

MUTATIONS ET DIALOGUE SOCIAL

Les mutations auxquelles sont confrontées les entreprises sont quasiment permanentes.

La gestion de la mutation mal maîtrisée peut avoir des effets négatifs sur la performance de l'entreprise, voire sur sa survie.

L'objectif de cette étude est de repérer les pratiques de dialogue social qui contribuent à la réussite de la mutation.

Quatre mutations d'entreprises ont été étudiées au regard des questions suivantes :

- quels ont été les objets et les processus de dialogue social travaillés ?
- quels acteurs ont été impliqués et pour quoi faire ?
- quels ont été les éléments freinants ou facilitants ?

Il ne s'agit pas d'en tirer des règles universelles, mais d'attirer l'attention des dirigeants d'entreprise, des représentants du personnel sur quelques enseignements.



SOMMAIRE

Page 02	INTRODUCTION	Page 10	LES MONOGRAPHIES
Page 03	PRÉSENTATION DES CAS	Page 10	Tamar
Page 04	LES ENSEIGNEMENTS	Page 13	Métalplastik
		Page 16	Thermix
		Page 20	Métalbat

Ce travail a été piloté par Jérôme Bertin et Marie Odile Sasso (Aravis).

Les consultants Luc Chaize (Luc Chaize consultants), Dominique Fauconnier (ITG), Yves Jorand (BJA) et Jérôme Margotin (Alpha Conseil) ont proposé les monographies. Les échanges ont permis la rédaction de ce document. Il a été présenté au comité d'orientation d'Aravis qui l'a enrichi.

Avertissement

Il s'agit de cas réels, dont nous avons changé les noms. Les monographies ont été rédigées à un moment de leur histoire. Celles-ci peuvent paraître en décalage avec leur situation actuelle.

QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ÉDITÉ PAR ARAVIS

Le facteur humain dans les mutations industrielles
Fiche pratique n° 18, octobre 2005

Dialogue social et performance en PME
Fiche pratique n° 19, août 2006

*Reprise d'entreprise et gestion du changement :
une organisation délicate,*
Fiche pratique n° 21, juin 2007

Réussir le dialogue social dans l'entreprise
Document de sensibilisation, octobre 2006

Le schéma directeur des ressources humaines
Guide pratique GRH en PME, dossier n° 2, mai 2006

*La feuille de route du repreneur, intégrer le facteur humain
pour réussir sa reprise*
Guide n° 1, novembre 2007

ÉDITÉ PAR L'ANACT

*Anticiper et accompagner les mutations des entreprises
et des territoires,* Travail et changement,
n° 311, 12/2006, 15 pages
Yahiaoui (Farida), Dumalin (Frédéric), Raveyre (Marie),
Beaujolin-Bellet (Rachel), Conjard (Patrick),
Lenain (Marie-Christine)

AUTRES ÉDITIONS

Les relations sociales dans l'entreprise,
Labbé (Daniel), Landier (Hubert),
Éditions sociales, 1999, 267 pages.

*Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations :
une délicate mutation,* Travail et emploi,
n° 100, 10/2004, pp. 99-112
Aubert (Jean-Pierre), Beaujolin-Bellet (Rachel)

Petites entreprises et territoires, dialoguer pour anticiper,
Pour, n° 192, 12/2006, pp. 47-178
Exiga (Irène), Plan (Odile), Rouault (Sophie)

INTRODUCTION

Aravis a été créée dans les années 1990, avec la conviction que le dialogue social est un facteur essentiel de la réussite de la conduite du changement et de la performance en PME.

L'ampleur des mutations qui traversent l'économie des entreprises aujourd'hui nous a conduit à reposer les questions qui étaient au cœur de nos fondements d'hier : en quoi le dialogue social est-il utile à l'anticipation et à la gestion des changements à l'œuvre dans toutes les organisations publiques ou privées ? À quelles conditions permet-il aux entreprises de mieux s'adapter à un environnement de plus en plus mondialisé, de plus en plus imprévisible ? A-t-il une part dans cette financiarisation qui déplace les centres de décisions hors les murs de l'entreprise ?

Les acteurs du dialogue social sont-ils toujours les mêmes ? Devront-ils faire évoluer leurs pratiques pour mieux s'adapter aux nouveaux défis du développement ou de la survie des entreprises ?

Ces questions, nous avons voulu les poser à quatre consultants habitués à accompagner les PME en évolution, en partant de leur expérience. Avec eux, nous avons interrogé quatre cas de mutations qui nous ont semblé emblématiques des changements qu'affrontent les PME d'aujourd'hui.

