Milagro del Pleno Empleo». *Banque*, número 366, octubre de 1977.

#### D. XARDEL

de la población francesa actual cambia de empleo y espera, por término medio, un trimestre antes de tomar un nuevo empleo, el porcentaje anual medio de paro será del 4 por 100. Si la duración media para un nuevo empleo pasa a seis meses, el porcentaje de paro medio en el año será del 8 por 100.»

Hoy, en Francia, las condiciones económicas que se plantean al que solicita un empleo son tales que éste puede permitirse esperar más tiempo antes de tomar un nuevo empleo. Además, trabajar cinco días por semana durante cuarenta y ocho semanas al año no es, forzosamente, un ideal para todo el mundo.

Los trabajos que ocupan solamente parte del día, las vacaciones más largas entre dos empleos, la marcha con jubilación anticipada, son medidas a las cuales las empresas son particularmente sensibles en su estrategia con respecto al empleo.

#### I. EL GUSTO DEL RIESGO

A pesar de los múltiples esfuerzos realizados desde hace algunos años en Francia, a la vez por el sector público y numerosas iniciativas privadas, el ritmo de creación de empresas y, por tanto, de nuevos empleos es proporcionalmente más bajo en Francia que en los Estados Unidos.

Hay varias razones para ello: ante todo, el número de complicadas diligencias administrativas que implica cualquier creatividad y que está llamado a desalentar, muy a menudo, las mejores voluntades. Después, están las reglamentaciones propias a financiaciones accesibles a cualquier creador, que son mucho más estrictas y, a veces, más limitadas. Asimismo, nuestra propia cultura y nuestro sistema de educación que no siempre son estimulantes para las iniciativas individuales o de equipos y que penalizan duramente los fracasos. Finalmente y sobre todo, nuestras aptitudes poco desarrolladas a aceptar riesgos, a aceptar los peligros y las incertidumbres de la conquista de los mercados extranjeros donde, por atavismo, el francés guarda siempre cierta reticencia a expatriarse. El entorno implica un esfuerzo de previsión y de anticipación, pero, también, una voluntad de preparar el largo plazo en el momento en que también hay que interpretar los negocios a corto plazo.

Entre los problemas con los que se enfrentan las empresas, es preciso recordar la crisis energética y sus consecuencias sobre la rentabilidad, las fluctuaciones monetarias que constantemente modifican el nivel de actividad de las importaciones y de las exportaciones y las nuevas concurrencias que ella implica. Finalmente, la informática y las investigaciones tecnológicas que la acompañan necesitan adaptaciones constantes del apartado de producción y, por tanto, del nivel de empleo.

Desde hace ya muchos años, las empresas no pueden asegurar el porvenir de su personal y muchas de entre ellas han tenido que organizar progresivamente el reemplazo de sus efectivos. Mucho se ha hecho empleando políticas y una planificación sistemática con el fin de resolver, en las menos malas condiciones posibles, los problemas de despidos, traslados o reorientación de una parte de su personal.

Un extenso estudio, llevado a efecto por el Instituto de la Empresa (2) y al

(2) HERVÉ SÉRYEIX, *Le réemploi, étude d'expérience en cours*. Institut de l'Entreprise, enero de 1980.

que nos referimos a menudo, especialmente en lo que se refiere a las estrategias de reemplazo tal y como han sido practicadas por departamento, subraya el estado de ánimo que hay que adoptar ante estos problemas:

1. organizar la gestión provisional del empleo;
2. considerar los hombres de la empresa como el recurso esencial y, por tanto, consagrarle una atención muy particular, especialmente en materia de contratación y formación de personal;
3. mantener relaciones constantes con todos los socios de la colectividad local donde la empresa ejerce sus actividades, con el fin de identificar todas las amenazas susceptibles de afectar los empleos del lugar en el cual está implantada;
4. estudiar de manera sistemática las consecuencias sobre el empleo que implica cualquier decisión de orden comercial, financiero o técnico.

