

L'impact des restructurations sur le rôle du collectif de travail en tant qu'acteur de la (re)construction des savoir-faire de métier

Comment articuler la question de l'emploi et celle du travail ?

Juin 2013



Avec le soutien financier de la Commission européenne

Comité de pilotage CES

Joël Decaillon

Judith Kirton-Darling

Jozef Niemiec

Luca Visentini

Coordination du projet : Cabinet SYNDEX Europe

Sonia Abdesslem

Ana Isabel Martinez

Philippe Morvannou

Groupe d'experts nationaux

Allemagne: Stefan Stracke (WMP)

France: Sonia Abdesslem et Ana Isabel Martinez (Syndex)

Italie : Daniele DiNunzio (IRES – Institut de recherche économique et sociale)

Pologne: Stéphane Portet et Kasia Szczepanik (S.Partner)

Royaume-Uni : Ana Isabel Martinez et David Tarren (Syndex UK)

Suède : Eskil Ekstedt (Uppsala University)

► **Sommaire**

Contexte de l'étude	5
Le projet et sa démarche	7
Synthèse – Principaux éléments d'analyse transversale	9
1. Les impacts et déterminants des restructurations sur le rôle du collectif de travail dans le transfert des compétences	11
2. Les raisons conduisant à cette situation délétère	20
Panorama européen – Illustration au travers de sept études de cas dans six pays	23
1. Étude de cas n° 1: La cession d'activité de Honeywell Airport Systems GmbH en Allemagne	25
2. Etude de cas n° 2: Un plan de départs volontaires précipité dans une usine de sidérurgie en France	33
3. Étude de cas n° 3 : Rationalisation du processus de production Intesa Sanpaolo Spa en Italie.....	40
4. Étude de cas n° 4 : deux exemples de restructurations massives chez Orange / Emitel et EDF Rybnik en Pologne	46
5. Étude de cas 5 : Reconstruction en trois phases d'une usine locale de TI dans le nord de la Suède.....	52
6. Etude de cas n°6 : un programme de suppressions de postes de grande ampleur réglé majoritairement via des départs volontaires au Royaume-Uni.....	56
Conclusions et recommandations	63

Contexte de l'étude

La restructuration est devenue un outil de gestion central de l'entreprise. Les plans se multiplient avec des intervalles de plus en plus courts. Dans les grands groupes, la restructuration est devenue permanente. Elle n'en reste pas moins un évènement empreint de risques, souvent lourd de traumatismes. Il s'agit, malgré sa fréquence, d'un moment extra-ordinaire qui modifie la trajectoire de développement de l'entreprise, des territoires ainsi que la carrière des travailleurs. En modifiant les structures fondamentales de l'institution que constitue l'entreprise, la restructuration remet en cause les pratiques routinières, le pacte social (entre les travailleurs et l'entreprise et entre les travailleurs eux-mêmes), les croyances collectives, les savoirs partagés...

L'ampleur du phénomène restructuration, la profondeur de ses effets et la teneur de ses risques justifient la mise en œuvre de moyens destinés à en assurer la prévention et le traitement. Ceci impose la nécessité d'un dialogue social également permanent tourné vers ces objectifs.

Du point de vue syndical, les restructurations sont avant tout un risque sur l'emploi. La défense de l'emploi et la négociation du meilleur plan social focalisent l'attention et l'énergie des responsables syndicaux. La question du travail, des conditions de travail, des conditions concrètes de réalisation de la tâche, passent au second plan au cours de négociations, souvent menées dans l'urgence faute de politique d'anticipation de la part des directions d'entreprises. Certes, depuis une dizaine d'années, la dimension « humaine » des restructurations est prise en compte de façon croissante. On en veut pour preuve une plus grande sensibilité aux problématiques des risques psycho-sociaux dans les restructurations dont l'exemple le plus fort est peut-être la décision d'un tribunal français annulant un plan de licenciement pour cause de risques pour la santé des salariés (FNAC, décembre 2012).

Dans son livre vert sur les restructurations publié au mois de janvier 2012, la Commission européenne rappelle qu'il « est nécessaire de remédier aux problèmes sociaux et sanitaires engendrés par l'insécurité de l'emploi, l'adaptation, les licenciements et le chômage de longue durée par des approches efficaces permettant aux travailleurs de s'adapter aux changements sur le lieu de travail, de revenir rapidement à l'emploi et d'atténuer les effets des transitions sur la santé ».

Dans ce livre vert, la Commission souligne par ailleurs que « pour que l'adaptation au changement se fasse de manière optimale, des compétences et des investissements appropriés dans le capital humain sont clairement nécessaires ».

La question des compétences s'est peu à peu imposée comme un des axes majeurs de la gestion des restructurations. Mais, force est de constater que pour le moment cela se cantonne à la prise en compte des compétences individuelles. Or, cette approche oublie une dimension fondamentale de l'entreprise : elle est un collectif dont la dynamique n'est pas seulement la somme de la trajectoire des parties.

Ainsi, les deux « points aveugles » des restructurations restent le travail et les collectifs de travail, ayant pour effet d'occulter les effets directs et indirects de ces réorganisations sur le devenir des savoir-faire de métiers.

Que cette tendance relève d'une stratégie intentionnelle ou d'un simple déficit d'identification, les effets restent similaires : les restructurations tendent à réduire les collectifs de travail, à les fragiliser, voire à les faire disparaître. Or, la dévitalisation des collectifs aboutit à la mort, à plus ou moins long terme du Métier, réduisant par la même la fonction psychologique du travail avec toutes les conséquences psychosociales que cela suppose. Celles-ci pèsent tant sur l'individu que le collectif de travail et concernent à la fois ceux qui restent (« les rescapés ») et ceux qui partent (« les victimes »).

Collectif de travail : définition et conditions

Il rassemble plusieurs travailleurs qui contribuent à une œuvre commune ET dont le socle est le partage et le respect des règles de leur métier (c'est-à-dire des façons adéquates de réaliser le travail et de se comporter). Ces règles se différencient des procédures prescrites car elles résultent de la confrontation au réel (donc de la pratique), qu'elles sont élaborées et discutées par le collectif de travail lui-même. Ces règles ont une fonction de régulation, de cohésion et de protection. Toutefois, elles ne sont pas figées et pour qu'un collectif de travail soit considéré comme « vivant », il doit permettre la confrontation des points de vue de ses membres sur ces règles et, par conséquent, participer de leur évolution. Pour cela, il doit disposer de cadre de délibération qui lui sont propres, qu'ils soient formels ou informels.

Il ne faut donc pas confondre le collectif de travail avec :

- l'activité collective : ensemble d'actions menées conjointement par plusieurs individus
- l'équipe de travail : un groupe formellement délimité de plusieurs individus autour d'un but/objet commun

Pour fonctionner le collectif de travail suppose a minima l'engagement, la coopération, la confiance, l'entraide et la loyauté entre collègues.

Mais la construction et le maintien des collectifs sont également conditionnés par les pratiques managériales et l'organisation du travail dans lesquelles ils s'inscrivent. En effet, lorsqu'ils existent, les collectifs peuvent être fragilisés, voire détruits par des pratiques managériales qui, soit viennent brusquement changer les règles du jeu en transformant la souplesse organisationnelle en rigidité, soit instaurent une concurrence excessive entre les travailleurs dans un contexte de peur générée par l'insécurité d'emploi.

Le projet et sa démarche

Résorber ce déficit de visibilité et de compréhension des multiples niveaux de conséquences des restructurations sur les métiers et le transfert des savoir-faire devient impératif et urgent. Pour cela, plusieurs questions doivent être posées:

- Quel est l'impact des restructurations sur le rôle du collectif de travail en tant qu'acteur de la (re)construction des savoir – faire de métier ?
- Que deviennent les savoir-faire individuels et collectifs après une restructuration ?
- Est-ce que le processus de restructuration modifie la façon dont les salariés assurent la circulation / transmission du savoir-faire au sein du collectif de travail ?
- Les effets et mécanismes sont-ils les mêmes chez les salariés « restants » et les « sortants » ?
- Existe t'il des modes de restructurations plus délétères que d'autres ?
- Comment articuler la question de l'emploi à celle du travail dans un contexte de restructuration ?

Le projet que nous avons mené vise à faire l'état des lieux du savoir sur ces questions, mais aussi à prendre la mesure de l'absence relative de ces problématiques au sein des entreprises.

Notre objectif premier est de sensibiliser à la nécessité de prendre en compte les compétences collectives et les collectifs de travail dans les processus de restructuration. Nous n'avons pas la prétention de donner ici des conclusions indiscutables, mais plutôt de mettre en évidence des pistes de réflexion nécessaires pour le mouvement syndical. Nous avons privilégié une méthodologie fondée sur la recherche d'indices, de problèmes, plutôt que sur la présentation de bonnes pratiques, celles-ci restant largement à inventer.

Le projet a été conduit comme une recherche action. Nous nous sommes appuyés à la fois sur les connaissances scientifiques actuelles, disponibles et formalisées, mais aussi sur les connaissances issues des expériences des acteurs de terrain impliqués dans les situations de restructurations (experts, représentants syndicaux, salariés, représentants des directions). Ce projet est tourné vers les partenaires sociaux. C'est pourquoi nous avons privilégié une démarche participative, avec un comité de pilotage impliqué dans la réflexion et pas seulement dans la gestion du projet. Enfin, au-delà des nouvelles problématiques qui ont émergé, le débouché de ce projet est l'élaboration d'outils concrets d'analyse des situations (grilles) et de recommandations pour l'action (guide pratique) à l'attention des partenaires sociaux.

Au-delà d'un sursaut de visibilité, ce projet vise à favoriser une meilleure intelligibilité et une meilleure connaissance de la question des compétences collectives et des collectifs de travail dans les processus de restructuration. Pour ce faire, une revue de littérature a été réalisée. Cette revue de littérature a été complétée par une revue d'expériences et des études de cas dans 6 pays et 7 entreprises. Ces études de cas ont été menées sur la base d'entretiens individuels et collectifs avec des salariés encore présents dans l'entreprise, parfois d'anciens salariés, des représentants des directions et des syndicalistes d'entreprise

ayant connu des processus de restructuration. Au total 67 personnes ont été interviewées (voir détail ci-dessous), partageant avec nous leur expérience, leur réflexion, leurs propositions et souvent leur mal-être. Leur parole est la principale matière de ce rapport.

Cette étude n'aurait pas été possible sans le soutien des organisations syndicales, mais



Cartographie des études de cas menées en Europe

malgré cela il ne nous pas toujours été possible de mener tous les entretiens voulus, notamment avec les directions.

L'analyse de ces entretiens a permis de mettre en évidence des traits communs en matière d'impact des restructurations sur les compétences collectives et les collectifs de travail. Elle a aussi confirmé l'invisibilité de ce processus. Nous avons donc voulu en conclusion de ce rapport proposer quelques outils qui permettraient de replacer cette question au centre des négociations lors des processus de restructuration.

Nous espérons que ce rapport lui-même contribuera à une plus grande visibilité de ces problématiques et nous remercions toutes les personnes qui se sont impliquées dans son pilotage ainsi que celles qui ont accepté de répondre à nos questions.

Ce rapport est organisé autour de la présentation des études de cas. Cette présentation est précédée d'une synthèse portant sur :

- l'analyse transversale des impacts des restructurations sur les compétences collectives et les collectifs de travail
- l'analyse des mécanismes à l'œuvre dans les différents types de restructurations

► **Synthèse**

Principaux éléments d'analyse transversale

1. Les impacts et déterminants des restructurations sur le rôle du collectif de travail dans le transfert des compétences

1.1. Les restructurations modifient les conditions nécessaires au fonctionnement du collectif de travail

Rappel : Le rôle du collectif de travail dans le transfert des savoir-faire

S'il est incontestable que c'est l'individu qui apprend et qui décide de le faire, cette dimension n'est pas suffisante pour garantir ni la réussite de cet apprentissage, ni le niveau d'appropriation des savoir-faire de métier, nécessaire à l'exercice de l'activité dans de bonnes conditions.

L'acquisition de cette expérience est optimisée par le soutien du collectif de travail car c'est lui qui permet de :

- Distiller les ficelles de métier, les astuces déjà trouvées par le groupe pour faire face aux difficultés de la tâche (source d'efficacité)
- D'acquérir les savoir-faire de prudence face aux risques du métier et les stratégies défensives face à ce qui est source de souffrance dans le travail (source de protection et gestion du risque)
- Confronter les points de vue et les manières de faire et donc de contribuer aux progrès des pratiques de tous (source de progrès organisationnel)
- Garantir le respect des règles de l'art, des règles du métier (« ce qui se fait et ce qui ne se fait pas ») (source de références)
- Reconnaître la qualité du travail selon les critères partagés du métier (la reconnaissance étant indispensable à chacun pour continuer à mobiliser ses ressources pour agir) (source de reconnaissance)
- Réguler l'activité (par la répartition de la charge de travail ou l'entraide face à une difficulté par exemple) collective (source de régulation)

Constituant à la fois une **source d'apprentissage, de références et de protection**, le collectif de travail permet à l'individu de construire son identité professionnelle autour de la maîtrise de savoir-faire de métier, partagés et donnant du sens au travail. En retour, le collectif de travail assure son rôle de premier garant de la survie et du développement du métier, par le cadrage qu'il opère autour de la construction de l'expérience de chacun. Il est ainsi celui qui donne corps aux compétences collectives, au-delà de l'addition des compétences individuelles, et contribue à professionnaliser les parcours de chacun.

Mais, pour que l'expérience de chacun se construise et que le collectif de travail puisse remplir son rôle irremplaçable de formateur, **certaines conditions doivent être réunies**. La plupart relèvent de l'organisation du travail qui, selon ses caractéristiques, va plus ou moins

inciter à la coopération. En effet, coopérer dans l'action et accepter de transmettre ses savoir-faire ne va pas de soi. Cela suppose entre autre que :

- chacun y trouve un bénéfice (quel qu'en soit sa nature),
- un climat de confiance et un sentiment de sécurité soient partagés par ses membres, supposant une loyauté dans les conduites
- les compétences de chacun soient identifiées et reconnues,
- des cadres et des temps d'échange professionnels existent
- des marges de manœuvres soient possibles dans l'exercice de l'activité
- les effectifs soient adaptés à la charge de travail réelle
- la qualité du « vivre ensemble » (convivialité) imprègne a minima le collectif de travail
- la coopération soit plus forte que la compétition

Or, d'emblée et par essence, les restructurations sont des conjonctures susceptibles de fragiliser le bon déroulement des mécanismes décrits précédemment, puisqu'elles génèrent une instabilité de l'emploi et impliquent des changements organisationnels, déstabilisant forcément les routines de fonctionnement.

Les études de cas ont permis de faire ressortir une série d'impacts qui agissent comme des mécanismes dégradant les conditions de fonctionnement des collectifs de travail¹. Ainsi, pour les salariés qui restent, on constate :

- **Impact 1 : L'augmentation de la charge de travail et l'absorption de nouvelles tâches** périphériques (générées par la réduction des effectifs) mobilisent une grosse partie des ressources de l'individu et limitent sa possibilité de dégager du temps pour assurer la fonction informelle de transfert des savoir-faire. Cet impact survient généralement dans la phase post-restructuration et peut s'installer dans la durée si aucune mesure d'allègement de la charge de travail n'est prise. Ainsi, le tutorat au fil de l'eau qui pouvait se pratiquer avant la restructuration est, au mieux mis entre parenthèse et, au pire, arrêté.
- **Impact 2 :** Les reconfigurations possibles de divers ordres (changement de poste, de statut, modification du contenu de la fonction...) impliquent **une remise en cause des compétences reconnues jusqu'à présent**. Cela concerne à la fois l'individu face à lui-même (qui n'est plus certain de savoir-faire comme avant) et face aux autres (le statut informel qu'il avait obtenu au sein du groupe grâce à la reconnaissance de ses compétences par les pairs n'est finalement plus acquis). En essayant de répondre à l'injonction de la polyvalence, certains se retrouvent à devoir intégrer des compétences très pointues, éloignées de leur domaine voire de leur métier, et finissent par avoir l'impression de se disperser et de faire tout mal (y compris ce qu'ils

¹ Nous ne rapportons ici que les impacts majeurs et participant directement du déclin de la fonction d'apprentissage du collectif de travail. D'autres effets ont été constatés, confirmant l'impact des restructurations sur le climat psychosocial en général ou la santé des individus. Certains sont évoqués dans la présentation des diverses études de cas.

² Rappelons que les nombreuses enquêtes sur les risques psychosociaux attestent que la perte de sens du travail est un des facteurs les plus nocifs pour la santé des salariés.

maitrisaient avant). Se sentant moins assurés dans la maîtrise de leur poste, voire se retrouvant en situation d'échec, les salariés sont alors moins prompts à transférer un savoir-faire qu'ils ne possèdent finalement pas ou plus. Ainsi, le processus de restructuration permanente induit un effet paradoxal : plutôt que de se sentir monter en compétences avec le temps et l'évolution de leur poste, les salariés se retrouvent confrontés à une situation de **désapprentissage permanent**.

- **Impact 3 :** La remise en cause porte non seulement sur les compétences reconnues jusqu'à présent, mais aussi sur l'existence des compétences tout court. Dans de nombreux cas, l'inquiétude gagne le groupe qui constate que des compétences spécifiques détenues par des plus anciens partis dans le cadre du plan, ne sont plus disponibles alors que le besoin reste. La question n'est plus alors de savoir individuellement « est-ce que je vais savoir faire ? », mais collectivement « est-ce que nous saurons faire, sachant que plus personne ne sait faire ? ». L'inquiétude se transforme en doute sur la compétence du collectif, sur sa légitimité et sur sa capacité à reconstruire la compétence perdue. Dans certaines configurations, ce doute peut déclencher une **spirale de la perte de compétences** :

[On ne sait pas faire cette tâche et on doute de parvenir à la faire → on l'abandonne → cela a des effets sur les autres tâches → on perd du temps et on se concentre pour trouver les moyens de pallier ces conséquences négatives ou on essaie de « faire malgré tout » → on exerce sa propre compétence en mode dégradé → donc on perd soi-même en compétence]

Cette spirale peut être accentuée dans les cas où des crises de performance industrielles (productivité et/ou qualité) se font explicitement sentir. Peut alors s'ajouter un sentiment d'impuissance débouchant soit sur un rejet de responsabilité sur le management / la direction, soit sur une culpabilité collective (« on n'est pas capable de»). Du point de vue de l'attitude, ceci peut se traduire par une démotivation et/ou par la volonté de quitter l'entreprise pour ceux qui le peuvent, accentuant ainsi la spirale de la perte de compétences. Pour l'entreprise, c'est son potentiel d'attractivité qui diminue et peut amener à des difficultés de recrutement. Dans tous les cas, le sentiment d'insécurité d'emploi est renforcé, ce qui n'est pas propice au partage et au transfert des compétences.