- **Une restructuration** avec le cabinet Secafi-Alpha (Jérôme Margotin).
- **Une fusion-acquisition** avec le cabinet ITG (Dominique Fauconnier).
- **Une reprise d'entreprise** en difficulté avec le cabinet Luc Chaize Consultant (Luc Chaize).
- **Un changement de statut** d'un établissement public, avec le cabinet BJA (Yves Jorand).

Les principaux enseignements de ces études tendent à valider l'importance du dialogue social comme facteur de réussite. Néanmoins le cas de fusion-acquisition montre qu'il peut ne pas être absolument nécessaire à la réussite économique des projets à court terme. Une conclusion qu'il nous faudra approfondir dans l'avenir, et qui montre que les mutations actuelles remettent en question beaucoup de nos certitudes passées. Pour autant, quatre enseignements utiles peuvent être tirés.

- Le dialogue social entre employeurs et instances représentatives des salariés (IRP) est une condition nécessaire mais non suffisante. Il n'est efficace que si les autres éléments de la régulation sociale fonctionnent. Ce sont bien les relations

entre quatre types d'acteurs (dirigeants, IRP, mais aussi encadrement et salariés) auxquelles il s'agit de veiller. À titre d'exemple, si les relations entre l'encadrement intermédiaire et les IRP sont conflictuelles, deux conséquences sont possibles : une rivalité s'instaure, avec pour effet un risque de décrédibilisation des IRP et des négociations difficiles, ou un risque de retrait de l'encadrement qui n'assure plus sa mission de relais entre les dirigeants et les salariés.

Ainsi, un système de communication équilibré doit être trouvé pour construire la confiance et permettre à chacun d'assumer son rôle.

- Dans les relations au quotidien, les délégués développent des compétences de « traducteur » (capacité à faire entendre aux dirigeants les préoccupations des salariés et à expliquer aux salariés les enjeux de l'entreprise) et de « fédérateur » (capacité à intégrer les intérêts particuliers dans des enjeux d'intérêt général). Cet apprentissage ne se réalise pas dans l'urgence, sans quoi il peut en résulter un manque de confiance en soi, de compétences jusqu'à provoquer une radicalisation des positions lors de négociations. Le dirigeant doit admettre qu'il doit laisser le temps aux délégués de se réassurer par une pratique régulière du dialogue, par une formation ou par le recours au conseil auprès d'experts ou de leur syndicat.
- Cette réassurance doit également se faire au niveau managérial. Le dirigeant a intérêt à dialoguer avec des représentants de qualité et il est de sa responsabilité de leur donner les moyens nécessaires au développement de leurs compétences. Assumer cette responsabilité suppose de la part du dirigeant et de son encadrement d'avoir pris du recul sur un certain nombre de craintes, de s'être aussi laissé le temps d'expérimenter d'autres modes de relations et de développer des pratiques de management plus adaptées aux enjeux des mutations.
- Enfin, un dernier enseignement tend à montrer que l'environnement prend une place de plus en plus prépondérante : acteurs locaux de l'économie et du social, unions locales, société civile sont autant de composantes qu'il est de plus en plus utile d'associer à des modes renouvelés de dialogue.