## II. LA RESPONSABILIDAD DEL DIRIGENTE

En su informe sobre «el empleo, componente de la gestión», dirigido a las últimas sesiones nacionales del Centro Cristiano de Patronos y Dirigentes de Empresas Francesas (CFPC), Pierre Dessaux, ejecutivo de la Sociedad Kodak-Pathé, subraya las responsabilidades del jefe de empresa en materia de empleo. Dichas responsabilidades pueden resumirse así:

1. Más que una simple preocupación, el empleo es una obligación moral.
2. El jefe de empresa es el que está en mejores condiciones de llevar a la práctica las acciones de gestión del empleo.
3. Todo dirigente debe participar en las acciones de promoción y de gestión del empleo organizadas dentro de su entorno, a nivel local o regional.

Como ejemplo, pueden citarse varias grandes empresas en su gestión o su actitud con respecto a despidos que tenían que hacer. Dado que, en cada caso, han buscado soluciones que fueran aceptables por su personal en el plano económico y humano, Pierre Dessaux cita el ejemplo de empresas tales como BSN, Creusot-Loire, Lesieur o Rhône-Poulenc, que han dado pasos tales como:

- ayudar a las empresas de la región, susceptibles de contratar personal despedido;
- ofrecer a las empresas interesadas ciertos servicios fiscales, financieros, contratación, formación;
- montaje de créditos a medio plazo;
- búsqueda de sinergias comerciales;
- búsqueda de puntos de implantación para nuevas actividades;
- participación en la organización de una cooperación flexible entre los jefes de empresa de una región, a través de Uniones Profesionales y la Datar. Estos socios crean sociedades encargadas de dinamizar el con-

#### D. XARDEL

texto industrial del complejo de empleo, siendo el papel de estas sociedades:

- la búsqueda de socios para las empresas que tienen dificultades;
- la habilitación de financiaciones para el inversor.

### III. EL REEMPLIO

No hay redespigue industrial sin haber, previamente, inversiones.

La reducción o cesación de una actividad, el cierre de una fábrica, han enfrentado, estos últimos años, a múltiples empresas con problemas de exceso de efectivos, a menudo a continuación de acontecimientos que no habían sido previstos y que han obligado a las empresas a actuar en condiciones difíciles y a elaborar estrategias de reemplio cuyos plazos de puesta en práctica eran muy cortos.

Para hacer frente a los problemas de exceso de efectivos, las empresas utilizan, a veces, varios procedimientos:

1. Aumento de la movilidad del personal.

Ello implica una mejor gestión de los recursos humanos y una mayor vigilancia de todos los procedimientos aptos para reducir los gastos de personal. A menudo, va acompañado por un cese de contratación de personal, jubilaciones anticipadas con indemnizaciones y derechos al paro económico, primas concedidas para incitar a marcharse. Los beneficios que una empresa puede sacar de las mutaciones interiores, cuando está organizada de forma sistemática y prevenida con mucho tiempo por anticipado, se miden a menudo a un corto vencimiento y son de lo más eficaces para preservar el empleo.

2. Intervenciones en el entorno local.

Se trata, para las empresas, de sacar beneficio de todas las organizaciones o sociedades profesionales que existen en su entorno más cercano (las Cámaras de Comercio, las Cámaras de Gremios, las Uniones Patronales o Profesionales, la Delegación para la Reglamentación de Territorios, y las demás delegaciones ministeriales locales.

Ciertas empresas tratan de desarrollar alrededor de su propia implantación actividades complementarias, creando así nuevos empleos que pueden sustituir a plazo empleos amenazados.

3. Suscitar nuevas actividades económicas.

El ejemplo más conocido en este aspecto es el de la SOFIRME, sociedad creada en 1976 con el fin de preparar la reconversión de Explotaciones de la Hulla en Francia que, en treinta años, ha reducido sus efectivos de 300.000 a 70.000 personas.

SOFIREM es el mismo tipo de organización que ha aportado una asistencia notoria y logrado un éxito en el desarrollo de nuevos empleos. Su actividad se centra esencialmente en lo que se llama «misiones de reconversión».