- **Impact 4 :** Qu'il s'agisse de suppressions de postes nettes ou de réaffectations sur les postes quittés, la constitution du collectif (ses membres) peut être profondément modifiée et **les équilibres préexistants remis en cause**. Tous les repères, l'identité et la dynamique du groupe sont à réajuster. Il suffit que les départs dépassent un certain seuil quantitatif et/ou que ce soit les piliers du groupe qui partent pour que cette reconstruction socio-affective devienne compromise ou très difficile. Le collectif peut se retrouver à la fois « amputé » et « greffé » : non seulement il doit faire le deuil des collègues partis, mais en plus s'habituer à d'autres. Le risque est alors que le collectif stagne à l'état de collection d'individus et de pratiques, qui n'a pas eu le temps de s'harmoniser progressivement. Dans certains cas, cela peut aboutir à un **dérèglement des processus d'intégration des nouveaux**, ayant pour conséquence une plus grande difficulté à leur transférer les compétences existantes.

- **Impact 5 :** Pour toutes les raisons évoquées précédemment, auxquelles peuvent s'ajouter les effets des stratégies défensives développées individuellement ou collectivement (cf. § suivant), **l'émergence de tensions interpersonnelles** est fréquente lors des restructurations. Or, ces tensions entravent la coopération et ont tendance à remplacer la confrontation constructive des points de vue sur le métier, sur les méthodes de travail ou sur l'activité par des querelles entre individus. En se cristallisant et en monopolisant les énergies, elles détériorent l'ambiance de travail, altèrent la confiance entre les membres, créent des clans ou de l'isolement et, au final, empêchent la bonne circulation, formelle ou informelle, des savoir-faire. Ces tensions dépassent parfois le collectif de travail et se manifestent entre collectifs de travail, équipes ou services. Les relations hiérarchiques (notamment avec le management de proximité) peuvent elles aussi être affectées. Dans les cas les plus délétères, cela peut aller jusqu'à l'apparition de conduites déloyales entre collègues (pouvant se traduire par le dénigrement tel que décrit dans un cas polonais par exemple).

Le « syndrome du survivant » serait-il supplanté par un « syndrome du bénéficiaire » ?

Dans aucune de nos études de cas, nous n'avons identifié le syndrome du survivant, qui est longtemps resté caractéristique des effets des restructurations sur ceux qui restent. Dans notre échantillon, la part moins importante de licenciements au profit des départs volontaires est la première cause expliquant l'apparente disparition du sentiment de culpabilité ressentie par ceux qui restent à l'égard de ce qui partent, notamment quand ce sont les critères d'âge ou de pénibilité qui sont prioritaires.

Mais le constat le plus intéressant, mais aussi le plus alarmant, est l'inversion du processus qui semble être à l'œuvre. La lassitude des salariés face aux restructurations permanentes, l'ampleur des risques psychosociaux et plus généralement la dégradation des conditions et de la qualité de vie au travail conduisent les salariés restants à finalement envier ceux qui ont la « chance de pouvoir quitter l'entreprise ». Ceci est bien sûr d'autant plus accentué que les conditions de départ sont favorables. Quant à ceux qui partent, ils ne se considèrent plus nécessairement comme des victimes de la restructuration et ressentent parfois une culpabilité à laisser leurs collègues devoir absorber leur charge de travail et faire sans eux...

1.2. Les restructurations induisent des stratégies défensives pouvant devenir bloquantes pour le transfert des savoir-faire

En plus des effets directs sur le collectif de travail, les restructurations peuvent déclencher des stratégies de défense de la part des salariés, qui se retournent elles-mêmes contre le collectif de travail et/ou jouent en défaveur du transfert de compétences.

Au niveau collectif : des formes de cohésion réactive, tournées vers le passé et étanches aux autres

- **Le repli défensif du collectif de travail sur lui-même :** Un collectif qui s'est vu déstabilisé, ou se sent menacé par une restructuration, peut avoir pour réaction de renforcer sa cohésion interne pour se protéger (protéger ce qu'il en reste) plutôt que d'éclater. On observe que ce repli varie d'une situation à l'autre et n'a donc pas toujours les mêmes effets.
 - ▶ Dans un cas, le repli peut avoir pour fonction de souder ses membres afin d'arriver à faire face à ses nouvelles difficultés (en termes de charge de travail ou de compétences). Alors, ce collectif n'est plus réceptif aux autres, il s'en détourne (pas toujours intentionnellement), a du mal à accueillir de nouveaux membres et les savoir-faire ne traversent plus ses frontières (cas français par exemple).
 - ▶ Dans d'autres cas, le repli peut être plus fort et fondé plus sur le ressentiment que sur la nécessité de faire face. Les membres restant du collectif initial se referment sur eux-mêmes et refusent de s'intégrer (ou d'intégrer) à un nouveau collectif, de coopérer ou de transférer leurs savoir-faire aux autres car le sentiment d'injustice et d'iniquité (impression d'efforts unilatéraux à produire) générés par la restructuration l'emportent sur le reste (phénomène d'« encapsulation » décrit dans le cas allemand).
- **Le passéisme :** cette forme de nostalgie de l'entreprise ou du collectif tels qu'ils fonctionnaient avant, détourne le collectif de sa fonction de développement du métier et de l'avenir (processus mis en évidence dans le cas polonais à l'échelle du système économique même, mais apparaissant à divers niveaux dans certains des autres cas). Or, le principe même du transfert de compétences se fonde sur le prolongement, la projection. Par ailleurs, ce passéisme peut avoir pour effet une coupure de la communication entre générations de salariés (les plus jeunes étant lassés d'entendre les plus anciens ressasser, ils se débrouillent seuls se privant des apports des plus expérimentés).

Au niveau individuel : ce qui amène un salarié à devenir réticent à transmettre ses compétences

- **La stratégie de la rétention pour protéger sa place dans le futur** (ou « syndrome de la charrette » tel que dénommé par un syndicaliste français) : Le vécu d'une restructuration génère un sentiment d'insécurité d'emploi pour l'avenir (quelles que soient les hypothèses de viabilité du site). Cette crainte suffit parfois à pousser l'individu à garder intentionnellement ses savoir-faire spécifiques pour lui-même afin

de conserver un avantage sur les autres dans la perspective d'une nouvelle restructuration.

- **La stratégie de retrait liée à l'altération du sentiment de reconnaissance** (ou « syndrome kleenex ») : cette défense est axée sur la préservation minimale de l'image de soi-même. Lorsqu'il y a incompréhension des choix stratégiques et des modes de pilotage de l'entreprise et que conjointement le salarié fait face au déni de son engagement passé dans le travail, de la valeur de ses compétences acquises, il se retrouve psychologiquement très déstabilisé dans son rapport au travail en général et à son emploi en particulier. Une brèche s'immisce dans le contrat moral que le salarié pensait avoir avec l'entreprise. Prenant conscience de son statut de « pion », il remet en cause toute la validité de son engagement, se sent dupé ou déconsidéré, perd le sens du travail² et peut alors décider d'en faire moins ou de ne pas transmettre ce qu'il a acquis. La transmission ne peut pas fonctionner sans reconnaissance préalable : on ne transmet pas quelque chose qui n'a pas de valeur. Ce mécanisme s'observe aussi bien pour ceux qui partent que pour ceux qui restent.
 - ▶ Pour celui dont le poste est supprimé, le sentiment d'utilité est atteint (« finalement, ce que je faisais ne servait pas à grand chose »). Cet effet est renforcé dans le cas où la suppression du poste signifie la disparition de la fonction ou de la compétence qui y est requise et qu'aucun temps ou dispositif de transfert des savoir-faire n'est programmé par le management. Ses compétences spécifiques n'étant pas reconnues, le salarié n'a donc aucune raison de faire l'effort de les transmettre à qui que ce soit, voire peut espérer une reconnaissance différée en refusant de le faire (c'est-à-dire quand plus tard, le constat sera fait de son manque)
 - ▶ Pour celui qui reste, le mécanisme opère tout autant s'il s'assimile aux collègues qui vont quitter l'entreprise. Témoins de la façon dont ceux-ci ont été considérés, il se projette et imagine que cela aurait été certainement pareil s'il s'était agi de lui. Il devient alors moins enclin à transférer un savoir-faire qu'il suppose non reconnu.

Concernant le moment d'apparition des impacts des restructurations, on constate qu'ils ne sont pas forcément concentrés sur la phase post-restructuration : certains s'amorcent avant même l'annonce officielle, d'autres sont à leur apogée pendant le processus de négociation et d'autres peuvent être très différés. Par ailleurs, l'enchaînement des restructurations tend à brouiller le séquençage avant/pendant/après et donc à générer des effets cumulés ou simultanés pouvant s'autoalimenter.

² Rappelons que les nombreuses enquêtes sur les risques psychosociaux attestent que la perte de sens du travail est un des facteurs les plus nocifs pour la santé des salariés.

1.3. Les principaux facteurs accentuant l'impact des restructurations

Bien que les principaux effets aient été constatés dans la plupart des configurations, les études de cas montrent que l'ampleur des impacts et leur nature peut varier d'une situation à l'autre. La question est donc de savoir qu'est ce qui fait qu'un collectif va être plus résilient qu'un autre. En d'autres termes, existent ils des facteurs qui aggravent les impacts génériques des restructurations ou, au contraire, des conditions qui permettent d'en limiter les effets négatifs et de poursuivre malgré tout le transfert de savoir-faire ? Nous avons pu identifier 13 facteurs déterminants.

1. **La temporalité** : L'existence d'un temps attribué pour assurer le transfert des savoir-faire et sa durée constituent le facteur déterminant. Les seuls cas où la perte de compétence inhérente aux départs est limitée concernent les situations où les départs ont été échelonnés afin de permettre la transmission des compétences entre ceux qui partaient et ceux qui restaient (cf. cas britannique). A contrario, la brutalité des départs favorise l'apparition des stratégies des retraits et ses conséquences, à la fois chez ceux qui partent et ceux qui restent (cf. cas français et allemand) de même que les replis défensifs. De façon plus générale, c'est **l'absence d'une période de transition** post-restructuration qui en aggrave les effets.
2. **L'existence d'un dispositif de tutorat opérationnel** : il ne suffit pas qu'un dispositif de tutorat ou de gestion anticipée des emplois et compétences existent pour que le transfert des savoir-faire se fasse. Il doit être appliqué, notamment par la mise en place des conditions qui le permettent.
3. **Le modèle de management social adopté** : lorsque le modèle du marché prédomine (c'est-à-dire la gestion court termiste et opportuniste de l'emploi selon les tendances immédiates du marché), les effets de la restructuration sont plus forts. Il accentue la pression en termes de charge de travail et de polyvalence imposée et augmente la probabilité d'apparition d'une spirale de la perte de compétences. Dévoilant la rationalité financière des dirigeants, il favorise également les stratégies de désengagement des salariés. A l'inverse, les modèles se réclamant de la responsabilité sociale (cas britannique), bien que pouvant aboutir à des suppressions massives d'emplois, ont au moins le mérite de proposer un accompagnement plus fort, notamment sur la question des compétences.
4. **La refonte des modes de management et process concomitante à la restructuration** : Les restructurations constituent de plus en plus fréquemment l'occasion de modifier en profondeur les méthodes de travail et de fonctionnement collectif des salariés. En plus de la réduction des effectifs, sont proposés (parfois même en tant que « solutions ») des changements organisationnels visant à implémenter l'individualisation des performances et des rémunérations, la standardisation des méthodes de travail, le renforcement des procédures, dont les effets sont dévastateurs sur le collectif de travail (la compétition pouvant supplanter la coopération) et sur la qualité ressentie du travail (baisse de la maîtrise de l'activité) (cf. cas italien)
5. **La quantité et la répartition des postes supprimés** : on a pour habitude de corrélér la dureté d'une restructuration au nombre de postes supprimés. Si la dimension quantitative joue, c'est aussi bien au niveau macro (l'ensemble de l'entreprise) que

micro (un service, une équipe). Ainsi, supprimer 20 postes dans les fonctions supports n'aura pas le même impact sur les collectifs de travail et la perte de compétences, si ces postes sont concentrés sur quelques services ou s'ils sont répartis sur la totalité de ceux-ci. Dans la continuité, **la répartition des postes supprimés entre les différentes CSP** (par exemple cadres / exécutants) ou grandes fonctions (support / production) est importante afin de limiter le sentiment d'iniquité entre collectifs de travail.

6. **La nature des métiers et des compétences concernés** : Plus les métiers font appel à des compétences incorporées et implicites (« le toucher », « l'œil », le « feeling ») et plus le transfert des savoir-faire est difficile à faire et nécessite de temps. Or, le paradoxe est que moins les compétences sont formalisées et moins elles sont estimées comme critiques ou difficiles, et donc moins on y octroie de temps ou de cadres pour le transfert des savoir-faire. En revanche, plus une compétence est partagée et moins le risque est fort en termes de perte nette. Or, les compétences spécifiques sont aussi celles qui apportent de la valeur ajoutée aux compétences stratégiques globales de l'entreprise, mais ce sont aussi celles que l'on peut avoir tendance à supprimer le plus facilement lors des restructurations.
7. **La culture et l'état du collectif avant la restructuration** : la résistance et résilience du collectif de travail dépendent fortement de sa cohésion initiale et de la valeur qu'il attribue lui-même à la coopération et au transfert des savoir-faire.
8. **Les possibilités de formation associée** : si des formations sont proposées à ceux qui restent pour absorber les compétences de ceux qui partent ou pour accompagner la mobilité interne, l'effet de la restructuration est plus réduit (cf. cas suédois et italien)
9. **La posture managériale face à la problématique du transfert des compétences et du rôle du collectif de travail**: plus les managers sont sensibilisés et conscients du rôle du collectif de travail dans la transmission des compétences et de la nécessité de préserver les compétences collectives pour atteindre les objectifs de performance, et plus ils sont enclins à développer des stratégies pour les préserver.
10. **Le volontariat des départs** : lorsque les départs sont volontaires, le ressentiment de ceux qui partent est moins fort et ils présentent moins de réticence à transférer leur savoir-faire. Toutefois, le principe du PDV a pour effet mécanique de favoriser le départ des plus anciens (donc souvent des plus expérimentés) et par conséquent d'accentuer le risque de perte de compétences s'il est massif. Par ailleurs, le PDV n'annule pas nécessairement le sentiment de déconsidération ou de déni des compétences, lorsque les départs sont précipités ou que les candidats ont eu l'impression d'avoir subi une pression pour s'y inscrire.
11. **Le maintien des acquis sociaux liés à l'ancien poste** : dans les cas où les restructurations s'accompagnent de déqualification ou de pertes diverses pour le salarié, le sentiment d'injustice et de régression professionnelle peut entraver l'implication dans le collectif d'une part et dans le transfert des savoir-faire d'autre part.
12. **Les destinataires du transfert de savoir-faire** : la réticence est plus élevée quand il s'agit de transférer un savoir-faire à des sous-traitants (cas des externalisations), à du personnel d'autres sites (délocalisés ou non – cas des transferts d'équipes dont le

site a été fermé), aux intérimaires ou encore nouveaux embauchés arrivant dans la phase post-restructurations. Le repli sur le collectif de travail initial est alors plus fort (cas allemand).

13. **La qualité du contenu du dialogue social et sa capacité à aborder des thèmes variés** (cf. § suivant)

L'âge serait-il devenu un facteur distinctif?

Plusieurs cas ont révélé un impact apparemment moins fort des restructurations sur les salariés les plus jeunes, alors que ceux-ci en sont souvent les premières victimes.

Les plus anciens leur reprochent leur manque d'engagement dans le travail, les libertés prises avec les règles, leur individualisme et parfois leur vision du métier. Les plus jeunes y répondent qu'ils savent que leur vie traversera plusieurs entreprises, que les restructurations ne sont pas des états de crise mais l'état normal, que leur engagement ne fera l'objet d'aucune promesse ni retour.

Il ne s'agit pas là de s'engouffrer dans les discours sur la prétendue « génération Y », mais plutôt de s'interroger sur les remaniements profonds qui sont en train de s'opérer dans la construction du rapport au travail et à ses collectifs ; de s'interroger sur la mise en place de stratégies défensives qui ne seraient plus construites en réaction mais en anticipation : pour ne pas se laisser atteindre, mieux vaut y aller carapacé et avec distance. Sans attente, il n'y a pas de déception.

Mais quels en sont les impacts en profondeur pour chacun, pour les collectifs déjà fragilisés, pour les entreprises et pour l'avenir des savoir-faire qui avaient l'habitude de se transmettre de génération en génération ?...

Quelques autres facteurs sont apparus, mais apparaissent moins structurants et mériteraient plus d'investigations : le statut des concernés par le plan, le caractère plus ou moins prévisible de la restructuration pour les salariés, par exemple.

Le décryptage de ces éléments induit que le type même de la restructuration constitue en soi un facteur déterminant. Selon leur nature, les restructurations accentuent plus ou moins le rôle joué par les facteurs énoncés ci-dessus.

2. Les raisons conduisant à cette situation délétaire

Force est de constater que, dans la grande majorité des cas, les collectifs de travail ne sont pas accompagnés dans ce processus de reconfiguration qui les touche directement dans le quotidien de leur travail et qui est susceptible d'entraver sa fonction de transmission des savoir-faire. Pourquoi ?