Jérôme Bertin et Marie-Odile Sasso



PRÉSENTATION DES CAS

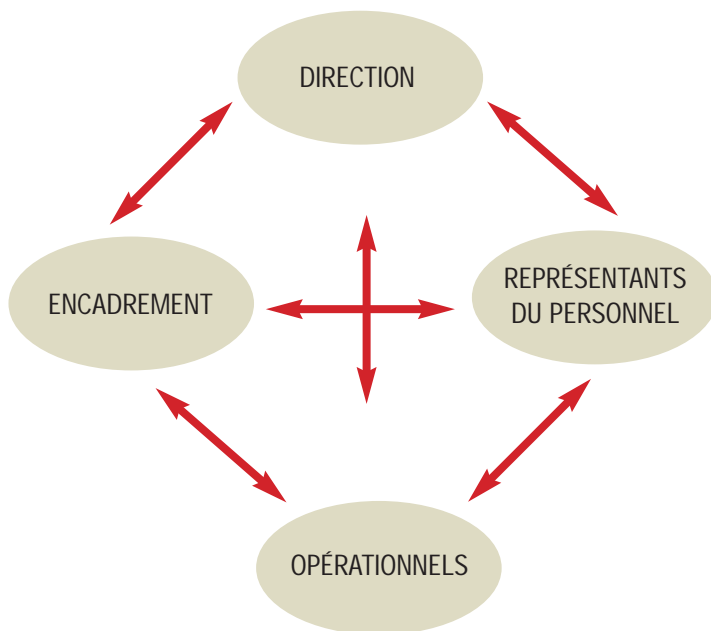
ENTREPRISE	TYPE DE MUTATION	ACTIONS CONDUITES	RÉSULTATS
TAMAR			
<p>Agro-alimentaire</p> <p>150 salariés</p> <p>Moyenne d'âge 50 ans, ancienneté moyenne supérieure à 25 ans</p>	<p>Fusion - acquisition</p> <p>Cession d'un site d'une multinationale à une PME</p>	<p>Accord de méthode</p> <p>Négociation d'accord d'entreprise</p> <p>Plan d'information et d'animation interne sur la communication d'entreprise</p>	<p>Gestion de crise réussie, à court terme : acquis maintenus pour les personnels en place et nouveaux statuts pour les nouveaux recrutés</p> <p>Gestion du changement pas vraiment réussie : si l'équilibre économique a été rétabli, il s'est créé un déséquilibre, entre les sites, défavorable au développement de Tamar</p>
MÉTALPLASTIK			
<p>Fabrication de presse à injecter</p> <p>Groupe allemand</p> <p>186 salariés</p>	<p>Reprise et deuxième restructuration en 3 ans</p> <p>Suppression de 46 postes</p>	<p>Négociation d'un accord de méthode</p> <p>Création d'un groupe de travail ad hoc</p> <p>Dialogue sur l'organisation et les mesures d'accompagnement</p>	<p>Pour les représentants du personnel : une lisibilité sur la stratégie de l'entreprise et des postes sauvegardés</p> <p>Pour la direction : pas de grève, un budget tenu</p>
THERMIX			
<p>Établissement de santé</p> <p>250 fonctionnaires et 280 agents contractuels</p> <p>Déficit, baisse d'activité</p>	<p>Privatisation</p>	<p>Évolution de la politique ressources humaines sans que le projet stratégique soit arrêté</p> <p>Formation des acteurs du dialogue social, encadrement et représentants du personnel, au droit privé</p> <p>Accord de méthode</p> <p>Négociation d'une convention d'entreprise</p>	<p>Cohabitation de personnel à statut public et à statut privé</p> <p>Mise en place d'institutions représentatives du personnel</p> <p>Les questions préoccupant le personnel ont été résolues</p> <p>Plus de disponibilité et de confiance pour développer de nouvelles activités</p>
MÉTALBAT			
<p>BTP</p> <p>200 salariés</p> <p>Après une période longue de croissance, récession forte</p> <p>Climat social très conflictuel</p>	<p>Reprise</p> <p>Construction d'un nouveau projet d'entreprise</p>	<p>Pas de plan social, mais un plan d'investissement avec changement d'organisation et mise en place d'une GRH</p> <p>Le dialogue social est utilisé comme outil de mobilisation des personnes</p> <p>Rôle de l'encadrement est renforcé</p> <p>Le budget formation est doublé</p>	<p>Baisse forte des accidents du travail puis disparition du turnover des ingénieurs</p> <p>Redressement économique</p> <p>Légitimité des représentants du personnel plus forte</p> <p>Tension importante entre encadrement et DP</p>

LES ENSEIGNEMENTS

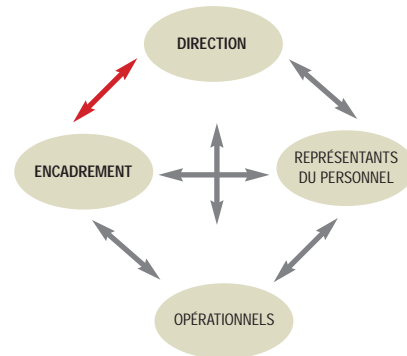
1. LE DIALOGUE SOCIAL INSTITUTIONNEL SERA D'AUTANT PLUS CONSTRUCTIF S'IL S'INSCRIT DANS UN ENSEMBLE DE RELATIONS ÉQUILIBRÉES

La régulation sociale concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise : direction, encadrement, représentants du personnel et opérateurs.

Le dialogue social institutionnel concerne la relation entre direction et représentant du personnel.



1.1. Les relations entre direction et encadrement



Métalbat

Le directeur revoit sa stratégie sociale lors de la reprise, il privilégie l'information auprès des représentants du personnel et les informe sur les évolutions économiques de l'entreprise. Mais les différents niveaux hiérarchiques n'ont pas suffisamment intégré cette nouvelle stratégie sociale.