#### IV. LAS MISIONES DE RECONVERSION

En un informe dirigido al CNPF, F. Saget, encargado de curso en la Universidad de París I, explica lo que son las misiones de reconversión, dando la explicación siguiente:

Supongamos que una empresa decide cerrar un establecimiento que emplea a 350 personas en un valle de los Alpes. Una vez conseguidos los correspondientes permisos de despido por parte de las autoridades administrativas locales y nacionales, la empresa se compromete, en contrapartida, a volver a crear, localmente, un número equivalente de puestos de trabajo.

Para cumplir dicho compromiso, se realizan conjuntamente varias gestiones:

- El grupo propone a los asalariados un nuevo empleo en otro establecimiento (garantía de remuneración, toma a su cargo de los gastos de mudanza, etc.). Esto solamente interesa a veinte asalariados.
- El plan de jubilación anticipada afecta a 70 personas.
- El director del establecimiento se reúne con los dirigentes de los PMI de la localidad o de los alrededores, con el fin de ver cuáles son sus posibilidades de contrata, lo cual permite hallar nuevos puestos de trabajo para 80 asalariados.
- Los responsables de la misión de reconversión emprenden una prospección para incitar a que se establezcan nuevas empresas (esencialmente del PME de 50 a 200 asalariados) en el emplazamiento considerado. Como contrapartida, el grupo les proporciona un conjunto de ayudas que examinaremos más adelante.
- Al cabo de un año de prospección, el grupo ha logrado establecer tres empresas cuyos efectivos han alcanzado progresivamente el número de 120 personas. Sin embargo, solamente 20 asalariados proceden del establecimiento cerrado por el grupo; otros 80 han encontrado un nuevo empleo por sus propios medios.

Tres años más tarde, han sido creados, efectivamente, 250 puestos de trabajo.

Para que las misiones de reconversión puedan lograr, en un período de crisis económica, implantar nuevas actividades, deben operar dentro de condiciones particulares.

1. Las operaciones deben realizarse en plazos bastante cortos (de seis a dieciocho meses).
2. La empresa afectada no puede, por diversificación, compensar los puestos de trabajo suprimidos.
3. Las otras empresas circundantes no pueden contratar al personal despedido.

#### V. SUPRESION DE PUESTOS DE TRABAJO SIN AUMENTAR EL PARO

Las grandes empresas que deben suprimir puestos de trabajo buscan, por tanto, toda clase de procedimientos que permitan evitar el despido. Se trata,

## D. XARDEL

en realidad, de suprimir los puestos de trabajo utilizando los que se llama, de ahora en adelante, los «procedimientos indulgentes» o, también, «ceses anticipados de actividad».

El procedimiento indulgente más evidente consiste en no sustituir los que se jubilan o dejan su trabajo por otras razones diferentes. Los primeros que se marchan son el personal interino y los inmigrantes a los que se proponen importantes primas (que pueden llegar a los 75.000 francos), para que vuelvan a su país de origen.

En 1978, una sociedad del grupo Pachiney-Ugine-Kuhlman ha decidido cerrar su fábrica de Moutiers, en la Saboya, que emplea 450 personas. Del conjunto de sus efectivos, el 37 por 100 se beneficiará de una jubilación anticipada, el 24 por 100 dimitirán o se reconvertirán con la ayuda de PUK y el 36 por 100 se reclasificará en la región. Sin embargo, ciertas empresas no pueden apoyarse en jubilaciones anticipadas como procedimiento indulgente de jubilación, ya que la edad media de su personal es muy baja. Michel Jacques (3) ha citado el ejemplo del sector telefónico de Thomson CSF, cuyo personal de las fábricas tiene una edad media de veintisiete años. Thomson ha creado, hace algunos años, un grupo, el GERIS, especializado en los problemas de reconversión de personal, rápidamente imitado, por otra parte, por otras empresas. Así, Rhône-Poulenc Textile, que en cuatro años redujo sus efectivos de 12.000 a 4.000 personas, ha creado una sociedad, la Sopran, cuyo fin es atraer actividades en los lugares en los que se encuentran fábricas con dificultades, en conexión con la Datar, la Delegación de Reglamentación del Territorio. Esta operación ha estado acompañada por una oferta general al conjunto de otros asalariados del grupo Rhône-Poulenc de despido voluntario o de jubilación previa con el beneficio de un salario equivalente al 70 por 100 del salario percibido por plena actividad.