2.1. Une question absente des discussions entre partenaires sociaux dans les contextes de restructuration

Si les partenaires sociaux semblent préoccupés par cette question, ce n'est pas pour autant qu'elle occupe sa juste place dans les discussions relatives aux restructurations. Les représentants du personnel et syndicalistes se montrent les plus soucieux à propos de la perte massive des compétences à l'œuvre dans leurs entreprises. Toutefois, ils manquent de moyens et d'outils réels pour parvenir à l'imposer lors des négociations. Dans la plupart des cas observés, un certain fatalisme règne, pouvant aller jusqu'à la passivité. Nos analyses nous ont conduit à identifier comme difficultés ou freins les éléments suivants :

- **Une sous-estimation des savoir-faire réels détenus par les salariés** de la part le management et notamment des directions : méconnaissant le contenu et la complexité des micro compétences des différents métiers, ils n'en identifient pas la valeur réelle et la part prise dans la compétence stratégique globale de leur entreprise. Et, à problème sous-estimé, réponse sous-estimée.
- **Une minimisation du rôle du collectif de travail** : nombre de méthodes de management se sont employées à déstructurer les collectifs de travail sans penser aux efforts de bord et se retrouvent ensuite à proférer des injonctions paradoxales (du type « coopérer tout en sachant que vous serez individuellement évalué et récompensé »). Son rôle dans le transfert des savoir-faire (qui s'opérait informellement grâce au « mou » que pouvaient offrir des organisations du travail et des objectifs moins tendus), peu visible et peu valorisé est par conséquent également sous-estimé.
- **La relégation, plus globalement, au second plan des questions liées au travail par rapport à celle de l'emploi** : les directions ont généralement comme logique d'action de compter sur la capacité des salariés à mobiliser leurs propres ressources pour faire face aux nouvelles exigences. Rarement intéressées par le travail réel, elles en sous-estiment encore les difficultés et, par conséquent, ont du mal à l'intégrer dans leur analyse des risques. Par ailleurs, on peut aussi constater un « dilemme du syndicaliste » qui, s'il ne cède pas sur les conditions de travail a l'impression de manquer de marges de manœuvres pour préserver certains emplois.
- **La focalisation des négociations sur la compensation sociale** : comme le montre la quasi-totalité des cas étudiés, lorsque le volet social s'ouvre, l'articulation avec les deux dimensions précédentes devient encore plus compliquée. Comme pris dans une logique réparatrice vis-à-vis de ceux qui partent, ceux qui restent ne canalisent pas l'attention.

- **La difficulté à sortir de la logique court-termiste, financière et gestionnaire dans certains secteurs**, comme ligne directrice des restructurations : obnubilée par les objectifs de réduction de coûts (le plus souvent imposé par les actionnaires), les managers des restructurations en oublient l'évaluation des coûts induits et cachés à terme, dont la perte de compétences fait partie.
- **Les lacunes dans les méthodes de conduite du changement** : elles se manifestent notamment par la rareté des cas où la nécessité d'une période post-restructuration, axée sur la transition et l'appropriation (donc supposant a minima un relâchement des objectifs, une pondération des indicateurs de benchmarking) est identifiée et mise en œuvre. Par ailleurs, la précipitation avec laquelle se déroulent les départs laisse à penser que l'asynchronisme³ qui existe entre les acteurs des restructurations et les salariés n'est pas prise en considération.
- **La persistance de mythes qui ont la vie dure** : l'illusion de la polyvalence sans limite, de la capacité infinie d'adaptation humaine, de la possibilité de pallier l'absence de transfert de compétences par une inflation des procédures ou de la standardisation du travail et la croyance dans le fait que la mise en concurrence des salariés serait un facteur exponentiel et pérenne de performance.

2.2. La faiblesse des dispositifs/ outils à disposition

Les outils concrets et efficaces semblent faire défaut pour soutenir les partenaires sociaux dans leur négociation :

- Déficit d'outils qualitatifs d'anticipation en général, et application limitée de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences en particulier.
- Absence d'outils conjoncturels, à mobiliser au moment de la restructuration
- Déficit des politiques / outils de gestion de la reconnaissance du travail, de la valorisation des compétences et de l'expérience

Les quelques outils parfois mobilisés, tels que le tutorat ou les démarches de cartographie des compétences, restent focalisés sur la dimension individuelle et ne prennent pas en compte les compétences collectives.

Enfin, lorsque des mesures de prise en charge sont proposées à ceux qui restent, elles se concentrent sur de la prévention tertiaire (donc sur les effets et non sur les causes). Des exemples en sont les formations « gérer son stress », « apprendre à faire le deuil », « accepter le changement ». Elles accentuent ainsi le message selon lequel ce serait à chacun de trouver les solutions dans la gestion de ses propres ressources, plutôt qu'à tous en préservant la fonction psychologique du collectif de travail.

³ Cet asynchronisme renvoie au fait que les acteurs des restructurations (les directions en premier lieu et les syndicalistes en second) ont plus de moyens d'anticiper la probabilité d'une restructuration et en sont informés plus à l'avance que les salariés. Ils ont ainsi plus de temps pour s'habituer à cette idée, à accepter ce scénario, temps qui n'est pas laissé aux salariés.

2.3. Peut-on identifier des bonnes pratiques ?

Un seul cas se rapproche de ce qui pourrait relever d'un scénario de type « bonne pratique » : l'entreprise enquêtée au Royaume-Uni. Mettant en avant sa responsabilité sociale (notion de RSE) et s'appuyant sur un dialogue social dynamique, elle traduit sa préoccupation pour le devenir des salariés (qu'ils restent ou qu'ils partent) et de leurs savoir-faire, par un effort d'identification des compétences présentes, par un plan de transfert des savoir-faire permis grâce à l'échelonnement des départs. D'autres mettent en œuvre quelques actions, plus ou moins souvent isolées et, le plus souvent, de façon réactive plutôt que proactive : l'offre de formation dans les cas suédois et allemands, ou encore le gel des sanctions pour non qualité dans le cas français.

► **Panorama européen** _____

**Illustration au travers de
sept études de cas dans
six pays**

ETUC / CES - L'impact des restructurations sur le rôle du collectif de travail en tant qu'acteur de la (re)construction des savoir-faire de métier : comment articuler la question de l'emploi et celle du travail?

1. Étude de cas n° 1: La cession d'activité de Honeywell Airport Systems GmbH en Allemagne

| Stefan Stracke (Wilke, Maack & Partner)

Informations sur l'entreprise / le site

Honeywell Airport Systems GmbH (ASG) était auparavant situé à Wedel près de Hambourg. L'entreprise fournissait des systèmes de gestion et des équipements aéroportuaires (tant du côté ville que du côté piste) qui permettait le développement de produits, la gestion de projets et de services. En 1998, ASG est devenu partie intégrante du Groupe Honeywell (dont le siège se situe aux États-Unis dans le New Jersey). L'Allemagne est un vaste marché national pour Honeywell ainsi qu'un important lieu de production. A l'échelle globale, Honeywell compte environ 132.000 collaborateurs - dont plus de 22.000 ingénieurs et scientifiques - parmi lesquels on compte 69.000 employés dans les Amériques, 12.000 employés en Inde et en Chine, 6000 employés dans la région Asie-Pacifique et plus de 32.000 employés en Europe, au Moyen-Orient et Afrique. En Allemagne, le personnel de Honeywell se chiffre à 6.500 personnes au total.

En 2006, ASG a été officiellement intégré à la division Honeywell Building Solutions (HBS), qui fait partie de l'activité Solutions d'Automatisation et de Contrôle (Automation and Control Solutions) de Honeywell.

Les activités de ASG ont été fortement influencés par un «projet d'entreprise» dans le domaine des systèmes et des équipements d'automatisation pour les aéroports. Au niveau du marché international, la fourniture de tels systèmes est de plus en plus réalisée en collaboration avec une forte proportion de sous-traitants. Aujourd'hui, les systèmes et les équipements d'automatisation ASG sont présents dans plus de 200 aéroports dans le monde, tel que Berlin Brandebourg (Allemagne), Dubaï, Shenzhen (Chine), Incheon (Corée du Sud), et Kuala Lumpur (Malaisie) par exemple.

À la fin de 2010, ASG employait 79 personnes à Wedel, pour la plupart des ingénieurs. L'âge moyen de la main-d'œuvre est relativement élevé, la plupart des employés sont liés à la société, ou ses prédécesseurs, depuis plus de 25 ans.

1.1. Spécificités du contexte de restructuration

Historique du processus de restructuration

Depuis l'acquisition d'ASG par Honeywell en 1998, la direction n'a cessé d'engager des processus de restructuration afin d'intégrer l'entreprise dans son Groupe. Les mesures de restructuration ont été renforcées lors du lancement du processus d'intégration d'ASG dans la structure HBS en 2006, et ce, en termes de modifications organisationnelles (par exemple la mise en place d'une organisation matricielle) et de changements dans la structure des ventes et de la distribution, etc. Toutefois, selon le management, l'intégration du site de Wedel au sein de HBS apparaissait inadéquat et insuffisant - ASG fonctionnait

comme une entité indépendante sans s'impliquer véritablement dans le modèle commercial de HBS.⁴

En Février 2010, la direction de ASG a annoncé que l'entreprise à Wedel serait complètement fermée à la fin de 2010, cette mesure impliquant l'ensemble des salariés, soit 79 collaborateurs. Quant aux commandes (et autres processus) restantes, elles seraient allouées à HBS Airport Business - sans aucun transfert de personnel de ASG à la «nouvelle» société.

Selon la direction, la principale raison de la fermeture du site était un déficit à long terme du chiffre d'affaires de ASG (en particulier, concernant les projets internationaux) et une modification du modèle économique pour des services offerts préalablement par ASG. Comme indiqué par la direction, les ressources déjà existantes de Honeywell étaient insuffisamment utilisées. Environ 75 % de ses ressources humaines étaient situés en Allemagne (soit une centralisation des processus d'affaires) alors qu'ASG opérait dans un marché de plus en plus international. En mettant trop l'accent sur les activités du projet, ASG a négligé le marché des services. Dans l'ensemble, ASG n'a pas réussi à fonctionner de façon rentable et à réaliser un résultat opérationnel positif depuis le début de ce siècle.

Pour Honeywell, le secteur d'activité qui fournit des systèmes et des équipements automatisés pour les aéroports est toujours d'une importance stratégique, tout comme HBS qui est un des chefs de file dans la gestion des installations techniques sur le marché mondial. À cette fin, Honeywell n'a pas renoncé au marché sur lequel ASG était positionné, mais l'entreprise a été restructurée au sein du Groupe Honeywell afin d'améliorer la rentabilité des projets. L'activité "ASG" se poursuit et est désormais intégrée dans les structures globales de HBS, en se concentrant sur un réseau mondial de distribution décentralisé et un système de gestion de projets de plus en plus exploité par des filiales locales de HBS. L'assistance produit et le développement technique sont de plus en plus effectués par un centre d'assistance technique (TAC) pour l'Europe, le Moyen-Orient, l'Inde et l'Afrique. Le TAC est situé en Inde.

La réorganisation a été mise en œuvre comme suit. Chaque fois que possible, ASG a accompli les projets qui étaient déjà sous contrat en 2010. Les projets de plus longue durée, les contrats de service en cours et les processus d'acquisition qui étaient en vigueur en 2010 ont été, quant à eux, transférés à HBS. En outre, en ce qui concerne ses produits et systèmes, ASG a dû créer des documentations en langue anglaise pour tous les systèmes de contrôle, systèmes de surveillance et autres systèmes d'automatisation -y compris leur configuration - de telle manière que le savoir-faire spécifique soit transféré à HBS. C'est dans ce contexte, qu'à la fin de l'année 2010, certains employés de ASG à Wedel ne furent pas licenciés et furent transférés dans les locaux de Honeywell Building Solutions GmbH situés à Hambourg et ce, afin de gérer le processus de transfert de savoir-faire de ASG vers HBS.

⁴ Tout au long de son histoire, au sein de AEG et Daimler-Benz Aerospace (DASA), ASG a été souvent caractérisé par ce qui semble être une «conduite des affaires autarcique».

Le caractère du dialogue social et de la négociation collective au cours du processus de restructuration

Le comité d'entreprise local a été très étonné lorsque la direction de ASG a annoncé la fermeture de l'entreprise en Février 2010. Les représentants du personnel ont fait remarquer qu'il y avait un «manque d'arguments économiques convaincants» en faveur de la fermeture d'entreprise. Pour le comité d'entreprise, la décision de la direction a été le résultat de la stratégie mondiale de Honeywell qui met l'accent sur le marché indien et chinois et concentre la R & D et les capacités de production dans des sites centralisés à l'échelle mondiale, notamment en Inde et en Chine.

Au cours de l'année 2010, le comité d'entreprise s'est rendu compte que la décision de la direction - prise une semaine avant lors de la réunion de la stratégie globale du Groupe Honeywell - était irrévocable et que la fermeture était inévitable. Par conséquent, il a fait part de sa volonté d'engager des négociations avec la direction sur une «conciliation des intérêts» et un soi-disant «plan de compensation sociale» en vue d'un accord au niveau de l'entreprise sur les aspects sociaux du départ des employés. Le plus important objectif du comité d'entreprise était d'exiger et d'obtenir des mesures pour garantir une fermeture «socialement acceptable» pour chaque employé. De ce fait, la direction et le comité d'entreprise - activement soutenu par le syndicat des métallurgistes allemand (Industriegewerkschaft Metall, IG Metall) - ont conclu un accord fondé sur deux points principaux:

- tout d'abord, un «plan de compensation sociale» d'une ampleur de 13,1 millions d'euros pour 70 salariés au total (qui ont dû quitter l'entreprise), avec une indemnisation qui varie d'environ 40.000 euros à plusieurs centaines de milliers d'euros par employé - basé sur les critères suivants: licenciement imminent (en tenant compte de l'âge de chaque employé), l'indemnisation minimale (sous réserve des conditions d'ancienneté), la perte éventuelle de revenu dans son prochain emploi, indemnisation de retraite temporairement limitée, handicap sévère, existence d'enfants, etc.⁵
- deuxièmement, la mise en place d'une «société de transfert de travail»⁶ d'une ampleur de 2,9 millions d'euros pour 70 salariés au total (qui ont dû quitter l'entreprise), basée sur un accord d'entreprise définissant la durée des mesures (chaque personne obtient pendant 12 mois jusqu'à 85 % de son salaire sur la base de son dernier salaire annuel après départ de l'entreprise) et le budget pour diverses activités d'environ 5000 euros par personne (tels qu'une qualification, un encadrement, une aide à la recherche d'un emploi, une assistance à la candidature, une formation à la création d'entreprise, etc.)

La direction et le comité d'entreprise se sont mis d'accord sur deux dates pour le licenciement des salariés quittant l'entreprise: 31 Décembre 2010 et 30 Novembre 2011. Toutefois, la date a été reportée dans certains cas particuliers.

⁵ Pour les salariés âgés de plus de 58 ans, la contrepartie financière permettait, à tout le moins, d'atteindre l'âge de la retraite de 65 ans.

⁶ En raison du code de la Sécurité sociale allemand (SGB III), une société de transfert de travail est généralement gérée par une «tierce partie».

Le site de Wedel a été fermé à la fin de l'année 2010 et environ 40 employés ont volontairement rejoint la société de transfert de travail. Les activités se rapportant auparavant à ASG ont été délocalisées par Honeywell sur le site HBS situé à Hambourg. Ainsi, environ 25 employés de ASG qui n'avaient pas été licenciés à la fin de 2010 ont été transférés à HBS à Hambourg. Afin d'atténuer d'éventuels désavantages économiques, les employés qui ont dû faire face au transfert à Hambourg, ont obtenu une compensation financière pour leurs efforts en terme de mobilité - par exemple parcourir une plus grande distance pour aller travailler. Ces modalités et ces dispositions ont été définies dans un accord d'entreprise supplémentaire.

Aujourd'hui, 8 des 79 salariés anciennement employés par ASG sont encore dans la société de transfert de travail. Au total, 48 anciens employés de ASG ont accepté l'offre de rejoindre la société de transfert de travail, de manière successive, entre Janvier 2011 et Septembre 2012. Jusqu'à présent, 13 personnes ont trouvé un nouvel emploi soumis à cotisations sociales, 6 personnes ont décidé de démarrer une entreprise et 17 personnes (âgées de 60 ans et plus) sont à la retraite ou vont prendre leur retraite prochainement.

1.2. «La place» du «collectif de travail» et le transfert de savoir-faire et des compétences collectives au sein du processus de restructuration

Au niveau du dialogue social

Au cours de la discussion et de la négociation avec la direction, le comité d'entreprise a attaché une grande importance à la concrétisation de paiements de compensation financière qui soient «socialement acceptable» pour le personnel. En outre, il s'est concentré sur la question du travail, en particulier sur les conditions de travail pour les salariés qui n'ont pas quitté leur poste, mais ont dû changer de lieu de travail. Le comité d'entreprise a souligné la nécessité de mettre des lieux de travail appropriés à la disposition du comité d'entreprise et des employés qui se déplaceraient vers le site de Hambourg. Il a insisté sur le besoin de consultations, entre le comité d'entreprise et la direction, concernant l'organisation et l'attribution de «nouveaux» lieux de travail. Ces aspects ont également été établis dans un accord d'entreprise.

Le transfert de savoir-faire et des compétences collectives au sein du personnel a été une question importante pour le comité d'entreprise. Les représentants du personnel ont été préoccupés par la perte imminente de savoir-faire due au départ forcé d'un groupe expérimenté et relativement important de «détenteurs de savoirs» quittant Honeywell en même temps. Toutefois, la question du transfert ou du maintien des compétences collectives n'a pas été traitée dans un accord d'entreprise.

Au niveau de la direction

La direction s'intéressait surtout au transfert du savoir-faire du reste des employés - en termes de développement logiciel, de construction et de connaissances en matière de fabrication - à d'autres employés de HBS à travers le monde, par exemple, des employés en Inde. L'objectif était de créer des équipes de travail autogérées en Inde. Cependant, la direction n'a pas prêté attention au transfert de savoir-faire et de compétences collectives entre différents groupes d'âge au sein de ASG ou entre les salariés qui quittaient ASG et

ceux qui restaient. Du point de vue de la direction, comme il s'agissait d'une fermeture complète d'une entreprise / d'un site, il n'y avait pas de mesures spécifiques à prendre pour renforcer ou préserver la cohésion entre les membres des équipes.

«En réalité»

Après l'annonce de la direction de fermer ASG à Wedel, de nombreux employés se sont inquiétés pour leur devenir (emplois et revenus futurs). De nombreux employés se trouvaient dans une tranche d'«âge critique» (mi-cinquantaine) à l'époque. Ils craignaient d'être au chômage pendant une longue période. Un grand nombre de salariés ont été frustrés et déçus par la décision de la direction. La plupart d'entre eux avaient travaillé pour ASG à Wedel toute leur vie professionnelle, et maintenant ils étaient censés quitter l'entreprise plus ou moins brusquement. Selon une personne interrogée l'annonce de la fermeture est apparue comme un «effondrement brutal».