Pour l'encadrement de premier niveau, les tensions avec les représentants du personnel restent fortes, il accepte mal l'émergence de ce qu'il ressent comme un contre-pouvoir, les relations au quotidien restent rudes.

Thermix

L'encadrement supérieur (directeur administratif et financier, responsable ressources humaines et directeur des soins) participe aux négociations du statut social et peut faire remonter des informations au directeur général, mais le relais vers l'encadrement intermédiaire n'est pas suffisant.

Le personnel est donc mieux informé par les représentants du personnel que par la direction.



Ces exemples illustrent deux risques

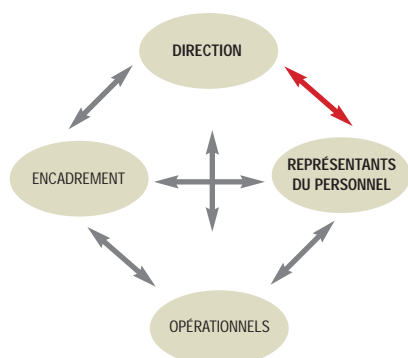
1. L'encadrement n'accompagne pas la restructuration.
2. Il se trouve encore plus en rivalité avec les représentants du personnel qui ont accès aux informations. Il peut en résulter une dégradation des relations de travail au quotidien.

Le dirigeant doit s'interroger sur ses relations avec l'encadrement

- Comment l'encadrement est associé par le dirigeant aux nouvelles orientations stratégiques et projet de changement ?
- Comment la direction écoute et prend en compte dans les décisions les difficultés vécues par l'encadrement dans la mise en œuvre ?



1.2. La relation entre la direction et les représentants du personnel



Métalplastik

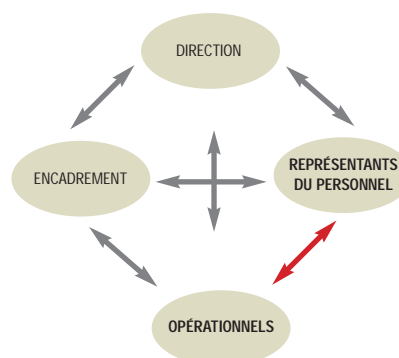
Direction et élus ont l'habitude de dialoguer sur les enjeux économiques et industriels de l'entreprise à travers l'analyse annuelle des comptes faite par l'expert-comptable du comité d'entreprise (CE) depuis plusieurs années.

Cette habitude d'échanges sur les questions financières, économiques et stratégiques construit de la confiance utile lors de restructurations. Elle permet une montée en compétences des représentants des salariés nécessaire à un dialogue social équilibré.

Métalbat

Le dirigeant accepte mal que ses représentants du personnel échangent avec des acteurs extérieurs au syndicat et considère cela comme un manque de confiance.

1.3. La relation entre les représentants du personnel et les salariés



Métalplastik

Les représentants des salariés connaissent fort bien leur entreprise sur le plan industriel et économique. Ils ont communiqué régulièrement au cours d'assemblées générales auprès des salariés autant sur la situation économique et financière de l'entreprise que sur leur négociation.

Ils ont porté des revendications qui n'allaient pas toujours dans le sens des demandes des salariés (revitalisation du bassin).



Dans un contexte de mutation, la compétence des représentants du personnel est fondamentale d'où la nécessité de :

- Associer les représentants du personnel aux partages des enjeux, à la conduite du projet de changement, aux évolutions du mode de management.
- Donner les moyens aux représentants du personnel d'être compétents et autonomes, éléments nécessaires pour un dialogue constructif et utile pour l'entreprise
- Laisser le temps aux représentants de se réassurer auprès d'experts (l'expert au CE, avocats, leur syndicat) peut être nécessaire. Le manque de confiance en soi, lié à un déficit d'expérience ou d'expertise est un élément freinant.



Dans un contexte de mutation, il est particulièrement important que les délégués puissent remplir leur mission.

■ Rôle de traducteur :

- expliquer aux salariés les enjeux, la mutation, la situation économique,
- comprendre les préoccupations de leurs collègues et les faire entendre aux dirigeants.

■ Rôle fédérateur :

- garder le lien,
- prendre en compte les enjeux particuliers et mobiliser autour d'un intérêt général, un intérêt supérieur.

LES ENSEIGNEMENTS

2. LA RÉUSSITE DÉPEND DE LA QUALITÉ DE LA CONFIANCE INSTAURÉE ENTRE LES ACTEURS

Métalbat

Le dirigeant a annoncé un plan d'action sur deux ans et le met en œuvre. Il a toujours veillé à la cohérence entre paroles et actes y compris dans des situations très délicates pour l'entreprise ; la constance de ses convictions, sa sincérité sont les éléments majeurs de la restauration de la confiance et de l'évolution du climat social.