Asimismo, se han movilizado otras delegaciones regionales para facilitar las reconversiones de personal. De este modo, la DAIR (la Delegación de Reglamentación Industrial Regional) prospecciona de forma sistemática las actividades y las empresas susceptibles de instalarse en los emplazamientos con dificultades.

Es preciso reconocer, en las empresas, un esfuerzo considerable de imaginación para facilitar las salidas y las reconversiones, esfuerzo que, hasta ahora, nunca había sido emprendido con tal envergadura. De este modo, la sociedad Thomson ha ayudado a numerosos empleados a crear sus propios negocios, ha facilitado las fianzas bancarias necesarias para la iniciación de nuevas actividades, ha ayudado en el plano técnico a diferentes categorías de personal a poner a punto nuevos productos, ha asegurado gratuitamente la formación de su personal contratado, por otra empresa, o, también, ha garantizado durante cierto tiempo una clientela que era necesaria para el lanzamiento de una nueva actividad. Desde hace algunos años, numerosos dirigentes, frente a las dificultades, han dado prueba de recursos en cuanto a ideas nuevas y en cuanto a imaginación, a menudo insospechables.

## VI. LA ACTIVIDAD DE LOS SINDICATOS

La mayor parte del tiempo, las centrales sindicales han sido inducidas a colaborar de forma íntima en los planes de reconversión elaborados por la di-

(3) Licenciement: la méthode douce (Express del 21 de marzo de 1981).

rección de las empresas. No se puede luchar por la jubilación a los sesenta años y negar las salidas efectivamente propuestas a esa edad bajo la presión de dificultades económicas. La CFDT, como la CGT, han tenido que aceptar ceses anticipados de actividad, reconociendo a menudo que no hay otras soluciones.

Sin embargo, los sindicatos no han dejado de subrayar que la mayor parte de las veces, las salidas anticipadas no han sido compensadas por una contratación equivalente de jóvenes, de lo cual ha resultado un empobrecimiento en cuanto a recursos humanos de la mayor parte de las grandes empresas. Hoy, hay en Francia 700.000 jóvenes en busca de empleo.

Desde principios de 1974 a finales de 1980, el número de personas que buscan trabajo se ha multiplicado por cuatro y afecta, en marzo de 1981, a 1.700.000 seres. Hoy, un parado de cada cinco necesita más de un año para encontrar trabajo.

El paro cuesta caro a la colectividad. La ayuda que representa el seguro de paro y las actuaciones públicas ha alcanzado la cifra de 42.000.000.000 de francos, en 1980. Añadiéndole la falta de ingresos para la Seguridad Social y la disminución de los impuestos fiscales, el coste anual del paro en Francia alcanza, hoy, los 100.000.000 de francos. Como ha subrayado Y. de l'Eco-tais (4): «con semejante masa de obreros, ¿no se puede crear trabajo en lugar de financiar el no trabajo?»

#### VII. EL PORVENIR Y LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA EL MANTENIMIENTO DE EMPLEO

La evolución de los problemas del empleo no permite augurar para los años venideros soluciones o una mejoría fácil de la situación actual. En efecto, pueden identificarse varias causas que hacen delicados los remedios a la situación actual (5):

##### 1.—La demografía

Hoy, el 8 por 100 de los jóvenes está sin empleo. Representa el 40 por 100 del número de los que buscan empleo. Hay pocas probabilidades de que los porcentajes evolucionen favorablemente en los años venideros.

##### 2.—El aumento del número de mujeres que quieren trabajar

Las mujeres representan en Francia el 45 por 100 de la población activa. Constituyen el 53 por 100 del número de personas que buscan trabajo. Cuanto más quieren trabajar las mujeres, menos trabajo encuentran.