Selon les employés interrogés et les membres du comité d'entreprise, le transfert de connaissances techniques des employés de Honeywell en Allemagne aux employés de Honeywell à l'étranger (Inde, par exemple) ne s'est pas très bien passé jusqu'ici, parce que le temps de transfert établi par la direction est trop court (parfois inférieure à un an). Certaines personnes interrogées ont déclaré qu'il faut habituellement environ cinq ans pour transférer correctement la connaissance des processus et systèmes d'exploitation. Les choses se compliquent encore du fait que, avant la fermeture de ASG, de nombreux employés hautement qualifiés («détenteurs de savoirs») ont quitté ASG et ont été embauchés par des entreprises concurrentes.

1.3. Répercussions de la restructuration sur le fonctionnement du «collectif de travail»

Répercussion n° 1: Renforcer la cohésion de l'effectif

Lors du processus de négociation entre le comité d'entreprise et la direction (c'est à dire avant que les employés ne doivent quitter l'entreprise), il y avait une grande solidarité, une forte cohésion entre tous les membres du personnel et une ferme détermination des employés par rapport à «leur site». Cet état de choses peut être attribué à des raisons traditionnelles: la cohésion et la solidarité sur le site Wedel avaient «grandis» au fil des décennies - en dépit de ou même à cause de plusieurs changements de main et des mesures de restructuration qui les avaient accompagnées.

Le comité d'entreprise a reçu un grand soutien et la confiance du personnel - au cours du processus de négociation, il est devenu évident que des moyens de subsistance financiers seraient garantis par des paiements d'indemnisation élevés aux salariés. La solidarité a été appuyée par le fait que 95 % du personnel a été nommé dans le cadre de l'élection du comité d'entreprise en 2010.

Quand le «plan de compensation sociale», y compris la contrepartie financière a finalement été convenu, la cohésion entre les employés qui devaient quitter et ceux qui pouvaient rester dans l'entreprise était encore très forte. Il était évident qu'il n'y aurait pas de «cas de rigueur» - les compensations négociées entre la direction et le conseil d'entreprise ont été

considérées comme acceptables par presque tout le monde. De cette façon, l'intimidation et la jalousie ont pu être évitées.

Enfin, il convient de mentionner qu'à l'heure actuelle un certain nombre (environ 15 à 20) d'anciens employés de ASG se rencontrent encore chaque mois - de manière informelle et dans une ambiance conviviale - et ils utilisent également une plate-forme Internet pour communiquer l'un avec l'autre.

Répercussion n° 2: Détérioration des conditions de travail des employés qui restent dans l'entreprise et dynamique réduite du groupe de travail

Selon la plupart des personnes interrogées, les employés qui sont restés dans l'entreprise et ont été transférés au site de Hambourg au début de 2011 ont dû faire face à une détérioration des conditions de travail. Après le déménagement des activités à Hambourg, le fonctionnement de l'infrastructure technique (logiciel, matériel, réseau, système comptable, la climatisation, etc.) a laissé à désirer pendant trois à quatre mois. Comme indiqué par les employés interrogés, la gestion de la mobilité n'avait pas été organisée suffisamment. Les spécialistes des ventes, les experts opérationnels et les employés spécialisés dans le développement de produits ont eu à partager un bureau en open space. Les experts en développement ont été gênés par la présence des spécialistes des ventes dont la tâche principale implique de nombreuses communications téléphoniques. 12 mois plus tard, l'idée d'une cloison interne et cubes de bureau a pu être implémentée. Dans l'ensemble, cette situation a eu des répercussions négatives sur la dynamique du groupe de travail, la coopération entre collaborateurs et la cohérence des employés.

Répercussion n° 3: «L'encapsulation» d'anciens employés de ASG et dynamique réduite du groupe de travail

Il a été observé que parmi les employés qui sont restés dans l'entreprise et ont été transférés à Hambourg au début de l'année 2011, certains avaient développé des tendances à «l'encapsulation», comme confirmé par certaines personnes interrogées. Après la délocalisation à Hambourg, une forte cohésion entre la plupart des anciens collègues de ASG Wedel était présente. En raison de la réduction de l'ancienne équipe Wedel, certains anciens employés de l'ASG se sont concentrés sur leur ancien groupe de référence dans leurs interactions directes et personnelles. Ils n'étaient pas très attachés à la «nouvelle société» et ne ressentaient pas une impulsion intérieure ou une motivation intrinsèque à «maintenir en vie l'entreprise». Cette situation a entraîné des impacts négatifs sur la dynamique du groupe de travail et la collaboration entre les travailleurs et la cohérence des salariés.

Répercussion n° 4: Refus ou difficultés individuelles à «transférer» le savoir-faire à de nouveaux collègues

Parmi les employés qui sont restés dans l'entreprise et ont été transférés à Hambourg au début de l'année 2011, certains ont refusé de divulguer et de transférer leur savoir-faire à leurs «nouveaux» collègues de HBS. Toutefois, la plupart des anciens employés de ASG ont été disposés à coopérer avec leurs «nouveaux» collègues de HBS, la plupart d'entre eux étant situés en Inde.⁷ Certaines des personnes interrogées se sont plaintes d'un transfert de connaissances unilatéral et qu'il était très difficile d'établir une relation personnelle avec leurs collègues étrangers.

Selon la plupart des personnes interrogées, la principale explication pour laquelle le transfert de connaissances ne s'est apparemment pas très bien passé ne peut pas seulement être trouvée dans le refus de transfert de la part d'anciens employés de ASG, mais aussi dans le court laps de temps qui était alloué pour le transfert du savoir-faire. Comme l'une des personnes interrogées l'a formulé : «Vous ne pouvez pas transférer 30 ans d'expérience dans un délai d'un an ou d'un an et demi. Les collègues indiens ont d'excellentes compétences en programmation, mais ils ne peuvent pas comprendre comment l'entreprise fonctionne en si peu de temps. Dans le passé, la société n'a pas "initié" les jeunes à l'activité. Au cours de ces dernières années, aucun transfert de savoir-faire interne n'est intervenu jusqu'à la fermeture».

Répercussion n° 5: Une répercussion sur l'état de santé des salariés quittant l'entreprise qui varie

- Aggravation des états de santé, mais renforcement de la cohésion:

Les personnes interrogées ont signalé quelques cas de santé précaire en 2010 qui ont impliqué des employés devant quitter ASG pour la fin de l'année. Une personne interviewée a fait remarquer que: «D'un jour à l'autre, nous avons dû faire passer notre niveau de travail de 100 à 0. Il est difficile de faire face à cette situation». Ainsi, des effets associés à l'âge ont commencé à apparaître. Les gens qui ont eu peur de ne pas trouver un nouvel emploi (et n'étaient pas proche l'âge de la retraite) ont été particulièrement touchés. Certains troubles psycho-sociaux sont devenus communs, tels que la fatigue et des syndromes dépressifs (trois cas d'invalidité totale et permanente ont été signalés). Le sort de tels individus a contribué au renforcement de la cohésion de l'effectif. De nombreux employés se sont sentis solidaires de leurs collègues malades.

- Amélioration des états de santé des autres salariés quittant la société:

En revanche, certains employés qui ont quitté l'entreprise avant la fin de l'année 2010 ont déclaré que leur état de santé s'était amélioré depuis la fermeture de ASG. Après le début de l'intégration de ASG au sein de la structure HBS en 2006, ils ont ressenti une augmentation des contraintes et des tensions psycho-sociales et leur motivation a diminué, avec en cause une charge de travail élevée et la pression due à la restructuration permanente. Dès lors, ils ont apprécié de pouvoir quitter leur poste

⁷ Afin d'assurer le transfert des savoir-faire, des salariés d'Honeywell Inde ont séjourné en Allemagne pour un temps limité.

de façon prématurée - un départ «adouci» par le paiement d'une compensation financière appropriée.

1.4. Résumé et conclusions

Dans notre échantillon européen, la fermeture de Honeywell Airport Systems GmbH (ASG) peut être considérée comme un cas particulier de restructuration. Les négociations entre la direction et le comité d'entreprise, dans le contexte du processus de restructuration, ont été axées sur des mesures visant à atténuer les désavantages économiques des employés touchés par la fermeture du site. Les aspects du transfert de savoir-faire et des compétences collectives sont passés au second plan dans le contexte du processus de négociation.⁸ Cependant, la décision de la direction d'intensifier le transfert de savoir faire de ASG vers HBS ou à d'autres sites du groupe Honeywell a posé des problèmes qui ont aussi affecté le fonctionnement du «collectif de travail», par exemple le refus de certains collaborateurs de «transférer» leur savoir-faire aux «nouveaux» collègues de HBS.

La principale répercussion de la restructuration sur le fonctionnement du "collectif de travail" consiste en une baisse de cohésion dans l'équipe de travail (une cohésion qui pourrait être augmenté). Grâce à un comité d'entreprise solide et influent, le paiement d'une compensation financière acceptable a pu être obtenu pour les employés qui devaient quitter ASG. En 2010, cet état de fait a renforcé la solidarité des collaborateurs lors du processus de négociation.

⁸ Remarque: En raison du type de restructuration, c'est-à-dire d'une «fermeture», il a été difficile d'analyser les répercussions sur le maintien ou le transfert de savoir-faire et des compétences collectives au sein de l'entreprise. Dans cette étude de cas, nous avons analysé les conséquences de la fermeture d'un site appartenant à un grand Groupe, en tenant compte du fait que la direction avait pour but de transférer le savoir-faire au sein du groupe, c'est à dire d'un site vers d'autres sites ou d'autres parties du Groupe.

2. Etude de cas n° 2: Un plan de départs volontaires précipité dans une usine de sidérurgie en France

Sonia Abdesslem (Syndex)

Analsabel Martinez (Syndex)

Entreprise de métallurgie « U » – Information sur l'entreprise / le site

L'entreprise produit des aciers spécifiques (inox) et compte actuellement 2000 salariés. Ils sont répartis entre plusieurs sites de production (secteur à chaud et à froid), la plupart se situant en France (les autres, de taille plus réduite, sont implantés en Italie et Allemagne). Elle compte également des réseaux de distribution, éparpillés sur le territoire (5 dont 3 en France).

Plus de la moitié des effectifs sont concentrés sur un site français (1200 salariés). C'est sur ce site historique en particulier que porte l'étude de cas présentée. Ses principaux métiers de production regroupent des aciéristes, lamineurs, étireurs et finisseurs, ainsi que la maintenance. Des fonctions supports sont présentes sur le site en RH, Comptabilité/Gestion, Commercial, Logistique, Qualité, HSE, Recherche, notamment.

L'entreprise a été rachetée en 2006 par autre un groupe.

2.1. Le contexte spécifique des restructurations

Histoire récente des restructurations

Au cours de la dernière décennie, l'entreprise a connu 2 grandes restructurations. La première, initiée en 2004 et déployée jusqu'en 2006, visait à rendre l'entreprise plus attractive en vue d'une revente. Elle s'est concrétisée par un PSE ayant entraîné le départ de 123 salariés du site, soit 10 % des effectifs de l'époque (sur le périmètre complet de l'entreprise, c'est 336 départs qui ont été effectifs et des fermetures de sites ont eu lieu).

La seconde restructuration s'est déroulée en 2009, dans un contexte de crise économique et financière mondiale. L'entreprise, comme la plupart des sociétés du secteur, a tenté de mettre en place des mesures pour faire face à la situation (diminution de ses productions, réduction drastique du recours à l'intérim, réinternalisation d'un certain nombre d'activités, mesures de chômage partiel).

Elle a également décidé d'ouvrir un plan de départs volontaires. Celui-ci avait pour objectif de réduire le ratio fonctions supports / fonctions de production, en visant une réduction des effectifs de 200 personnes. N'obtenant pas suffisamment de volontaires au sein du personnel indirect, le PDV a été élargi au personnel de production. C'est ainsi que 58 salariés des fonctions supports et 58 de la production ont quitté l'usine. Un second PDV a été initié dans la foulée, ciblant uniquement le personnel indirect. 28 autres salariés sont alors partis. Au final, 124 emplois ont été supprimés, sachant que ceux-ci étaient

principalement occupés par du personnel à forte ancienneté et détenteurs de compétences clés. Les départs se sont effectués très vite (de quelques jours à 2 mois selon les cas).

La reprise de la demande sur le marché Inox, dès septembre 2009, a pris de court l'entreprise au moment où les effectifs concernés par le PDV sortaient ou étaient déjà sortis du site. Se retrouvant face à une situation de sous-effectif et de manque de compétences adaptées, le recours aux heures supplémentaires, à la sous-traitance et à l'intérim reprend. Or, dès le premier trimestre 2010, une crise qualité sans précédent émerge (pour exemple, le taux de litiges clients est passé de 0,07 à 0,20 et ne représente pas moins de 15 millions d'Euros), couplée d'une crise des performances industrielles et de la sécurité. 3 ans plus tard, l'entreprise est encore en train d'essayer de remonter la pente et n'envisage pas d'amélioration significative avant 2015.

Nature du dialogue social et des négociations collectives durant la restructuration

Lors de la mise en place du PDV, les négociations se sont focalisées sur les critères de départ (et principalement sur l'ouverture ou non du plan aux salariés de la Production) et le volet social (indemnités et dispositifs d'accompagnement des salariés candidats).

Sur le premier point, les organisations syndicales étaient divisées. Certaines pensaient qu'il fallait répondre aux attentes des salariés de la production qui souhaitent pouvoir eux aussi bénéficier des conditions du PDV, principalement les plus anciens, dont les métiers sont les plus pénibles. D'autres, identifiant un risque d'incapacité à faire face en cas de reprise du marché, pensaient qu'il fallait privilégier d'autres mesures en attendant et maintenir en poste la main-d'œuvre. Par ailleurs, la direction locale devant tenir ses objectifs vis-à-vis de la direction du groupe, a finalement décidé d'ouvrir le PDV.

Sur le second point, de nombreuses mesures ont été négociées et ont offert de bonnes conditions de départ aux volontaires. Citons à titre d'exemples les indemnités financières, les mesures d'aides à la création d'entreprise, à la recherche d'un nouvel emploi ou d'une reconversion, les congés pour projet personnel et congés de longue durée, les retraites anticipées et projets de fin de carrière, les aides au déménagement. Au niveau interne, seul une prime d'incitation à la mobilité a été prévue, pour passer d'un emploi fonction support à un emploi de production, finalement très peu utilisée (ce type de changement de poste étant symboliquement assimilé à une régression professionnelle).

Par ailleurs, la direction a mobilisé un cabinet chargé d'aider les managers dans la gestion de la communication lors de la restructuration, ainsi qu'une cellule de soutien psychologique pour les salariés (partants et restants). Aucun cabinet d'expertise des représentants du personnel n'a été nommé (car il s'agissait d'un PDV et non d'un PSE).

2.2. Place du collectif de travail et du transfert des compétences dans le processus de restructuration

Au niveau du dialogue social

Lors des discussions sur le PDV, bien que partagées sur la question de son ouverture à la production, l'ensemble des organisations syndicales a identifié le problème de perte des compétences qui allait se poser, dans la mesure où les principaux bénéficiaires étaient des « anciens ». Ils ont posé la question à leur direction qui n'a pu leur amener de réponse concrète. Ainsi, rien n'a été négocié ni mis en place sur le point spécifique du transfert des savoir-faire. Quant à la préservation de l'équilibre des collectifs de travail, le plan étant basé sur les départs volontaires, les marges de manœuvres s'avéraient trop réduites.

Par ailleurs, l'attention et les mesures sont restées focalisées sur ceux qui allaient partir, laissant la question de la charge de travail, des compétences à reconstruire et des conditions d'exercice de l'activité pour ceux qui restaient, sans réponse opérationnelle.

Au niveau du management

Tous les membres interviewés de la direction reconnaissent avoir sous-estimé les difficultés qui découleraient du départ de salariés expérimentés et compétents et qu'il aurait été nécessaire de consacrer plus d'attention à traiter cette problématique. La rapidité à laquelle les départs se sont faits constitue de leur point de vue, l'élément le plus négatif du management de cette restructuration. Ils n'ont identifié que quelques cas de compétences jugées critiques pour lesquels ils ont pu prévoir un départ plus progressif dans le temps. De leur point de vue, l'un des facteurs déterminants expliquant leur déficit d'analyse est la brutalité de la crise et la non anticipation de celle-ci : ne l'ayant pas vu venir, ils ont été pris de court, ont dû prendre des décisions rapidement et sous contrainte forte. Ils se sont alors concentrés sur l'atteinte de l'objectif fixé en termes de nombre de départs et leurs efforts ont été principalement mis sur la promotion du plan auprès des salariés. Les autres problématiques sont restées au second plan, ont été minimisées, voire occultées.

Par ailleurs, les outils GPEC existants (dont un accord) ne semblaient pas assez matures, et n'ont pas été mobilisés à temps pour éviter cette « hémorragie ». Dans tous les cas, la gestion des compétences n'est pensée qu'au niveau individuel et aucune approche en termes de compétences collectives n'a été évoquée. De plus, jusqu'au dernier PDV, elle privilégiait une approche de type formalisation (écrite) des savoir-faire plutôt que dispositif de transfert « vivant » des compétences au sein du collectif.

Néanmoins, quelques îlots semblent avoir été moins impactés, grâce à des stratégies de contournement mises au point par certains managers. Ceux-ci ayant anticipé la probabilité d'une perte de compétences si une restructuration avait lieu, ils ont volontairement déplacé le personnel qualifié, en amont du plan, vers des activités auparavant occupées par des sous-traitants, afin de les conserver pour l'avenir. Toutefois, ce constat reste très marginal (un atelier identifié : l'aciérie).

Dans le quotidien des services

Le fait qu'aucun aménagement ni dispositif n'ait été prévu pour assurer la transmission des compétences, et que les départs ont été très rapides, aucun transfert de savoir-faire, même informel n'a eu lieu.

2.3. Impact du processus de restructuration sur les collectifs de travail

Tous les collectifs de travail n'ont pas été impactés de façon identique sur le site, à la fois du point de vue quantitatif (nombre de départs) et qualitatif (type de compétences en déficit).