Le dirigeant s'attache à créer une relation de confiance : les questions des représentants du personnel ont toutes des réponses, ce qui est dit est fait, les individus sont respectés.

Tamar

Tant que les négociateurs initiaux ont gardé la main, une confiance a pu se construire dans des relations entre la direction et les instances représentatives du personnel, malgré des points de vue différents. Un accord a pu être signé lors de la fusion.

Par la suite, la direction du groupe a été moins vigilante sur les problèmes concernant l'établissement, elle n'a plus été en prise avec la globalité des enjeux sociaux et culturels de l'établissement.

La mutation sociale réussie dans un premier temps n'a pas été suivie du développement économique.

Thermix

L'accord de méthode a un effet structurant. Il a formalisé des engagements forts de part et d'autre. Leur respect a conforté la confiance réciproque. Il a permis de co-construire le processus de mutation en donnant un cadre transparent et rassurant.

Métalplastik

L'entreprise a déjà connu un plan de restructuration, quelques années auparavant, l'apprentissage du dialogue et l'instauration de la confiance ont été utiles pour gérer cette deuxième restructuration.

Le dirigeant a racheté l'établissement au groupe allemand, montrant la confiance qu'il a dans l'avenir de l'entreprise.



Les facteurs de confiance

- Un dirigeant qui a une vision et sait la faire partager.
- Les conditions du changement sont lisibles et comprises : anticipation et action.
- Des acteurs référents qui connaissent la culture de l'entreprise.
- Un accord de méthode.
- Le respect des engagements et des délais fixés.
- Un apprentissage antérieur.



3. LA RÉUSSITE DÉPEND DES MOYENS DONNÉS À CHAQUE ACTEUR

Métalbat

Le dirigeant souhaite renforcer la capacité des représentants du personnel à comprendre les enjeux et les grandes données économiques de l'entreprise pour renforcer leurs capacités de proposition et de négociation. Cela se fait notamment lors des réunions d'instances mais aussi dans la préparation de négociations.

La signature d'un nouvel accord d'intéressement permettant de réduire les montants attribués en période de résultats faibles en contrepartie d'un déplafonnement du maximum en période de résultats forts a été l'occasion d'un dialogue positif.

Métalplastik

L'encadrement est conforté dans son rôle.

Les communications de la direction étaient préparées et diffusées dès la sortie des réunions. L'encadrement a été un vecteur de communication descendante et ascendante. L'encadrement intermédiaire a été sollicité pour envisager les conséquences des décisions sur l'organisation.

Des moyens spécifiques sont donnés aux représentants des salariés : dépassement des crédits d'heures et mutualisation de ces crédits par organisation syndicale, réunions d'information du personnel (cinq ou six) d'une demi-heure maximum, payées comme du temps de travail effectif, assistance d'un expert comptable avec des missions clairement définies dans l'accord.

Un calendrier repoussant les délais légaux de un à trois mois.

Thermix

Une formation préalable à la discussion devant aboutir à un accord a été dispensée aux représentants du personnel et à l'encadrement concernant le statut public et le statut privé.

Ceci a permis à chacun de mieux comprendre les enjeux du changement à venir.

Tamar

La présence rassurante de tiers compétents (proches des organisations syndicales, experts mandatés, tribunaux, représentant des services du travail) a rassuré les organisations syndicales locales sur des aspects pointus juridiques, économiques lors de la reprise.



- Offrir une place à chaque acteur pour lui permettre de tenir son rôle.
- Permettre à chacun d'avoir le temps, la formation et les connaissances pour s'appropriier les enjeux.
- Veiller à l'équilibre des parties prenantes au dialogue.

LES ENSEIGNEMENTS

4. LES SOLUTIONS TROUVÉES LORS D'UNE MUTATION PEUVENT ÊTRE LES PROBLÈMES DE DEMAIN

Tamar

Lors de la cession, un accord a été conclu sur les conditions de travail et d'emploi des salariés. Cet accord a permis de réussir le transfert de l'établissement.

Les « successeurs » vont interpréter des règles qu'ils n'ont pas négociées eux-mêmes et dont l'esprit leur échappe. Il en résulte une rupture de confiance... S'en suit une assignation de la direction au tribunal.

L'accord de cet établissement n'a pas permis une bonne intégration dans le groupe. La spécificité du statut des salariés et des divergences au sein du comité de direction ont eu pour effet une stagnation de son développement par rapport aux autres établissements.