##### 3.—La reestructuración económica

La mundialización de la economía y el aumento correspondiente de la competitividad, que implica reestructuraciones, han acarreado despidos

(4) *Le bilan économique du septennat*, Express, 21 de marzo de 1981.

(5) Esta parte del informe debe mucho al informe de Hervé Sérieyx, *Les emplois du futur* (marzo de 1980).

#### D. XARDEL

económicos a menudo muy importantes en los grupos industriales. Es poco probable que estos despidos cesen en los próximos cinco años.

#### 4.—Las nuevas tecnologías

La telemática ejercerá efectos que ya son conocidos: el 30 por 100 de reducción de efectivos en el sector de la banca y del seguro en los próximos diez años e importantes modificaciones del trabajo de 800.000 secretarios, con las correspondientes supresiones de empleo, por no citar más que estos dos ejemplos. A este respecto, el informe NORA-MINC es explícito: «Las consecuencias en el empleo de una información masiva resultan de una carrera de velocidad entre el despido de mano de obra, unido a las ganancias de la productividad, y el aumento de mercados que puede resultar de una competitividad así mejorada. Ahora bien; el primer efecto es seguro a corto plazo. El segundo es condicional y más lento de realizar.»

Ante estas características de la situación actual y de las evoluciones futuras, H. Sérieyx ha formulado varias proposiciones, a menudo ya hechas con diferentes enfoques y que nos limitaremos a recordar:

- a) Liberalizar los precios y la artesanía para dejar que desempeñen plenamente su papel de creadores de empleos. Se trata de ayudar a los PME y a la artesanía a vivir mejor, suprimiendo a su manera de ver las múltiples restricciones reglamentarias, fiscales y sociales, fomentando así la confianza de los organismos bancarios con el fin de favorecer su desarrollo y mejorando su información sobre los mercados que hay que conquistar.
- b) Aumentar el entendimiento entre los diferentes agentes socioeconómicos, como son la educación, la investigación, la administración y el mundo industrial.
- c) Repensar la utilización del espacio y del tiempo en la organización del trabajo: «la excepcional ausencia de movilidad del trabajador francés le lleva, como término medio, a rechazar un empleo si está situado a más de veinticinco kilómetros de donde reside. Pasar uno o dos años en el extranjero, en el marco de su vida profesional, representa una aventura tan arriesgada que no la acepta sino al precio de ventajas económicas que hacen que el expatriado francés sea el más caro del mundo».
- d) Esforzarse por promover una nueva cultura.

Ante las dificultades y ante un universo hostil, ¿acaso no hemos perdido parte de nuestras capacidades de reacción y de autosubsistencia? Algunos observadores se preguntan si la actual crisis de empleo en Francia no proviene más de un desfase cultural que de causas económicas. El hecho de que el Estado se haya hecho cargo de una parte importante de la vida del ciudadano, ¿acaso no ha aniquilado nuestras capacidades de imaginación o simplemente de voluntad para franquear los obstáculos? El enfoque occidental de la vida de las grandes organizaciones modernas quizá ya no esté adaptado, o bien es preciso buscar nuevos valores culturales que permitan adaptarse mejor al mundo de hoy.

## A TITULO DE CONCLUSION

La tecnología de la información está a punto de crear transformaciones fundamentales, ya sea en las unidades de producción, o al nivel general de la organización o del funcionamiento de las empresas.

La mayor parte de los dirigentes son conscientes de ello y se esfuerzan por prever las repercusiones de estas transformaciones al nivel del empleo futuro en las empresas.

Entre las exigencias de la sociedad de la información en la que hemos entrado, hay una a la que los dirigentes tratan de responder, ya que será valiosa para las empresas y que se juega no solamente a nivel de las contrataciones de personal, sino también al de programas de formación, mutaciones de puestos y planes de profesiones. Se trata de progresar en la mejora de la gestión previsional de los recursos humanos.