Bien qu'ayant tous été surpris par les derniers PDV (voire « choqués » selon les termes de certains) et que les collectifs de travail aient été déstabilisés, ces derniers ont malgré tout résisté. Ainsi, dans la plupart des services, la référence et le sentiment d'appartenance à un collectif de travail persistent, ainsi que le réflexe de l'entraide professionnelle. De leur point de vue, cette stratégie de faire en sorte que la solidarité et la coopération l'emportent malgré tout, était la seule option tenable pour faire face aux difficultés. Les salariés attribuent cette préservation à la culture du collectif et aux fortes valeurs humaines ancrées chez le personnel du site.

Toutefois, les salariés ont profondément ressenti les effets de la restructuration, ont traversé des périodes difficiles et sentent que leurs collectifs de travail ont été fragilisés ainsi que leur rapport personnel à leur engagement dans le travail et ses exigences.

Impact 1: Sentiment de désorganisation et de débordement face à la tâche

La précipitation avec laquelle les départs se sont effectués et l'absence de proposition de solutions en termes de réajustement de l'organisation concrète du travail suite aux départs, ont donné l'impression aux salariés d'être « abandonnés » et de devoir se débrouiller pour trouver les moyens et ressources pour faire autant (puis plus) en étant moins. La reprise quasi-immédiate des commandes suite au PDV les a conduit à devoir absorber une charge de travail très élevée. Ceci a été aggravé par le fait que des projets très chronophages, qui étaient en cours de développement avant la restructuration (par exemple SAP), n'ont pas été abandonnés pour autant. Ils ajoutent avoir particulièrement mal vécu la désorganisation des rythmes de travail, le manque de visibilité sur leur charge et planning, indexés sur la fluctuation des commandes, les amenant à faire des heures supplémentaires (ou pas) sans réelle anticipation. Certains dénomment cette période « *la période yoyo* ». Le recours à la sous-traitance en parallèle, puis la nécessité de réembaucher, ont accentué leur sentiment d'absence de rationalité économique dans les choix stratégiques faits par la direction et, par là même, diminuer leur confiance dans les capacités et mode de pilotage de leur entreprise.

L'autre conséquence a été l'impossibilité de former correctement les nouveaux embauchés par manque de temps (priorité à la production). Les marges de manœuvres qui existaient avant, pendant l'activité, permettaient de consacrer plus de temps à former sur le tas (en montrant, en expliquant). Or, à cette période elles ont disparu, tout comme les temps de réunions ou de discussions sur le travail, creusant l'écart de compétences entre nouveaux et anciens.

Impact 2: Sentiment d'impréparation, voire d'incompétence, face aux nouvelles conditions d'exercice de l'activité

À l'augmentation de la charge de travail, s'est ajoutée la nécessité de devoir faire de nouvelles choses, d'augmenter leur polyvalence afin de pallier la perte nette des compétences des collègues partis. Du point de vue collectif, et principalement au niveau des fonctions supports, cela supposait de se redistribuer les tâches (source parfois de tensions), de modifier les modes de collaboration habituelle, de reconstruire un réseau interne de personnes ressources (c'est-à-dire arriver à repérer qui maintenant était en charge de quelle activité), traduite par l'expression souvent utilisée « *on avait l'impression de devoir repartir à zéro* ». Dans les cas où les salariés devaient re-fabriquer une compétence pointue, un sentiment d'impuissance et de découragement les envahissait : « *je sais que je ne sais pas faire et que je ne saurais pas faire quoi que je fasse, que je ne sais même pas comment apprendre à faire ni où aller chercher de l'information* » (une salariée des fonctions supports devant récupérer les tâches d'une collègue partie). En plus du sentiment d'échec pouvant être individuellement ressenti, une culpabilité partagée a émergé avec la crise qualité. En production par exemple, les plus anciens qui restaient, n'ayant pas eu le temps de former correctement les nouveaux embauchés et/ou constatant la détérioration de la compétence collective inhérente aux départs, ont mal vécu « *l'impression de faire ou de voir faire du mauvais boulot* ». Ils expliquent : « *pour les directions, seules les tonnes comptent, mais nous on voulait faire des « bonne tonnes* ». Ce sentiment de fuite en avant collective entamait le moral et la motivation des collectifs de travail.

Impact 3: Repli sur le collectif de travail de proximité au détriment du collectif organisationnel

Dans certains services, face aux difficultés, les collectifs de travail se sont resserrés, ont augmenté l'entraide quotidienne. Ils ont alors eu tendance à se replier sur eux-mêmes, écartant les sollicitations des autres services ou équipes. Ils cherchaient ainsi à se protéger, n'ayant plus ni de temps, ni de ressources à consacrer aux autres. Ce repli défensif a eu pour effet de créer des tensions interservices ou équipes. Des tensions du même type ont trouvé leur origine dans le rejet réciproque de la responsabilité, supplantant l'esprit de solidarité interservices et fragilisant le collectif à l'échelle de l'entreprise (= le collectif organisationnel) : « *On aurait du être solidaires entre fonctions supports et production. Mais avec la pression et la situation, la production nous renvoyait que c'était de notre faute si l'entreprise était en difficulté. Et nous, on finissait aussi par penser que les problèmes qualité, c'était la faute de la production* » (un salarié des fonctions support).

Impact 4 : Sentiment de déstabilisation face au remaniement du collectif

L'un des points les plus perturbant pour les salariés restant a été le manque de temps pour se reconfigurer face au changement du collectif de travail, vécu comme une brutalité :

- En amont du départ: impression de ne pas avoir le temps de se faire à l'idée que bientôt (et parfois immédiatement) le(s) collègue(s) ne sera plus là. Pour certains de ceux qui partaient, bien que volontaires et satisfaits de leur décision, ce délai court a également généré un effet « choc »

- En aval du départ: impression de ne pas avoir eu le temps de pouvoir reprendre des repères au sein du collectif, qu'il fallait déjà y intégrer de nouvelles personnes

L'enchaînement trop rapproché départs/recrutement massif a eu pour effet de dérégler le processus habituel d'intégration et donc de transfert des compétences (de ceux qui partent vers ceux qui restent et de ceux qui restent vers ceux qui arrivent).

Impact 5: Altération du sens de l'engagement dans le travail

Cette remise en cause du rapport au travail a toujours été en lien avec un sentiment de déni du travail effectué et des compétences acquises :

Pour ceux qui partaient, constater qu'ils pouvaient partir du jour au lendemain, sans qu'on leur demande ne serait-ce que d'essayer de transmettre leurs compétences à leurs collègues, a induit un sentiment de déconsidération professionnelle (« *en fait, je ne vaudrais pas plus que ça* ») d'autant plus difficile à vivre s'ils ont fait preuve d'un fort engagement dans leur travail au cours de leur carrière.

Par projection, voir que cela ne semblait pas poser de problème que des collègues expérimentés puissent partir si précipitamment, certains de ceux qui restaient ont commencé à douter de leur investissement dans le travail (« *à quoi bon mettre autant de moi-même dans ce travail si c'est pour ça* »), voir d'eux-mêmes (« *j'ai fini par me demander si ce n'était pas moi qui étais bête de m'investir autant* »). Les conséquences ont pu aller de micros périodes de démotivation à des stratégies de retrait du travail. Mais, dans tous les cas, elles se sont toutes traduites par une diminution du sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise d'une part, et de l'émergence d'une perte de sens du travail d'autre part. Reste à préciser que ces effets semblent différents selon la génération de salariés (les plus jeunes apparaissant moins affectés par ce constat).

2.4. Epilogue...

Tous les acteurs de l'entreprise (organisations syndicales, direction et salariés) sont à ce jour d'accord pour dire que le risque de perte des compétences a largement été sous-estimé lors de la dernière restructuration et que, plus spécifiquement, aucune mesure n'a été prise afin de faciliter le transfert des savoir-faire entre ceux qui partaient et ceux qui restaient ou pour préserver les collectifs de travail.

Se relevant difficilement de cet épisode de restructuration interne, le risque fait aujourd'hui parti de leur conscience et tous pensent que les acteurs ne sont pas assez sensibilisés à ces problématiques. Pour certains, cet épisode de restructuration (et surtout ses conséquences industrielles) aura au moins eu le mérite de démontrer la dimension stratégique contenu dans tous les savoir-faire du site. L'exemple pris par un salarié de production l'illustre : « *Par exemple un graisseur, personne ne pense que c'est vraiment important, ni que c'est très compliqué. Alors quand il est parti, plus personne ne le faisait, et au bout de 6 mois la machine était en panne avec tout ce que ça implique. Et quand il fallait faire, plus personne ne savait bien le faire* ».

En réaction, la direction a mis en place une méthodologie d'analyse des erreurs et en a conclu que bon nombre de problèmes proviennent d'un manque de formation, expertise et connaissance des salariés (aussi bien au niveau des fonctions support que de la production).

Elle fait de cet axe un point majeur, mettant l'accent sur les formations métiers et développement d'un réel parrainage (en partenariat avec les organisations syndicales) avec pour objectif une meilleure appropriation des métiers. Elle a également fixé des seuils de recours à l'intérim et rendu plus qualitative sa politique de recrutement. Pour éviter de s'engouffrer dans une dynamique délétère, la direction a décidé de ne pas prendre de sanction (individuelles ou collectives) à l'encontre des salariés impliqués dans les problèmes qualité.

Quant aux représentants du personnel, ils souhaiteraient être associés plus en amont du processus de restructuration. Actuellement, ils misent sur les accords seniors (en cours de négociation) pour limiter les impacts dans le cas où une situation similaire se représenterait et espèrent que la GPEC sera désormais réellement développée, appliquée et utilisée comme outil d'anticipation continu : *« C'est un état d'esprit qu'il faut créer, en situation sereine et non quand il y a un problème, le transfert des compétences doit être permanent, faire partie des routines d'activités de l'entreprise »* (un représentant du personnel du site).

3. Étude de cas n° 3 : Rationalisation du processus de production Intesa Sanpaolo Spa en Italie

| Daniele Di Nunzio - IRES - Italie

Informations sur l'entreprise / le site

Intesa Sanpaolo Spa est un groupe bancaire basé à Turin qui est leader incontesté sur le marché italien (il s'agit du second groupe bancaire en Italie, après UnicreditGroup) et dont la présence internationale est croissante. Intesa Sanpaolo est organisé en six unités fonctionnelles : a) « Banca dei Territori », l'activité de banque de détail nationale ; b) la division de banque d'investissement et financement d'entreprise (soutien au développement des entreprises) ; c) La division des succursales bancaires internationales ; d) Eurizon Capital (gestion d'actifs) ; e) Banca Fideuram (conseil financier) ; f) Finances publiques (soutien à la modernisation de l'administration publique par la promotion de la collaboration public/privé).

Nous avons centré notre analyse sur « Banca dei Territori », l'activité de banque de détail nationale qui est l'activité la plus importante de Intesa Sanpaolo.

« Banca dei Territori » compte 10,9 millions de clients dans 5 134 succursales : a) 4 609 succursales consacrées à 10,7 millions de clients de détail (ménages, professions indépendantes et petites entreprises) ; b) 150 succursales consacrées à 77 000 Clients privés ; c) 309 succursales dédiées à 126 000 clients PME ; d) 66 succursales au service de 50 000 organisations sans but lucratif. L'entité comprend « Intesa Sanpaolo Assicura » et « Intesa Sanpaolo Vita » pour les assurances vie. Les objectifs de « Banca dei Territori » sont : le soutien aux entreprises régionales ; l'amélioration de la situation commerciale locale ; l'offre de services aux personnes, aux petites entreprises, aux PME et aux organisations sans but lucratif.

3.1. Spécificités du contexte de restructuration

Intesa Sanpaolo est issue de la fusion entre Banca Intesa et Sanpaolo IMI en 2007, et on peut donc considérer que le processus de restructuration correspond à la naissance du groupe bancaire, avec une évolution constante dans les processus professionnels en conséquence de cette fusion. Dès le début du processus de restructuration, l'effectif a augmenté au niveau international et a baissé au niveau national. Aucun licenciement n'a eu lieu au cours de la fusion. La bonne négociation entre les partenaires sociaux a mené à des départs en retraite anticipés en recourant aux fonds de pension⁹, et avec le dernier accord

⁹ En Italie, le système de fonds de pension réservé aux employés de Intesa Sanpaolo est composé de plus de 30 régimes antérieurs à la réforme nationale des retraites complémentaires, dont la moitié a une personnalité juridique, avec des plans comportant des prestations définies, et des cotisations définies et mixtes. La division du système est une conséquence de l'histoire de chacune des entreprises qui ont rejoint le groupe Intesa Sanpaolo. Les 7 premiers fonds basés sur la taille couvrent approximativement 90 % des actifs gérés et sont auto-administrés, conformément à la législation et aux conventions collectives en vigueur.

de 2011, 5 024 employés ont été encouragés à partir. En 2012, pendant la récente crise internationale, le business plan consistait à licencier 1 300 apprentis, mais les licenciements ont pu être évités grâce à un processus de négociation efficace qui a garanti le maintien de tous les apprentis.

De manière plus large, comme l'expliquent les représentants syndicaux, il existe un bon système de négociation sur tous les aspects de la négociation, notamment pour les licenciements, les horaires, la mobilité, la flexibilité et les prestations.

Intesa Sanpaolo : tendances des effectifs

	2007	2011	2012
Italie	70,734	70,217	66,427
International	25,464	30,982	29,743
Total	96,198	101,199	96,170

Source : États financiers d'Intesa Sanpaolo

3.2. Répercussions de la restructuration sur l'organisation du travail et les collectifs de travail

Notre étude identifie clairement les principaux facteurs qui ont des répercussions néfastes sur les conditions de travail, même s'il existe des opportunités positives : 1) le processus de rationalisation ; 2) le système d'évaluation et de récompense de la performance ; 3) la baisse de la qualité du travail en termes de compétences personnelles pour les employés du « front office » au niveau des individus et des équipes.

Répercussion 1 : rationalisation du processus de travail : entre la standardisation et l'autonomie au travail

La fusion entre les deux banques, qui est le point de départ du processus de restructuration, a imposé l'établissement d'une organisation commune du travail pour gérer le déroulement des opérations entre les nombreuses succursales locales. En parallèle, le travail est devenu plus complexe : par le passé, les banques étaient avant tout une institution où les clients déposaient leur argent. Aujourd'hui, les banques vendent des produits tels des polices d'assurance et des produits d'investissement, elles accordent des prêts et doivent appliquer de lourdes procédures pour évaluer la solidité des clients et leurs garanties. En raison de ces facteurs, après la restructuration, un processus croissant de rationalisation a été mis en place, avec les conséquences suivantes :

- Standardisation des produits, services et processus de travail : les produits et services sont de plus en plus homogènes au niveau national, tout comme les critères d'évaluation des clients et de la performance des travailleurs, avec des technologies de l'information programmées de manière centralisée par le « back office ».
- Centralisation du « back office » : passé du niveau de la succursale au niveau central dans le but d'avoir une organisation commune avec un contrôle centralisé sur les produits et sur les systèmes d'évaluation des clients.

L'opinion des syndicalistes et des travailleurs est que la standardisation intensifie l'individualisation du travail et accroît la distance entre le « back office centralisé » et le

« travail individualisé au niveau de la succursale ». La standardisation offre certaines opportunités pour la négociation au niveau central mais seulement pour certains aspects spécifiques de l'organisation du travail (notamment les horaires). Pour le moment, il n'y a pas de système de négociation sur le contenu du travail (notamment les produits et services). De plus, les travailleurs ne connaissent qu'approximativement le contenu réel des produits financiers. Au cours de l'entretien, un travailleur a déclaré : « *Autrefois, le processus cognitif personnel était plus important. La connaissance des familles et des entreprises était essentielle pour proposer un produit. Aujourd'hui, vous saisissez des données sur un programme, le programme traite les variables et vous donne un résultat* ».

Par contre, la conformité aux procédures standardisées réduit le risque d'erreur pour le travailleur individuel et « *est un moyen sûr de travailler dans un secteur risqué* ».

Le point de vue de la direction est que la standardisation des procédures accroît l'efficacité, le contrôle, et le caractère calculable et prévisible au cours du processus de travail. Elle réduit le risque financier pour l'entreprise et constitue une garantie pour les investisseurs au niveau national et international. Cependant, l'autonomie et les opportunités de choix sont également réduites pour la direction au niveau de la succursale.

Répercussion 2 : Évaluation de la performance, objectifs professionnels et récompenses individuelles

Le deuxième facteur qui a des répercussions sur le groupe de travail est le renforcement de l'évaluation de la performance : après la restructuration, plus que jamais auparavant, la performance de chaque travailleur individuel est évaluée dans un système d'objectifs et de récompenses professionnels.

« PERforMER » est le système de mesure des performances introduit en 2010, qui implique tous les employés en Italie. Il a été conçu pour promouvoir l'excellence, pour aider les directeurs à être plus objectifs dans l'identification de la performance individuelle et pour promouvoir les progressions de carrière. En 2011, « PERforMER » a été perfectionné pour simplifier et rationaliser les processus avec un soutien informatique adapté, avec pour objectif l'application au niveau central du système d'évaluation standardisé.

Par contre, Intesa Sanpaolo a réalisé d'autres perfectionnements du système d'incitation qui renforcent l'alignement sur les risques assumés, en lien avec les objectifs pluriannuels et le recours à des objectifs de qualité, toujours mesurables, en élargissant les systèmes à tous les niveaux de l'organisation. Les systèmes d'incitation ont toujours été entièrement divulgués aux employés par plusieurs documents informatifs. Ils comportent des seuils en-dessous desquels les primes ne sont pas accordées, et ils appliquent les principes de symétrie, ce qui signifie que le montant de la prime est lié aux résultats réellement atteints à trois niveaux : groupe, unité fonctionnelle et individuel. L'accent est mis sur la diffusion et la promotion du concept de performance basée sur l'évaluation et la reconnaissance du mérite, au niveau du groupe ou de l'unité comme au niveau de la performance individuelle.

L'introduction de la nouvelle politique dans les succursales bancaires nationales et internationales correspond aux besoins de standardisation des processus et outils d'évaluation de la performance à tous les niveaux de l'organisation. Le coordinateur de la

succursale a une certaine influence sur l'évaluation finale des travailleurs avec un effet sur les primes selon le jugement professionnel personnel de chaque travailleur.