- Conforter la responsabilité des acteurs pour l'avenir surtout lorsqu'il y a changement de personnes.
- Le compromis d'aujourd'hui peut générer des problèmes à venir.
- Les acteurs doivent prévoir comment ils pourront les dépasser sans que l'un des protagonistes soit discrédité.

5. L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL¹ EST IMPORTANT

Tamar

L'établissement est depuis longtemps intimement lié à l'histoire du territoire et impliqué dans les activités sociales locales. Changer de nom, de statut social, de marque emblématique et certains produits, c'est changer d'histoire. En faire le deuil suppose de le vivre et d'associer la « communauté locale » (y compris les anciens) pour préparer ce passage, puis en célébrer la réussite collective.

Métalplastik

L'entreprise a une place importante dans le bassin, le « leader » de la représentation salariée est très présent sur le territoire, tout ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise est observé et médiatisé.

Par ailleurs cette entreprise jouit d'une « mauvaise réputation sociale » vis-à-vis du patronat local. Cette porosité interne - externe a influencé la gestion de la restructuration dans deux domaines principalement.

- Choix du cabinet de reclassement : le cabinet choisi devait pouvoir reclasser efficacement le personnel licencié en provenance de l'entreprise n'ayant pas bonne réputation.
- La participation de l'entreprise à une action de revitalisation du bassin.

Thermix

Des influences discrètes mais réelles

- Attente forte envers l'État qui « nous abandonne » après un siècle de prise en charge.
- Vigilance du député-maire à l'égard de l'activité économique principale de sa ville.



- Une entreprise ne se suffit pas à elle-même. Les différents acteurs sont en relation avec l'environnement, le territoire, éventuellement le groupe, mais aussi avec leur organisation professionnelle ou syndicale.
- L'entreprise a une histoire et une image sur le territoire.
- Le dialogue social s'inscrit dans celle-ci. Il faut permettre à chacun de changer de référence.
- Les stratégies des collectivités peuvent être aidantes ou s'opposer à certaines restructurations car les préoccupations de maintien de l'emploi sur le court terme sont souvent prédominantes.
- Les élus pèsent alors indirectement sur le dialogue social.

1. Espace dans lequel l'entreprise entretient des relations régulières



6. UN TIERS INTERVENANT FACILITE LE DIALOGUE SOCIAL DANS UNE ENTREPRISE EN MUTATION

Métal plastik

L'expert auprès des représentants du personnel a tenu plusieurs rôles : technicien, pédagogue, descripteur des différents enjeux de la restructuration. Il aide à formuler des préconisations prenant en compte les enjeux divergents des parties.

L'efficacité de l'appui est liée à la confiance qui s'est construite avec le temps entre l'expert et ses clients (dans ce cas précis le CE) d'une part et l'expert et la direction d'autre part.

Thermix

La médiation juridique exercée par l'intervenant et acceptée par les deux parties a permis d'identifier les hypothèses possibles et de se positionner sans risque d'erreur.

Lorsque les parties ont, in fine, consulté leurs experts respectifs, cela a compliqué les relations et retardé les négociations.

Métalbat

L'intervenant n'avait pas le statut de tiers, il est en fait devenu DRH à temps partagé, il n'est pas positionné comme le serait un consultant intervenant dans une logique paritaire. Par ailleurs il n'est pas au contact direct des salariés.

Sa connaissance du contexte repose donc essentiellement sur la présentation des faits par les dirigeants de l'entreprise. Il ne peut servir d'interface entre les différents interlocuteurs.



L'éthique du tiers intervenant est de reconnaître chacun dans son rôle.

Son objectif : permettre à chacun de l'exercer et ainsi aider l'entreprise à passer la mutation dans les meilleures conditions possibles pour les deux parties direction et représentants des salariés.

Une mutation ou une restructuration est un moment d'exception qui permet une reconnaissance mutuelle et une expérience qui peuvent être réinvesties dans les relations au quotidien.

La mission du tiers intervenant est de créer les conditions de cet apprentissage :

- reconnaissance mutuelle,
- confiance,
- anticipation,
- autonomie.

L'intervenant a trois registres principaux d'intervention

- Aide à la construction du sens, travail sur la communication, (l'écoute de l'autre, repérage des enjeux et des attentes, diagnostic partagé, pédagogie),
- Facilitation et garantie du processus : construction de règles communes, de méthode, rappel de la finalité, du respect du cadre fixé, permettre un îlot de sécurité dans un océan d'incertitudes,
- Expertise : permettre aux parties d'aboutir à un résultat contractuel, évaluation, apport sur le contenu.