Es innegable que las dificultades que estos últimos años han encontrado las empresas francesas en materia de empleo han suscitado un esfuerzo considerable de innovación, de imaginación e incluso atraído un verdadero cambio de mentalidad con respecto del trabajo. Pero todavía estamos lejos de lo necesario, como ha subrayado H. Sérieyx en su informe sobre los empleos del futuro:

«¿Cómo afrontar este mundo incierto que requerirá autonomía, imaginación, valor, movilidad, capacidad de mantener nuestros bienes a menor coste, capacidades manuales e intelectuales, apertura al mundo, dominio de los instrumentos técnicos que nos rodean y no ignorancia de su empleo o esclavitud a sus efectos?

¿Cómo hacer frente a este mundo con las actitudes dependientes, asistidas, pasivas que hoy son, tan a menudo, las nuestras?

¿Y cómo no ver que la separación entre las actitudes que deberíamos tener y las que tenemos acarrea una mala adecuación de la oferta y de la demanda de empleo?

¿Y cómo no ver que a falta de una verdadera revolución cultural no recogeremos seguramente el desafío de la nueva competencia mundial?»

## EJEMPLOS DE ESTRATEGIA DE EMPLEO LLEVADAS A LA PRACTICA POR ALGUNOS INDUSTRIALES FRANCESES

### ANEXO I

#### SAINT-GOBAIN-POMT-A-MOUSSON

Reducción general de los efectivos en los sectores de tuberías, papel y barnices, 10.000 personas menos en estos últimos cinco años.

#### ESTRATEGIA

Medios clásicos: jubilaciones, indemnizaciones por marcharse (medidas más caras pero más eficaces); mutaciones hacia sectores en desarrollo (aislamiento); contactos con las empresas locales; acciones de formación.

D. XARDEL

#### AYUDAS

Organización muy descentralizada con un responsable por departamento; intervención de apoyo de diversos servicios del grupo; posible préstamo al personal cualificado; posible acuerdo con los centros de investigación-desarrollo del grupo; apoyos comerciales eventuales en Francia y en el extranjero; búsqueda de empresas por todos los medios.

#### RESULTADOS

Numerosos emplazamientos a regenerar: Chantereine (Saint-Gobain, vidrio plano; creación de una zona industrial); Aniche: 200 personas sobrantes (importante prima al que se vaya: 50.000 francos). Papeterie de la Cellulose du Pin, en Roquefort: cierre total. No hay ninguna industria local, 400 personas afectadas (SGPM ofrece: edificios y terreno, préstamos o subvenciones al 6 por 100 con plazo diferido de cinco años. 10.000 francos por empleo creado en el cantón; 20.000 francos por recolocación de un trabajador; 30.000 francos para todo empleado de la sociedad que crea su empresa. De 300 a 400 empleos firmados). De 1976 a 1979, el grupo ha consagrado a la reestructuración cerca de mil millones de francos: las tres cuartas partes en Francia.

### ANEXO II

#### B S N GERVAIS-DANONE

Reducción de efectivos: 1.030 personas, sobre todo en el sector del vidrio plano y en las regiones del Norte y de Bélgica.

#### ESTRATEGIA

Jubilación; incentivos a marcharse voluntariamente; aceleración de nuevos proyectos industriales (Aniches Expanver: 45 nuevos empleos; vidrio en hojas, 102 empleos proyectados); movilización del entorno para descubrir inversores nacionales y regionales; cooperaciones múltiples con Datar, CCI, etc.; investigación sistemática de empresarios locales.

#### AYUDAS

Servicios BSN jurídicos, fiscales, financieros, administrativos (instalación de archivos) de contratación y de formación de personal; estudios de mercado; búsqueda de socios; ayuda en la búsqueda de emplazamientos de obras (ubicación o venta de fábricas); interés reducido con bonificaciones según el número de empleos creados (sin participaciones y subvenciones); creación de una red de corresponsales en Francia y en el extranjero (Gran Bretaña, Japón...) y de una oficina de prospección en los Estados Unidos (de acuerdo con la Datar, en quince meses, 8.000 empresas afectadas; 60 expedientes abiertos, cuatro posibles).

#### RESULTADOS

774 personas reorientadas. Potencial de nuevas implantaciones con concurso.