Les syndicats négocient les salaires dans le cadre d'un accord national mais il manque un bon système de négociation pour les objectifs et les primes dans le système d'évaluation, et en conséquence, les syndicalistes souhaiteraient améliorer la négociation de ces questions au niveau national.

Ce système génère des avantages économiques pour les travailleurs, particulièrement en prenant en compte le fait qu'ils peuvent choisir d'investir l'argent dans un fond de pension pour bénéficier d'un allègement fiscal sur les revenus supplémentaires. Par contre, le système d'évaluation de la performance lié aux récompenses individuelles accroît le niveau de stress, avec une insatisfaction liée à l'individualisation du travail et à une augmentation de la charge de travail sous la pression des objectifs professionnels. Il n'est par ailleurs pas possible d'obtenir une négociation individuelle de ces objectifs pour réduire le risque personnel, en prenant en compte les limites ou les objectifs personnels.

Au niveau des succursales, on observe une coopération informelle entre les travailleurs. Les travailleurs s'aident mutuellement lors des pics d'activité ou effectuent le travail de leurs collègues en cas d'absence, avec certains problèmes car ces « pratiques collectives » peuvent être en conflit avec les « objectifs individuels ».

Le point de vue de la direction est que le système individualisé d'évaluation et de prime améliore la productivité individuelle et celle de l'entreprise. Il permet également un contrôle strict de la performance avec l'opportunité de prévoir des interventions ciblées pour améliorer l'organisation du travail et l'accomplissement des résultats professionnels.

Répercussion 3 : Travail d'équipe et compétences

Au niveau de la direction, on observe des opportunités importantes de soutien du travail d'équipe et de la formation pour les directeurs et les plus créatifs des travailleurs du back office (notamment les professionnels impliqués dans la définition des produits et services au niveau central). Au contraire, il y a moins d'opportunités de formation pour les travailleurs du « front office » pour plusieurs raisons : l'individualisation du travail et des tâches est en conflit avec le travail d'équipe et le partage d'expertise ; la formation est centrée sur les compétences de « communication » et d'« engagement », dans le but d'accroître la vente de produits ou services particuliers, mais on constate un manque de formation quant au contenu réel de ces produits et services (« la formation est centrée sur les objectifs ») ; on assiste à une réduction du « soutien en ligne » pour aider les travailleurs à accomplir leurs tâches quotidiennes, et l'attention de l'entreprise est centrée sur le renforcement du système informatique centralisé. Il existe ainsi une certaine distance entre d'une part, le niveau d'étude qui est nécessaire pour travailler dans une banque, et d'autre part, le contenu réel du travail et les opportunités de carrière.

3.3. Nouveaux défis pour la qualité du travail

Pour conclure, notre étude de cas montre une tension entre, d'une part, un processus de rationalisation du processus de travail professionnel, et d'autre part, un processus d'affirmation de la subjectivité des travailleurs. Il s'agit là de l'un des principaux défis pour les modèles de développement contemporains¹⁰.

Intesa Sanpaolo a introduit des changements importants dans l'organisation du travail dans le but de réduire les risques économiques, d'accroître les bénéfices, de gérer la fusion de plusieurs groupes bancaires, de mieux gérer un processus professionnel complexe dans un secteur dynamique, le tout sur un marché mondialisé et hautement compétitif. Le côté positif est l'absence de licenciements au cours de la fusion et la récente crise mondiale, même pour les apprentis dont la situation était la plus précaire. Comme indiqué dans les états financiers de l'entreprise, en 2012, le bénéfice d'exploitation a augmenté de 6,5 % par rapport à 2011, et les mesures de maîtrise des coûts ont fait baisser le rapport coût/recettes à 49,8 %. De plus, l'enquête de satisfaction des clients montre une augmentation progressive de la satisfaction des clients particuliers comme des entreprises.

Néanmoins, notre analyse montre certains facteurs ayant des répercussions problématiques sur la qualité du travail, même s'il existe également des opportunités positives : 1) rationalisation, centralisation et standardisation des processus de travail, prise en compte des produits, des services et de l'organisation du travail ; 2) renforcement de l'évaluation des performances individuelles avec un système d'objectifs et de récompenses ; 3) formation centrée sur les compétences de communication et d'engagement pour les travailleurs du front office.

Ces processus ont eu les conséquences suivantes :

- Ces processus ont réduit les risques de défaillance et d'erreurs pour le travailleur individuel comme pour le groupe bancaire. Il s'agit d'un bon résultat pour les travailleurs, et également pour les investisseurs. Par contre, la réduction des risques est accompagnée par une baisse de l'autonomie et de la participation des travailleurs, une réduction de la qualité du travail, en termes de compétences personnelles et de travail d'équipe, et également par certains problèmes liés à la réconciliation entre les demandes diversifiées des clients avec les procédures standardisées prévues par la

¹⁰À ce sujet, consulter : Touraine A., 1992, *Critique de la Modernité*, Paris, Fayard; Ritzer G., 1993, *The McDonaldization of Society*, Thousand Oaks, Pine Forge Press; Castells M., *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. I., Cambridge, MA, Oxford, UK, Blackwell, 1996; Gallino L., 2011, *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Torino, Einaudi. En ce qui concerne l'impact de la restructuration sur la santé, consulter : Di Nunzio D., Hohnen P., Hasle P., Torvatn H., Øyum L., 2009, *Impact of restructuring on health and safety and quality of work life. Psychosocial risks*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies, Katholieke Universiteit, Belgium; Kieselbach T. (eds), 2009, *Health in restructuring*, Muenchen: Mering. Pour en savoir plus sur les conditions de travail dans le secteur bancaire en Italie, consulter : Magrin G., Piotta I. (2006), *Condizioni di lavoro e relazioni industriali nella trasformazione del sistema bancario*, Roma: Ediesse; Macciocu L., Nardella C., Rossi I., Stella M., Brizio L., 2008, « Workers' active participation in the prevention of psychosocial hazards in the credit sector: a key priority for becoming a socially responsible business », in *Prevenzione Oggi*, vol. 4, n. 2, 2008; Guidi S., Bagnara S., Fichera G. P., 2012, « The HSE indicator tool, psychological distress and work », *Occupational Medicine*, 62:161.

banque. Enfin, il semble que le processus de rationalisation pourrait réduire la satisfaction individuelle pour les travailleurs les plus qualifiés.

- La distance qui sépare les travailleurs et la direction s'est accrue. Les relations entre le travailleur individuel et la direction sont devenues plus formelles, bureaucratiques et impersonnelles, avec la standardisation et la centralisation des procédures au niveau du « back office ».
- En ce qui concerne la négociation sur l'« organisation du travail », l'influence des travailleurs individuels et des représentants syndicaux sur le processus de décision a diminué au niveau de l'entreprise comme au niveau du groupe dans son ensemble.
- Plus que jamais auparavant, la performance du travailleur individuel est évaluée pour l'atteinte d'objectifs spécifiques individuels impliquant un niveau de stress élevé et des opportunités réduites de négociation des objectifs.
- La relation entre travailleurs et clients implique maintenant des charges de travail plus importantes avec moins d'autonomie et de soutien collectif et de travail d'équipe au niveau de la succursale.
- La distance qui sépare la banque et les territoires (individus, familles, entreprises) s'est accrue car la relation entre la « succursale bancaire » et les « clients locaux » est passée au « back office centralisé », tout en réduisant la possibilité d'une relation directe et personnelle entre les travailleurs et les clients.
- Les procédures de travail requièrent maintenant une mise à jour constante au sujet des produits, mais on constate pour les travailleurs une réduction des compétences et des qualifications ainsi que de la connaissance réelle des produits et services.

Il existe dans l'entreprise un système solide de négociation qui vise à discuter de tous les aspects du processus de restructuration, mais le collectif de travail ainsi que « l'organisation du travail » ne sont pas au centre des négociations et les possibilités d'avoir une influence sur la qualité du travail sont faibles, particulièrement en matière d'autonomie et de compétences. Il y a donc de nouveaux défis pour les syndicats :

- Promouvoir un système de négociation sur l'organisation du travail au niveau central dans le but de négocier les procédures centralisées de rationalisation ;
- Améliorer le dialogue social au sujet des « produits » et « services » ainsi que le « système d'évaluation, d'objectifs et de récompenses » ;
- Amélioration de l'autonomie dans la prise de décisions pour le travailleur individuel et son équipe au niveau de la succursale : les travailleurs pourraient avoir la possibilité de mieux gérer leur risque personnel dans la relation avec les clients ;
- Promotion d'un dialogue social inclusif : les associations de clients pourraient jouer un rôle élémentaire dans le système de négociation, au vu de la relation entre la qualité du travail et la qualité des services.

4. Étude de cas n° 4 : deux exemples de restructurations massives chez Orange / Eritel et EDF Rybnik en Pologne

Stephane Portet (S- Partner)

Katarzyna Szczepanik (S- Partner)

Dans le cas polonais, deux entreprises ont été analysées. La première dans le secteur des télécommunications, Orange (dont des salariés d'une entreprise outsourcée, Eritel) et l'autre dans le secteur de l'énergie, EDF Rybnik¹¹.

Orange / Eritel – Informations sur la société et le site

Eritel, principal opérateur de solution de communication pour la télévision et le radio, a été vendu en 2011 au groupe de private equity Montagu. Orange (anciennement TPSA Telekomunikacja Polska, SA) est l'ancien opérateur unique polonais. Il s'agit de l'une des plus importantes entreprises polonaises avec une position de leader dans le segment des télécommunications. Fin 2012, Orange Polska avait 14,7 millions de clients sur son réseau mobile, 5,6 millions pour le fixe pour un revenu de 14,9 mld PLN. Depuis 1999, date de la privatisation, France Telecom est l'actionnaire stratégique.

Employment structure of Group as reported Full time positions (end of period)	2011				2012			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
TP SA	15 210	15 020	14 886	14 854	14 885	14 698	14 424	14 067
Other (incl Orange Customer Service)	7 732	6 741*	6 628	6 673	6 540	6 405	6 204	6 066
Total fixed line	22 941	21 761	21 514	21 527	21 425	21 103	20 628	20 132
PTK Centertel	2 157	2 122	1 743**	1 743	1 750	1 745	1 732	1 729
Other	420	456	477	534	542	563	524	552
Total mobile segment	2 577	2 578	2 220	2 278	2 292	2 308	2 256	2 281
Group	25 519	24 339	23 734	23 805	23 716	23 411	22 884	22 413

*excluding Eritel's headcount amounting to 941 employees

** excluding 344 employees transferred to NetWorkSI JV

¹¹ L'analyse de deux entreprises, et non seulement d'une seule, résulte de la difficulté rencontrée dans l'organisation de l'entretien avec la direction d'Orange. Après en avoir dans un premier temps accepté le principe, la direction s'est rétractée, pour ensuite nous informer que quelqu'un allait prendre contact, sans toutefois donner suite. Dans l'incertitude nous avons décidé de mener aussi des entretiens dans une deuxième entreprise, où nous avons pu nous entretenir sans problème avec les représentants des travailleurs ainsi que la direction. Nous avons toutefois choisi de conserver la présentation des entretiens menés avec les salariés d'Orange.

EDF Rybnik – Informations sur la société et le site

Le Groupe EDF est le 3ème producteur d'électricité en Pologne où il est présent depuis 14 ans. Il détient 10 % du marché polonais de l'électricité et 15 % du marché de la chaleur et dispose de 4 centrales en Pologne, qui ont été récemment fusionnées dans une entité unique EDF Polska.

La fusion d'EDF Rybnik S.A. (entité absorbante), EDF Kraków S.A., EDF Polska CUW Sp. z o.o. et EDF Polska Centrala Sp z o.o constitue la première étape de la consolidation des actifs du groupe EDF en Pologne. Le siège de la société a été transféré à Varsovie.

La deuxième étape de la consolidation concerne les sociétés de commercialisation, EDF Energia, et de cogénération, EDF Wybrzeże

EDF Polska compte actuellement 3500 salariés. La centrale de Rybnik emploie à elle seule 700 personnes.

4.1. Le contexte spécifique des restructurations

▪ Orange / Emitel

L'entreprise a une longue histoire de restructuration. Entre 2001 et 2004, les effectifs sont passés de 70 000 à 40 000. Dans un premier temps, cette restructuration s'est faite sans conflit, sur la base de plan de départ volontaire. En 2005, alors que la direction venait d'annoncer la fin des réductions d'effectif, un nouveau plan de 4500 personnes mettra le feu aux poudres. Pour la première fois, les syndicats s'opposèrent au plan et négocièrent une alternative (un PDV de 2700 personnes). Le PDV est le point nodal de la restructuration de TPSA, accompagné du recours fréquent à l'externalisation des emplois. Les organisations syndicales ont pris l'habitude de négocier des plans de départs volontaires. Confrontées à une forte progression de l'externalisation, elles imposeront des négociations sur le développement de cette forme d'emploi. Ainsi en 2007, l'accord prévoit un recours à la main-d'œuvre externalisée à 25 % et un recrutement limitée à 3 % des effectifs pour faciliter la mobilité interne. La restructuration a concerné tous les postes de travail avec cependant un impact particulièrement fort sur le service client. Malgré l'importance donnée à la mobilité interne les négociations sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) sont quasi inexistantes.

▪ EDF Rybnik

La restructuration la plus importante et la plus difficile a été initiée en 2009:

- création d'un centre de services partagés à Cracovie (consolidation de services IT, administration, finances, ingénierie de maintenance) ;

- 1 300 salariés étaient concernés par la restructuration :
 - ▶ environ 400 personnes ont quitté l'entreprise dans le cadre d'un plan de départs volontaires (primes de départ allant de 80 000 PLN à 120 000 PLN, en fonction de l'ancienneté),
 - ▶ Les personnes proches de la retraite ont bénéficié de congés de pré-retraite.
 - ▶ d'autres ont trouvé un emploi au centre de services partagés (env. 300-400 personnes, avec 3 ans de garantie d'emploi et un an de salaire) ou dans des unités du groupe. Environ 150 personnes ont déménagé (bénéficiant d'une prime de mobilité).

La restructuration menée en 2009 dans le cadre du projet TREFL a suscité une forte opposition des organisations syndicales. Il convient ici de mentionner qu'au moment où TREFL est mis en place EDF avait déjà réduit l'effectif de près de 40 %.

Les 23 organisations syndicales présentes sur les sites du Groupe en Pologne se sont opposés au projet, dénonçant la faiblesse des packages financiers proposés (aides au départ et aides à la mobilité). Aucun accord ne sera finalement signé et l'entreprise mettra en œuvre les mesures de façon unilatérale.

▪ Dans les deux cas

Les syndicats contestent le caractère volontaire des plans de départ. Les salariés avaient surtout peur de se retrouver licenciés dans le cadre de futures restructurations avec des conditions encore moins avantageuses que celles alors proposées.

Les compensations financières constituent l'élément central du traitement social de la restructuration.

Le changement d'employeurs au moyen de l'article 23 du code du travail a permis une détérioration des conditions de travail et de rémunérations¹².

4.2. Place du collectif de travail et du transfert des compétences dans le processus de restructuration

Dans les deux entreprises, il n'y a pas eu d'analyse approfondie de la part des responsables en matière de transfert des compétences et par conséquent pas de dispositifs particuliers en matière de transferts des compétences.

En ce qui concerne les compétences individuelles, l'approche a généralement été empirique et ex-post. Par exemple à EDF Rybnik :

- Soit un salarié embauché au centre des services partagés occupait un poste semblable à celui qu'il avait occupé auparavant, donc sans besoin particulier de formation ;

¹² Cet article permet de transférer les salariés dans le cas d'une cession totale ou partielle. Le transfert suppose le maintien des conditions de travail individuelles pendant 12 mois. Au bout de 12 mois l'employeur a toute liberté pour dénoncer l'accord d'entreprise, sans obligation d'en négocier un autre. Cela permet donc parfois de baisser le niveau des conditions de rémunérations et de travail de certains salariés (outsourcés), sans remettre en cause l'ensemble du contrat d'entreprise pour les autres salariés.

- Soit il était embauché sur un poste différent et l'apprentissage se faisait sur le tas. Mais sans que cela ne soit organisé et sans que le collectif de travail ne soit mis à contribution ;
- De façon anecdotique, la seule formation que mentionnent les salariés de EDF Rybnik est « comment gérer son stress ».

La notion de compétences collectives est absente des référentiels et grilles d'analyses des salariés, de représentants syndicaux et des directions, même si les départs ont généralement mis en évidence les processus d'interdépendance. Toutefois, la référence au collectifs est avant tout formulée en termes de charge de travail croissante pour les « survivants » et moins directement en termes de pertes de compétences collectives, même si les survivants font état de l'impact négatif du départ des salariés les mieux formés.

A Orange, la question du nombre a guidé la restructuration, laissant peu de place aux aspects plus qualitatifs. Les managers n'étaient pas formés pour appréhender la question sur un autre angle que celui de la quantité. La question de l'organisation du travail, celle des compétences n'a fait l'objet d'aucune discussion dans le cadre de la négociation des plans de restructurations alors même que les accords d'entreprise traitent par exemple de la politique de formation.

4.3. Impact du processus de restructuration sur les collectifs de travail

Une pluralité d'impacts communs aux deux entreprises

Impact 1: Un sentiment de chaos

Les salariés, et anciens salariés, ne voient le processus des restructurations que par le prisme quantitatif de la réduction de coûts. En l'absence de discussion sur le futur de l'organisation, il en ressort un sentiment de chaos, d'absence de stratégie de long terme. Une dialogue social sur les compétences, qui par essence s'inscrit dans le temps long, aurait permis de donner une toute autre dimension aux processus analysés ici. Ce sentiment de chaos reste fort parmi les « survivants » et ceci bien après la fin de la restructuration, marquant ainsi l'incompréhension persistante des salariés.

Impact 2: Une frustration liée à la mobilité forcée

Les deux cas analysés ont impliqué de la mobilité géographique, avec un fort sentiment de mobilité forcée de la part des salariés. La destruction des relations de travail est souvent mentionnée, ainsi que la difficulté à retrouver les modes historiques de socialisation au travail (les moments de détente entre collègues, avec les familles...). A Orange la notion de famille (se référant au collectif de travail, dans sa dimension du « vivre ensemble ») revient plusieurs fois dans les entretiens, pour en déplorer la fin.