Les difficultés du tiers intervenant

- Accéder au décideur, lorsque la mutation est en confrontation avec le modèle social du groupe et lorsqu'il est l'expert mandaté par les représentants du personnel,
- Permettre que la confrontation aux principes de réalité se traduise par des apprentissages pour l'avenir,
- Repérer la capacité d'écoute afin que la présentation des risques d'une situation, d'une décision, d'un accord n'aboutisse pas à des blocages,
- S'approprier rapidement l'histoire et des jeux d'acteurs.



TAMAR

PLACE DU DIALOGUE SOCIAL DANS UNE OPÉRATION DE FUSION-ACQUISITION

1. LES ENTREPRISES

Rorqual est le groupe acquéreur; Nidel est le groupe mondial; Tamar est un établissement du groupe Nidel. Nidel cède l'établissement Tamar à Rorqual.

1.1. Rorqual en recherche de développement

Il s'agit d'un groupe d'agro-alimentaire de 350 salariés appartenant à un groupe familial de 1000 collaborateurs. Implantée dans le Sud-Ouest, Rorqual est la filiale leader du groupe, numéro 2 sur le marché français de produits cuisinés dits « de terroir », avec une forte recherche et développement (R & D) et une bonne implantation dans la grande distribution.

En 2002, la situation économique de Rorqual (perte de 2 % annuel du chiffre d'affaires) l'oblige à rechercher une activité complémentaire de façon à diluer ses frais de structure tout en offrant une plus grande capacité de production.

Cette solution ne pouvant se trouver au sein du groupe, Rorqual entend diversifier sa production en acquérant un produit leader soutenu par une « marque » lui ouvrant de nouvelles marges de manœuvre dans la grande distribution.

Socialement, Rorqual ne se distingue pas d'autres PME. Elle applique à la lettre la convention collective, sans aller au-delà. Ses instances représentatives du personnel (IRP) sont présentes sur le site logistique et le site de production (CFDT). Les relations se déroulent sans conflit particulier.

1.2. Nidel: un groupe se concentrant sur ses marques «mondialisables»

En phase de rationalisation, le groupe agro-alimentaire Nidel entend concentrer son activité sur les produits et marques susceptibles d'être facilement mondialisés.

Le groupe décide donc de se désengager de la France et de se séparer dans un premier temps du site Nidel-Tamar qui possède une marque traditionnelle « terroir » représentant 45 % de part de marché national.

Sous une apparente bonne santé économique, en réalité, Nidel-Tamar est sous dépendance du groupe. Si sa part de marché est élevée et constante, les lignes de produits subissent une érosion régulière: la perte de rentabilité par le jeu croissant des « marges arrières » de la grande distribution représente 20 % du chiffre d'affaires en 10 ans.

Par ailleurs Tamar est une usine en bout de cycle, avec des coûts de main d'œuvre élevés. Pour autant, le groupe ne fournit aucun indicateur sur la rentabilité du site.

Socialement, Tamar se caractérise par :

- une forte politique sociale issue de l'histoire et renforcée par la logique de groupe (par ex. : récents accords d'intéressement et de participation calculés en fonction des résultats groupe et non site),
- une politique sociale ancrée localement (l'entreprise est le principal employeur, ses œuvres sociales rythment la vie locale : clubs sportifs, villages vacances, etc.),
- des IRP peu expérimentées à la négociation sociale, celle-ci se réalise au niveau national (les IRP groupe ont une forte influence sur celles du site : CGT-FO, CFDT, CGC-CFE),
- l'âge moyen des salariés est de 50 ans avec une ancienneté moyenne de 25 ans.

Tamar est un site économiquement et socialement sous tutelle du groupe, sans que ses acteurs en aient pleinement conscience. L'écart entre les politiques sociales des entreprises du groupe est en revanche bien repéré par l'ensemble des acteurs.

2. LA MUTATION

L'objectif est pour le groupe Nidel de céder le site de Tamar. Une précédente cession s'est mal gérée (avec au final des licenciements ayant provoqué une action des IRP de Nidel), Il s'agit pour le groupe d'engager une démarche allant bien au-delà de la simple réussite financière. Il faut trouver un acquéreur qui réponde à trois priorités :

- reprendre l'ensemble du personnel,
- développer un projet industriel solide et durable,
- réussir la migration de la marque par un plan marketing de qualité.

Par rapport à cette mutation, les acteurs sociaux ont des positions différentes.

- La direction du groupe Nidel adopte la stratégie suivante : donner les moyens humains et financiers pour que la cession se déroule sans dommage et laisser l'encadrement sur site pour accompagner la cession et assurer les transitions (système d'information et base logistique).