BSN: 300 empleos y cinco empresas creados.

ANEXO III

C G E

En Tarbes, Ceraver emplea 1.700 personas (población industrial global, de 12.000 a 15.000 personas). La fábrica de filtros cerámicos nucleares, construida para abastecer a Eurodif en Tricastin y que empezó a funcionar en 1975, dejará de operar a finales de 1981. La otra fábrica de cerámica clásica (aisladores) sufre cada vez más competencia por parte de los países que pagan bajos salarios. 1.000 personas por reclasificar, más 200 a plazo.

ESTRATEGIA

Contratación de un responsable; voluntad de permanecer en el plano local (recogida de informaciones, búsqueda de PMI capaz de ampliarse, multiplicación de contactos); alerta de las instancias regionales y nacionales, trabajo con los municipios entre Tarbes, Lourdes y Vic, etc.

AYUDAS

Préstamos por persona contratada, como complemento de la ayuda pública, sin intereses o con intereses reducidos, hasta 20.000 francos por persona, más ayudas a la inversión hasta el 5 por 100 de las sumas invertidas; ayudas al estudio y a la formación de sociedades; ayudas a los artesanos, asistencias diversas.

RESULTADOS

Siete contratos con firmas locales, de los cuales tres son verdaderas creaciones de empresas (200 empleos en total).

ANEXO IV

CREUSOT-LOIRE

Reestructuración de la industria francesa de aceros especiales.

ESTRATEGIA

Reanimar las instancias regionales; estudio de expedientes, caso por caso (sin prospección sistemática); creación, refuerzo o apoyo de sociedades locales de desarrollo industrial con la Datar (la Adil en el Loire) y con la secretaría de Estado en los PMI (Comité Bourgogne-Industrial).

AYUDAS

Desarrollo local de subarriendos.

RESULTADOS

Para cuencas de empleos afectados, a partir de 1.º de enero de 1979.

- Besançon: 60 puestos de trabajo suprimidos (recuperados por Peugeot).
- Chateaufort-Rive-de-Gier: 728 puestos de trabajo suprimidos, despidos limitados a 100.

#### D. XARDEL

- Brionne: 100 puestos de trabajo suprimidos, 50 vueltos a crear, 30 en proyecto.
- Ivry: 170 puestos de trabajo suprimidos.
- Snias-Creusot-Loire: 50 puestos de trabajo suprimidos.

Coste actual de una supresión de puesto de trabajo en el grupo: de 50.000 a 70.000 francos.

### ANEXO V

#### RHONE-POULENC

Reducir los efectivos del grupo en unos 2.500 puestos de trabajo aproximadamente, sobre todo en la región lionesa.

Otros emplazamientos:

- Besançon: 3.700 personas por despedir (120 puestos de trabajo creados, 800 previstos en tres años con el concurso de la Datar).
- Albi: 130 puestos de trabajo creados.
- La Voulte: paro de fábricas textiles en 1982 (70 puestos de trabajo en creación).

#### ESTRATEGIA

Atraer inversores extranjeros a la región y al emplazamiento de la obra; posibles participaciones minoritarias y con cláusulas de redención; cesión o emplazamiento de edificios en condiciones preferenciales; posibilidad de garantizar cierto volumen de compra durante algunos años.

#### AYUDAS

Ayudas técnicas diversas: ayudas a la formación; ayuda tecnológica (dos patentes cedidas).

#### RESULTADOS

Un puesto de trabajo creado por cada dos está ocupado por un antiguo de Rhône-Poulenc; coste global del puesto de trabajo creado: más de 25.000 francos; las medidas más eficaces, pero las más caras son de orden individual. En 1978, se han registrado 2.058 despidos con garantías de recursos.

\* \* \*

Estos cinco anexos precedentes constituyen los ejemplos más conocidos de estrategias de empleo puestas en práctica en Francia por grandes industriales; estas experiencias han sido estudiadas por diferentes organismos y dadas a conocer, especialmente en «Usine Nouvelle», del 9 de octubre de 1980.