Impact 3: Un conflit entre les différentes catégories de travailleurs (internes/ externes/ outsourcés)

Cela concerne les deux entreprises mais de façon différente. A EDF l'accent est mis sur les différences de compétences et sur les risques en matière de service au client. A Orange, l'accent est mis sur la question de la différence de statut et la mise en concurrence par le management. Dans les deux cas, la coopération entre les deux groupes est compliquée ce

qui est loin de faciliter la transmission de compétences, notamment pour les nouvelles recrues.

Impact 4: Un moindre attachement au travail

Dans les deux entreprises, les salariés font état d'un moindre intérêt au travail, de l'altération d'une relation à l'entreprise, d'une brèche dans le contrat moral (y compris pour les partants). A Orange cela est renforcé par l'impact négatif de la standardisation des tâches qui pour les survivants rime avec déqualification. Les salariés légitiment par ailleurs les différents niveaux d'attachement au travail (et à l'entreprise) par la diversité des statuts.

Impact 5: Une théorie de la conspiration

Les deux cas concernent des entreprises polonaises privatisées et achetées par des capitaux étrangers (français). Devant le manque de compréhension de la restructuration, la théorie du complot fait rapidement surface avec notamment l'idée d'une envie de nuire qui serait sous-jacente aux actions de l'employeur. Cela peut prendre la forme de l'impression d'une animosité vis-à-vis d'un groupe particulier (les opérateurs chez Orange). Paradoxalement, cela concerne plutôt les « survivants ».

Impact 6.: Absence de coopération entre les salariés et refus de partager les connaissances

Cette altération du principe de coopération et d'entraide intervient pendant et après la restructuration. Dans le premier cas, il résulte d'une stratégie de protection de son propre emploi, dans le second du délitement du collectif de travail et de la différenciation des statuts (« *il n'y a plus de collectif de travail* »/ Orange). Cette situation se traduit par des stratégies d'évitement (partir du bureau dès 17h, éviter la machine à café, ...), des stratégies de secret, des conflits mais aussi parfois des stratégies de dénigrement (par exemple, chez Orange, les syndicats mentionnent des critiques formulées par des membres sur d'autres membres dans le but d'essayer de protéger leur poste).

Impact 7.: Idéalisation du passé et, dans le cas particulier de la Pologne, de l'ancien système

« *C'était une bonne entreprise, une entreprise socialiste mais une bonne entreprise ...* » : ces mots prononcés par un militant de Solidarnosc d'une des deux entreprises permettent de prendre la mesure de l'idéalisation du passé. Cette idéalisation du passé touche toutes les personnes interrogées hormis la représentante de la direction. Cette idéalisation du passé, et de façon concomitante, sa simplicité, son intelligibilité immédiate, tranche avec le chaos créé par la restructuration (le manque de visibilité, la multiplication des statuts...) et en rend donc encore plus difficile l'acceptation.

Impact 8: Frustration liée à une perte d'avantages sociaux, dont les primes, etc.

Dans les deux entreprises, les « déplacés » mettent en avant la perte des avantages sociaux alors qu'ils continuent à travailler pour la même entreprise. Ceci est vécu comme une négation de leurs compétences.

Des impacts qui émergent seulement des entretiens à Orange

Impact 9: Frustration vis-à-vis de l'impunité du management

Ceci est plutôt vrai pour les « survivants » qui ont l'impression que la restructuration a épargné un management aux compétences fortement contestées.

Impact 10: La concurrence entre les travailleurs

Ceci est aussi mentionné par les salariés de Rybnik, mais plus largement souligné à Orange où le management par objectif semble plus prégnant. Cette concurrence est entretenue par la direction et sape les fondements de la coopération entre les salariés. Elle est notamment forte entre les catégories d'âge et de fait s'organise aussi autour d'une division survivants / nouveaux salariés.

Impact 11: Refus de se soumettre à l'évaluation

Pendant la restructuration, le management a semblé vouloir donner une forme de rationalité aux procédures de sélection sur la base d'une évaluation des profils (en fait sur Curriculum Vitae). Pour les salariés, l'évaluation des compétences est de fait perçue comme un instrument de notation (score) et certains refusent de s'y soumettre.

Impact 12: Stress et problèmes psychologiques

Les salariés mentionnent notamment l'absence de support du fait de la mobilité mais aussi de la difficulté à se comprendre (empathie) entre les gens ayant des statuts différents.

4.4. Synthèse et conclusions

Il ressort des entretiens dans les deux entreprises que les processus de restructuration, menés de façon avant tout quantitative ont très fortement impacté les collectifs de travail générant de nombreuses frustrations et beaucoup d'incompréhension.

Cela se traduit par une détérioration de l'attachement à l'emploi et/ou au travail ainsi que de la confiance donnée au management.

La restructuration est souvent vécue comme l'effondrement d'une famille idéalisée et les managers comme les responsables de ce délitement.

Si la notion de compétences collectives est absente du registre des interviewés, il n'en reste pas moins que les restructurations sont perçues comme des moments de déni de compétences.

Enfin, nous n'avons pas rencontré de syndrome des survivants, ces derniers se considérant même parfois plus victimes que ceux qui sont partis avec des PDV avantageux.

5. Étude de cas 5 : Reconstruction en trois phases d'une usine locale de TI dans le nord de la Suède

| Eskil Ekstedt (Université d'Uppsala)

Ericsson – Informations sur la société et le site

Ericsson est une société suédoise de premier plan et d'envergure mondiale qui crée et fabrique des terminaux téléphoniques (mobiles). L'unité d'Östersund, située dans une petite ville, a été ouverte en 1968 dans le cadre d'un programme de politique régionale. La partie usine a été externalisée en 2000 à Solectron, un groupe américain de production de produits électroniques. Flextronics, une autre société américaine, a acquis Solectron en 2007, y compris son réseau mondial d'usines. Flextronics a fermé l'usine d'Östersund en 2009.

La principale activité d'Östersund était la production de standards téléphoniques AXE pour les réseaux de téléphonie mondiaux. L'usine a ouvert trois services de programmation informatique de pointe qui ont ensuite été sous-traités à différentes sociétés de consultants informatiques. Ericsson est le principal acquéreur des produits et services pendant toute la période. L'effectif de l'unité a varié entre 1100 et 350 personnes. En raison de la sous-traitance et du recours fréquent à des personnes recrutées par l'agence de travail temporaire Kornboden, ce chiffre varie et est difficile à estimer. Le marché du travail de la région est très limité mais stable, avec peu d'activités dans la même branche industrielle.

5.1. Spécificités du contexte de restructuration

Phase 1 : Formation de requalification / perfectionnement des compétences

Au cours de années 80 et au début des années 90, le Groupe a effectué plusieurs efforts de reconstruction. Le simple travail de routine a été transformé en travail qualifié de résolution de problèmes sur des programmes informatiques. Ceci a été rendu possible par des programmes approfondis de requalification des employés. La plupart des participants venaient de l'atelier. La direction locale et les leaders syndicaux ont coopéré et sont impliqués dans ces programmes.

Phase 2 : Sous-traitance

Des modèles de gestion américains rationalisés et centralisés ont été introduits et l'ancienne relative indépendance de l'unité de Östersund a disparu. Le dialogue est devenu unilatéral, alors que s'imposait le modèle de travail de l'ensemble du Groupe Solectron. La direction locale et les partenaires sociaux ont tout d'abord accueilli positivement la prise de contrôle par Solectron car ils pensaient qu'elle amènerait de nouveaux clients, en plus d'Ericsson. Ceci n'a jamais eu lieu. Les personnes recrutées par des agences de travail temporaire sont devenues fréquentes dans l'atelier de Östersund. Les services de programmation de pointe ont été sous-traités vers des entités autres que Solectron.

Phase 3 : Fermeture

Flextronics a fermé l'unité de production de Östersund ou a déplacé l'activité vers d'autres usines. Des centaines de personnes ont perdu leur emploi. Un petit nombre de personnes a suivi l'activité vers le sud de la Suède. Les négociations formelles au sujet des conditions et rémunérations ont donné des résultats différents pour les cols bleus et les cols blancs. Les éléments électroniques (matériel, logiciels et programmation) de l'ancienne unité d'Ericsson à Östersund et le personnel qui y est affecté sont toujours présents, mais sous d'autres formes et avec une organisation différente.

5.2. Compétences et travail d'équipe au cours des différentes phases

Phase 1 : Requalification et perfectionnement des compétences

Des personnes ayant un faible niveau d'études et qui effectuent des tâches manuelles sur les lignes de production ont été formées pour jouer le rôle de programmeurs impliqués dans des projets de résolution indépendante de problèmes. Après un processus de sélection, la société, ainsi que les acteurs locaux, ont proposé des formations approfondies pour un coût d'environ 50 000 € par personne. Les programmes de formation ont connu un grand succès et les programmeurs nouvellement formés ont commencé à travailler dans d'autres services. L'une des répercussions de la requalification, dans de nombreux cas, a été le changement d'affiliation syndicale, de Metall (cols bleus) à TCO (cols blancs)

Phase 2 : Sous-traitance

Le groupe Ericsson a commencé à se concentrer sur son cœur de métier : le développement et la création, avec organisation par projets, de terminaux et réseaux de télécommunication. De nombreuses unités de production ont été sous-traitées à des groupes spécialisés dans la fabrication de produits électroniques. La division du travail entre la création et le développement des réseaux de télécommunication d'une part, et la création d'usines efficaces pour la construction des terminaux d'autre part, est devenue plus marquée. L'usine de Östersund a perdu ses services de programmation de pointe. Les connaissances développées dans ces unités ont été transférées vers d'autres organisations. Cependant, beaucoup des équipes affectées à des projets, qui avaient été constituées dans les services informatiques, sont restées intactes dans le nouvel environnement. Les compétences collectives développées au cours de la première phase de la restructuration se sont montrées essentielles pour leur survie.

Phase 3 : Fermeture

Après des négociations, le personnel s'est vu proposer diverses offres globales (indemnités de licenciement) pour quitter l'entreprise. Certaines personnes (environ une douzaine) ont été stratégiquement sélectionnées pour permettre le transfert de Östersund vers d'autres usines au sud (un transfert de connaissances planifié). Certains employés se sont vus proposer la possibilité de rejoindre l'usine d'Ericsson située à Katrineholm. Seuls quelques personnes sont parties définitivement. Une trentaine de personnes de l'agence de travail temporaire de Kornboden sont parties travailler quelques temps à Katrineholm.

Selon leur âge, les employés ont continué à percevoir leur salaire entre 1 et 4 mois. L'entreprise a payé 3 millions de couronnes pour le développement des compétences à Trygghetrådet (cols blancs) et à Startkraft (IF Metall).

Suite aux négociations, il y a eu certains transferts de connaissance du fait des réaffectations de personnes stratégiques vers d'autres usines. Les groupes de travail ont été démantelés lors de la fermeture. En pratique, les employés ont pris part à des programmes de formation dans le cadre desquels ils ont utilisé dans une certaine mesure les compétences développées dans l'usine. Les compétences collectives n'ont pas du tout été prises en compte.

5.3. Répercussions et conséquences

Phase 1 : Requalification/perfectionnement des compétences

Une culture de formation continue s'est développée parmi les programmeurs. Ceux-ci demandaient non seulement des formations formelles, mais ils ont également augmenté leurs connaissances en tant que membres ou responsables d'équipe sur des projets de plus en plus exigeants. Le savoir-faire a été complété par une réflexion constante (savoir-pourquoi).

Les employés qui ont suivi ces programmes ont bénéficié d'une situation professionnelle plus stimulante et mieux adaptée aux besoins actuels et futurs. La capacité des programmeurs à s'adapter au changement s'est accrue avec leur expérience. Le groupe de travail a joué un rôle important en tant que réseau à l'origine des équipes et des projets. Aujourd'hui, il demeure fondamentalement identique à ce qu'il était pendant la période Ericsson.

Phase 2 : Sous-traitance

La sous-traitance a eu pour effet une détérioration considérable des conditions pour tous les employés. Des concepts et pratiques mondiales comme la focalisation sur le client, les stocks réduits et l'amélioration continue ont fait leur entrée dans le travail quotidien. Le travail a perdu en qualification et le groupe de travail s'est disloqué.

Phase 3 : Fermeture

Selon le représentant de Trygghetsrådet interrogé, certains cols blancs étaient motivés pour démarrer quelque chose de neuf, tandis que d'autres étaient très amers. Même si la plupart des employés pensaient que leur force venait de leurs compétences professionnelles, ils ont découvert que leur expérience du travail organisé par projets (par équipes) et dans un environnement international (en anglais) était tout aussi importante pour leurs nouveaux employeurs.

Les personnes employées par l'agence de travail temporaire Kornboden semblent avoir mieux réussi que celles qui ont eu des conventions collectives et ont continué à travailler dans l'atelier. Kornboden avait d'autres clients en dehors de Flextronics, et certains employés ont pu commencer à travailler immédiatement tandis que d'autres ont connu de courtes périodes de chômage.

Pour résumer : peu de cols bleus ont pu transférer leurs connaissances vers d'autres activités et leurs équipes ont été démantelées. Pour certaines personnes en position stratégique, un transfert de connaissances a eu lieu lorsqu'elles ont intégré d'autres usines

5.4. Comportement futur

Les programmeurs informatiques semblaient être les plus intéressants, ce qui souligne l'importance de la formation collective et de la mise en réseau dans le renforcement d'une équipe sur le long terme en tant qu'atout essentiel pour l'accès à l'emploi. Ces employés qui ont au départ développé leurs connaissances dans les services des TI d'Ericsson ont été en mesure de transférer leurs compétences vers leur nouvel environnement organisationnel. Pour eux, l'équipe au sein de laquelle ils travaillent offre souvent plus d'avantages (création d'une identité, capacité relationnelle et sens de l'appartenance) que l'entreprise qui les a recrutés. La reconstruction proactive (requalification) de la phase A a servi de base pour le transfert ultérieur de compétences approfondies et durables et pour le renforcement continu de l'équipe. Les cols blancs (non programmeurs informatiques) ont eu généralement de meilleures perspectives sur le marché du travail que les cols bleus. Cependant, ce fait est principalement dû aux compétences individuelles, sans la valeur ajoutée de l'organisation de l'équipe qui caractérise les programmeurs informatiques, qui, comme il convient de le rappeler, étaient des travailleurs d'atelier au début du processus.

6. Etude de cas n°6 : un programme de suppressions de postes de grande ampleur réglé majoritairement via des départs volontaires au Royaume-Uni

Tata Steel Scunthorpe – Information sur l'entreprise / le site

Le site de Scunthorpe est l'implantation majeure de Tata Steel au Royaume Uni dans le segment des produits longs. Le site compte actuellement environ 4000 salariés internes et un volet important du personnel de sous-traitance. Le site de Scunthorpe est un site intégré qui comptait, avant le processus de restructuration analysé, un total de quatre hauts-fourneaux et une large panoplie d'installations pour la production (secteurs à chaud et à froid).

Le site a une longue tradition (British Steel, puis Corus avant le rachat de ce dernier par Tata Steel en 2007) et, du fait de son caractère de site intégré, la totalité des métiers de production d'acier sont représentés : aciéristes, lamineurs, étireurs, finisseurs, techniciens en intervention et maintenance.

Trois organisations syndicales sont implantées, avec des degrés divers d'affiliation, à Scunthorpe : Unite, Community et GMB.

6.1. Le contexte spécifique des restructurations

Histoire récente du site

En 2005 le site de Scunthorpe était intégré dans le groupe Corus et une première annonce de fermeture du laminoir de blooms et de billettes avait été effectuée suite aux investissements réalisés dans le Caster 5 (la coulée). L'annonce n'avait pas finalement été suivie d'effets malgré les inquiétudes des travailleurs et des organisations syndicales, cette période d'incertitude se prolongeant pendant deux ans.

En 2007 et après un long processus de négociation et d'enchères, le groupe indien Tata Steel a procédé à l'acquisition du groupe Corus.

A partir de la fin 2008 la crise économique et financière mondiale s'est traduite, pour ce qui est du secteur de la sidérurgie, par des arrêts de production, des mises « sous cocon » des installations et par des réductions du personnel.

Si Tata Steel n'a pas suivi cette tendance de manière immédiate, le groupe indien a annoncé en 2011 la mise en place d'un vaste programme de restructuration dans son segment des produits longs comportant, notamment, la fermeture d'un haut fourneau et d'un train de laminage sur le site de Scunthorpe.

La restructuration, justifiée par le groupe par la très faible activité du secteur de la construction au Royaume Uni, impliquait la suppression de 1500 postes de travail sur les sites de Scunthorpe et Teeside et des mobilités inter-départements sur Scunthorpe ; le plan,

prévu sur une durée de 5 ans, s'accompagnait d'un programme d'investissements visant à repositionner le site sur les produits à haute valeur ajoutée.

La grande majorité des suppressions de postes, soit environ 1200 personnes, est intervenue sur la première année de mise en œuvre du plan, soit à partir du printemps 2011.

De manière majoritaire (à 95 %), les sorties de travailleurs se sont faites via des départs volontaires après une période de négociation des indemnités de départ avec les organisations syndicales présentes sur le site ; ces départs volontaires correspondant à des travailleurs ayant un âge leur permettant d'accéder à la retraite dans un délai variable ; un faible pourcentage des travailleurs, principalement parmi les ingénieurs, n'était pas concerné par des mesures d'âge, mais a trouvé des emplois alternatifs parmi les autres entreprises majeures de la région (notamment dans le secteur de l'énergie).

Aujourd'hui, et si le processus de restructuration initial est quasiment complété, les incertitudes persistent car l'évolution du marché pour les produits longs n'est pas favorable et la visibilité est très réduite ; dans ce contexte des rumeurs persistants sur la possible vente du site de Scunthorpe se traduisent par un sentiment d'insécurité et de crainte parmi les travailleurs.

Nature du dialogue social et des négociations collectives durant la restructuration

Lors de l'annonce de la restructuration les négociations se sont focalisées sur la limitation au minimum possible des licenciements « secs » (via l'identification des personnes volontaires et « éligibles » au départ), sur le volet social (montant des indemnités de départ et dispositifs d'accompagnement des salariés candidats pendant la période d'identification des travailleurs-départs effectifs mais aussi au-delà) et sur les mécanismes à mettre en place pour garantir le maintien des compétences existantes.

Sur le premier point, la volonté des acteurs (syndicats et direction) était de limiter au maximum des licenciements ; cela a été facilité par une pyramide d'âges très favorable permettant à un grand nombre de travailleurs de se porter volontaires et de voir leurs demandes acceptées. Le nombre de volontaires a été en effet supérieur à celui des postes disponibles et des arbitrages ont dû être faits. Les arbitrages, refus de certaines candidatures, auraient été faits en prenant en compte les compétences des travailleurs : la direction refusant de laisser partir des travailleurs détenant des compétences considérées comme clés pour le bon fonctionnement des installations.

Sur le second point, et aux dires des organisations syndicales et de la direction, les indemnités de départ offertes aux volontaires étaient d'un bon niveau (toutes les exigences légales ayant été respectées) et elles étaient accompagnées de nombreuses réunions tant au sein l'entreprise que dans la communauté pour gérer l'après-départ (« *d'un point de vue de responsabilité sociale on ne peut pas simplement « lâcher » 1200 personnes dans une communauté qui compte environ 80 000 habitants* »). La direction met en avant l'argument de la responsabilité sociale de l'entreprise pour gérer la restructuration de la « meilleure » façon possible. Cet argument de responsabilité sociale vient s'ajouter à la volonté de Tata Steel de maintenir, dans la mesure du possible, la réputation et l'attractivité de l'entreprise.

Sur le dernier point, des négociations ont eu lieu entre la direction et les représentants syndicaux afin de déterminer quelles étaient les compétences qui devaient être maintenues dans le site, comment mettre en place des processus de transfert de compétences, l'échelonnement des départs et les processus de formation à mettre en œuvre pour les personnes restant sur place et pour celles ayant été concernées par une mutation fonctionnelle ou une modification de leur poste de travail.

Par ailleurs, un processus d'information-consultation entre la direction et les représentants des salariés a été mis en place et ces derniers ont eu l'opportunité de faire appel à un expert technique afin de les éclairer sur les tenants et les aboutissants de la restructuration et de sa rationalité économique-financière et industrielle.

6.2. Place du collectif de travail et du transfert des compétences dans le processus de restructuration

Au niveau du dialogue social

Les notions de compétences collectives et de collectif du travail sont absentes tel quel des référentiels des salariés, de représentants syndicaux et de responsables de la direction même si les modalités de gestion de la restructuration mettent en évidence une préoccupation partagée (par les organisations syndicales et la direction) à l'heure de maintenir les collectifs de travail dans les meilleures conditions possibles en vue d'un possible redressement de la situation commerciale et productive.

Lors de la période d'information-consultation-négociation, les organisations syndicales se sont focalisées sur deux aspects : l'identification des volontaires au départ et l'identification des mesures de transfert de compétences à mettre en place.

Sur le premier point les organisations syndicales ont mis en place des mécanismes permettant aux travailleurs de faire leur choix (journées sur les pensions, « foires à l'emploi », séminaires sur la gestion de l'après-travail...); sur le deuxième point les organisations syndicales ont demandé, et obtenu, de la direction qu'aucun départ ne soit effectif sans vérifier au préalable quelles étaient les compétences des personnes partant, quelles étaient les compétences nécessaires à l'avenir, quelle formation était nécessaire pour les personnes restantes et sur quelle temporalité devaient être organisés les départs pour les concilier avec les processus de transfert de compétences.

Aujourd'hui les organisations syndicales se montrent globalement satisfaites de la manière dont la restructuration a été gérée (tant par les syndicats que par la direction), mais elles expriment un certain regret sur l'excessive focalisation sur la situation des personnes qui partaient. Ceci a conduit, a posteriori, à une dégradation des indicateurs de santé et sécurité au travail, à un accroissement de la charge de travail et à une hausse des risques psycho-sociaux pour ceux restant dans l'entreprise. Toutefois, les organisations syndicales reconnaissent la difficulté de déterminer précisément quelle partie de ces conséquences est attribuable au processus de restructuration et quelle partie à l'actuelle situation économique et industrielle du site.

Au niveau du management

La direction affirme avoir été consciente dès le début du processus de restructuration de la nécessité de maintenir les compétences nécessaires pour assurer le fonctionnement futur du site. Plusieurs mesures auraient été mises en place dans cette optique :

- Identification des compétences des personnes se portant volontaires au départ
- Validation ou pas des demandes de départ en fonction des compétences clés
- Demande faite aux travailleurs partant de procéder à des processus de transfert de compétences. La période de transfert aurait été plus ou moins longue en fonction des postes concernés mais aussi en fonction de la motivation des personnes à prendre part au processus
- Politique de « gestion du change » pour les personnes ayant subi une mutation inter-départements (environ 150 personnes)
 - Toute personne ayant été mutée a suivi un processus de formation au nouveau poste
 - Possibilité de changer à nouveau de poste de travail si le travailleur n'était pas satisfait de sa nouvelle affectation (période d'essai d'environ 3 mois)
- Suivi des travailleurs dont les postes ou l'organisation du travail ont été modifiés suite à la restructuration (environ 700-800 personnes)

Tout en considérant que la gestion de la restructuration a été « socialement correcte » la direction estime qu'un certain « abandon » est à constater pour ce qui est des travailleurs restants car ils n'étaient pas prioritaires. De la même manière, les représentants de la direction regrettent le fait de ne pas pouvoir « garder » toutes les compétences requises et ils sont conscients qu'une perte réelle de compétences individuelles et collectives a eu lieu sur le site.

6.3. Impact du processus de restructuration sur les collectifs de travail

L'impact du processus de restructuration sur les collectifs de travail a été différent en fonction des solutions proposées (départs volontaires versus mobilité entre les départements) et en fonction du département concerné.

Dans un contexte économique et industriel compliqué et malgré une certaine déstabilisation, les collectifs de travail de Scunthorpe n'ont pas été détruits du fait de la restructuration. Cela s'explique, selon les acteurs impliqués, par le fait que la restructuration s'est réalisée via des départs volontaires et sur une bonne temporalité permettant, à des différents niveaux, les transferts de compétences.

A l'arrivée, et sauf exceptions (des travailleurs souhaitant partir et n'ayant pas été autorisés à le faire, des travailleurs ayant été mutés dans des postes non souhaités), la référence et le sentiment d'appartenance à un collectif de travail ont été maintenus. Les travailleurs estiment que la solidarité et la coopération ne se sont pas dégradées suite à la restructuration et qu'ils ont continué à faire leur travail de la même façon qu'avant ; cette persistance est partiellement attribuée au fort ancrage de l'activité dans la communauté et

à la volonté de préserver le site pour les générations futures (« *on travaille dans le site de père en fils depuis quatre générations* »).

Si les effets de la restructuration sur les collectifs de travail semblent avoir été limités pour ce qui est la restructuration en elle-même, en revanche la situation actuelle (gel des salaires depuis deux ans, mauvais résultats économiques, rumeurs sur la possible fermeture/cession de Scunthorpe, absence de visibilité sur une reprise de marché), combinée à un déficit de communication, semble porter atteinte à la motivation et implication des travailleurs qui ne se retrouvent plus dans l'entreprise et qui questionnent la bonne foi et la transparence de celle-ci. Il semblerait que ce que la restructuration n'a pas « réussi » à faire (dégrader les collectifs et l'implication des travailleurs), la gestion de la crise touchant le secteur est en train d'y parvenir.

Impact 1 (positif): acceptation de processus de transfert de compétences en vue de garantir la pérennité du site

De manière majoritaire (constat partagé par la direction et les organisations syndicales) les travailleurs ont accepté d'intégrer des processus de transfert de compétences et d'organiser leurs départs en fonction de l'état d'avancement du processus de transfert.

Les raisons justifiant cette « bonne volonté » seraient multiples :

- Les personnes en partance étaient volontaires au départ
- Le site existe depuis plus d'un siècle et les travailleurs veulent faire en sorte de le pérenniser pour leurs enfants et la meilleure manière de le faire est de garantir que leurs savoir-faire soient correctement transmis
- Les organisations syndicales ont été impliquées dans le processus depuis le début et ont participé à la détermination des compétences nécessaires et modalités de transfert de savoir-faire.

Toutefois, une partie minoritaire des travailleurs n'a pas « joué le jeu » car, après l'annonce de la restructuration et de l'acceptation de leur candidature, ils souhaitaient partir au plus vite après de longues années de travail.

Impact 2 (positif): pas de modification substantielle de l'attitude individuelle et collective vis-à-vis du travail

Le comportement et l'engagement des travailleurs vis-à-vis de l'entreprise mais aussi vis-à-vis des collègues n'auraient pas été substantiellement modifiés après l'annonce de la restructuration ni lors de sa mise en œuvre (« *la solidarité a été maintenue ; on a continué à faire le travail de la même manière qu'avant* »)

L'explication avancée pour justifier cette situation est double : une communication permanente et une forte implication des organisations syndicales.

Impact 3: un sentiment de trahison et de non-respect des engagements pris par la direction mais circonscrit à un nombre limité de personnes

Un certain nombre de travailleurs exprime un ressentiment vis-à-vis de la direction du fait d'un non-respect des promesses faites au début du processus de restructuration.

En effet la communication faite par la direction concernant la population touchée par une mobilité fonctionnelle dans le cadre du processus de restructuration indiquait que chaque travailleur pouvait postuler et obtenir le poste souhaité à condition de réunir les compétences nécessaires pour prétendre à ce nouveau poste ; or certains travailleurs déclarent que leurs compétences n'ont pas été prises en compte lors de l'affectation des nouveaux postes, leurs souhaits n'ayant pas été respectés (« on a été traités comme quelqu'un venant de l'extérieur et postulant pour un job et cela sans prendre en compte nos années d'expérience et nos compétences »).

Pour ces travailleurs, le sentiment qui prédomine est celui de la trahison et de ce fait on constate une rupture du lien de confiance entre l'entreprise et le travailleur se traduisant par une démotivation et la réalisation du travail demandé sans aller au-delà (« je fais le travail pour lequel je suis payé mais pas plus »)

Ce même sentiment de démotivation est à constater pour une partie de travailleurs qui s'étaient portés volontaires pour le départ mais dont la candidature n'a pas été retenue (entre 30-80 travailleurs).

6.4. Points à retenir

La bonne communication et l'implication de tous les acteurs dès le début de tout processus de restructuration sont mises en avant tant par les travailleurs que par les représentants syndicaux ou encore la direction, comme gage de gestion responsable d'une réalité non souhaitable mais effective.

Le travail en commun entre toutes les organisations syndicales ainsi que le travail en commun entre celles-ci et la direction est aussi considéré comme nécessaire pour gérer les restructurations de la « meilleure façon possible » (« il faut être créatif, innovateur et ne pas tout miser sur l'action industrielle » -déclaration d'un responsable syndical-)

« Aucune restructuration ne peut être menée à bien sans réaliser un travail préalable sur les compétences nécessaires pour garantir les performances futures du site » (déclaration du responsable syndical et du représentant de la direction)

ETUC / CES - L'impact des restructurations sur le rôle du collectif de travail en tant qu'acteur de la (re)construction des savoir-faire de métier : comment articuler la question de l'emploi et celle du travail?

► **Conclusions et recommandations** _____

ETUC / CES - L'impact des restructurations sur le rôle du collectif de travail en tant qu'acteur de la (re)construction des savoir-faire de métier : comment articuler la question de l'emploi et celle du travail?

La revue de littérature et les différentes études de cas ont mis en évidence le caractère très marginal de la prise en compte des compétences collectives et des collectifs de travail dans les processus de restructuration.

Dans la littérature, mais aussi et surtout dans la pratique, l'accent est mis avant tout sur les compétences individuelles, principalement dans une approche en termes d'acquisition de nouvelles compétences (reconversion) ou de progression sur l'échelle des compétences (skilling-up) sur la base de programmes de formation, et ce, dans le meilleur des cas. Les approches centrées sur la transmission des savoir-faire (la formation avec et par les pairs) sont encore peu nombreuses. Elles s'articulent principalement autour d'une relation entre deux personnes : un apprenant et un tuteur. Et, si elles intègrent parfois le collectif des apprenants dans le dispositif (réunis pour des séances de formation théorique ou plus rarement pour des retours d'expérience), cela est beaucoup plus rare en ce qui concerne le collectif des tuteurs. Surtout, les initiatives centrées sur le collectif, celui des apprenants et des tuteurs, restent quasiment inexistantes. L'absence de cette dimension dans le transfert de compétences nous semble découler d'une invisibilité des compétences collectives, renforcée par des dispositifs de gestion des RH encore trop souvent centrés sur l'évaluation des performances individuelles. Ce prisme prive l'entreprise d'une richesse exceptionnelle.

Or, le collectif de travail n'est pas seulement la somme des compétences individuelles. Il est le détenteur d'une compétence collective, qui est à la fois le résultat de la synergie des compétences individuelles et la condition de leur réalisation dans la tâche concrète. L'alchimie des compétences collectives n'est pas seulement une histoire de mise en musique, elle contient une partie d'imprévue et une part de non reproductible. La mobilisation des compétences collectives ne répond pas à la logique d'une grammaire, d'une série d'outils managériaux largement standardisés. La compétence du collectif de travail n'est évidemment pas non plus l'effet du hasard, elle se travaille avec des outils ad hoc mais elle demande souvent de nombreuses années : celle de la sédimentation des savoir-faire, des codes, des réflexes, des positions, dont nombre ont survécu aux personnes qui les ont initiés. Ces compétences sont pour partie issue de la mémoire du collectif de travail, en même temps qu'elles en constituent un des ciments forts.

Les restructurations sont des moments porteurs de destruction de toutes ces richesses que les entreprises peinent encore à voir. En modifiant les collectifs de travail, en les déstructurant, en les recomposant, au mieux, en les détruisant, au pire, les restructurations affectent non seulement les compétences collectives, mais aussi tout simplement le rapport des individus aux collectifs de travail, au transfert et au partage des compétences individuelles. En ce sens, les restructurations peuvent entraîner une destruction de valeur que d'aucuns ne mesurent encore. Les études de cas que nous avons présentées regorgent d'exemples de salariés qui ne veulent et/ou ne peuvent plus coopérer, de groupes de travail qui ne savent plus faire ensemble. Le collectif se réduisant à une somme de salariés, focalisés sur les objectifs imposés de performance individualisée, chacun n'a plus d'autres choix que celui de puiser dans ses propres ressources pour faire face. L'oeuvre commune, l'intérêt partagé, l'entraide et la nécessité de la coopération se dissolvent peu à peu. C'est ainsi que d'expérience collective, le travail se transforme peu à peu en épreuve personnelle.

Les partenaires sociaux doivent s'emparer de cette question et imaginer les outils spécifiques pour maintenir ce capital de compétences mais aussi le faire fructifier. Compte tenu de l'absence totale de références à la question des compétences collectives qui transparait de notre étude, un premier enjeu est celui de la sensibilisation. Il faut montrer les impacts de cet aveuglement qu'ils soient psychosociaux (les cas d'isolement, de délitement du rapport au travail, ...) ou plus directement en lien avec la performance de l'entreprise (les crises qualité par exemple) et mettre cette question au centre du dialogue social. Il est aussi nécessaire de faire prendre conscience de l'ampleur de la tâche et de sa complexité afin de sortir effectivement de ce jeu « perdant-perdant » actuellement à l'œuvre au cœur des entreprises. Cette dernière plaide pour des temps longs et donc pour une pratique d'anticipation. Il serait totalement naïf de penser qu'il est possible d'intégrer la question des compétences collectives dans une restructuration menée à terme en quelques semaines et dans une entreprise sans tradition de prise en compte de cette dimension. Pour éviter les gâchis, les partenaires sociaux doivent être habitués aux problématiques, aux concepts, aux mécanismes, aux outils et doivent donc inscrire ces questions dans leur pratique tout comme ils l'ont fait sur le sujet des compétences individuelles.

Il s'agit en quelque sorte de faire une révolution. Une révolution au sens étymologique, dont la dynamique passerait par une rupture avec les pratiques d'individualisation des performances, des compétences et des évaluations, qui deviennent des processus de sélection au moment des restructurations. Il faut réhabiliter le collectif comme acteur de la performance économique, de la compétence stratégique et de l'efficacité organisationnelle, à part entière. Il faut miser sur le transfert des compétences, sur l'intelligence collective comme supplément au génie individuel. Il faut prendre la mesure de la fragilité des compétences collectives et s'engager dans la gestion de leur transfert de même que dans celui du renouvellement générationnel. Le chaînon manquant pourrait ne jamais réapparaître.

Du point de vue très pratique des outils peuvent être mis en place :

- Une évaluation en continue des compétences collectives
 - ▶ Entretien annuel du collectif de travail
 - ▶ Indentification des compétences collectives et management de leur transfert dans le cadre d'une GPEC élargie
- Une analyse des compétences collectives dans le cadre des restructurations comme l'une des ressources à mobiliser dans la recherche de solution alternative
 - ▶ Réaliser un « CV du site » en danger
- Un tutorat collectif pour donner de la visibilité et partager les compétences collectives

Ces outils existent, à titre encore expérimental et souvent de manière parcellaire, il s'agit maintenant de les faire connaître et surtout de les mettre en synergie.

Cela suppose de changer la conception actuelle de l'employabilité, de la performance, de la compétence, de la valeur, de plus en plus individualisée pour revenir aux fondements même du travail : celui d'être un lien social, un rapport social construit autour des savoir-faire et de

leur circulation. Il s'agit aussi d'un formidable terrain pour la négociation collective que les pratiques d'individualisation ont malmené, un défi et une chance donc pour les organisations syndicales.

De nouveaux sujets de négociation pourraient émerger lors des restructurations (exemples de pistes de réflexion) :

- Des mesures de relâchement des objectifs individuels pendant les phases de restructuration pour laisser au collectif la capacité de se reconstruire et de refonder des liens de confiance
- Des accords sur les modalités du transfert des savoir-faire, spécifiques à la période de restructuration, axés par exemple sur un tutorat renforcé, avec tuilage sur les postes à réaffecter, aménagement du temps de travail production / tutorat, formation au tutorat pour les tuteurs identifiés
- Des mesures d'échelonnements des départs, indexées sur le temps d'appropriation nécessaire des missions du poste supprimé/vacant.