De plus, elle accorde des facilités de trésorerie à Rorqual.

- Les IRP du groupe Nidel (CCE et DS centraux) s'opposent à toute nouvelle cession du groupe en France.
- Les IRP de Tamar ont peur d'un nouveau dépeçage et d'une dégradation de leurs statuts sociaux. Manquant d'expérience et de compétence de négociation, ils centrent leurs objectifs sur le maintien des acquis des salariés en place, sans se préoccuper d'éventuels nouveaux salariés après la cession.
- Les cadres de Tamar sont pleinement engagés dans la mutation, sachant qu'ils pourront faire le choix de rester dans le groupe Nidel ou d'entrer dans l'entreprise Rorqual.
- La direction de Rorqual considère l'acquisition comme une opportunité. Elle est prête à préserver les différences de statuts entre les deux sociétés. Et ce d'autant plus que le coût de la migration de la marque (15 M d'euros) pris en charge par Nidel.
- Les IRP de Rorqual sont favorables au projet qui leur semble être le garant de la stabilité du groupe et offrir des améliorations potentielles de statuts.

3. L'ACTION CONDUITE

La dimension sociale de la fusion-acquisition est pleinement prise en considération. Pourtant cette prise en compte ne réduira pas la méfiance des IRP de Tamar. Ainsi, en parallèle des actions techniques, deux initiatives sont prises.

- L'adaptation des accords sociaux avec la signature préalable d'un accord de méthode.
- L'accompagnement du changement sur la migration de la marque (passage de la marque Nidel à Rorqual).

Se joue dans ce passage, la création d'une nouvelle culture d'entreprise, d'un nouveau contrat social portés par l'évolution des modes de management.

L'action est conduite en trois phases avec plus ou moins d'aléas.

Phase 1—Préparation de la cession (un an)

L'annonce de la cession est faite aux salariés avec la présentation du projet industriel.

Des rencontres sont organisées avec la direction de Rorqual qui s'engage à reprendre tous les salariés.

Un droit d'alerte est lancé par les IRP de Tamar sous l'influence des IRP centraux, toujours en litige avec la direction du groupe à propos de deux autres cessions problématiques. La direction de Rorqual fait alors pression pour signer un accord CATS, qui ne réduit pas la méfiance des salariés (il faudra six mois de procédure pour signer l'accord).

Phase 2—Conduite des négociations statutaires (six mois)

Un accord de méthode est trouvé, mais non signé. Il est néanmoins appliqué et prévoit trois types d'actions.

1. Des négociations par étapes.
2. La validation de chaque compromis avant le passage à l'étape suivante.
3. Le bouclage de l'accord final au vue de l'ensemble des résultats de la négociation.

Les étapes sont au nombre de sept. Elles permettent de traiter le temps de travail et son aménagement, les rémunérations, la protection sociale, les congés, l'épargne salariale, les retraites, les actions sociales et culturelles. L'ensemble est bouclé en neuf semaines. Le principe retenu est la préservation intégrale des acquis Nidel pour les « anciens » et l'application des statuts de Rorqual aux nouveaux embauchés.

Phase 3—Gestion du changement

Voyant la rapidité de l'accord, la direction de Rorqual décide de ne pas lancer la totalité du plan « gestion du changement » qui prévoyait l'association du personnel sous l'égide de l'encadrement Nidel.

Une information régulière des changements est mise en place. La confiance qui avait commencé à s'instaurer est alors remise en question, y compris au sein même de la direction. L'encadrement de Nidel décide de quitter le site de Tamar. Une nouvelle équipe (directeur général et directeur des ressources humaines) est instaurée.

Dès lors les relations sociales du site se dégradent (assignation au tribunal du directeur de Rorqual par les IRP de Tamar).



TAMAR

PLACE DU DIALOGUE SOCIAL DANS UNE OPÉRATION DE FUSION-ACQUISITION

4. LES RÉSULTATS

4.1. Les résultats économiques

La fusion-acquisition est une réussite économique.

- Le retour à l'équilibre de Tamar se fait au bout de deux ans (contre trois prévus).
- Le coût global de la migration de la marque est limité à 12 M euros.
- Les frais de siège sont divisés par trois.
- La reprise bénéfique des ventes MDD (Marques Distributeurs) maintient les volumes d'affaires du site, malgré le changement de marque.
- La masse salariale après départs (CATS) est baissée de 1,6 M euros.

4.2. Les résultats « sociaux »

Le projet de créer un nouveau contrat social autour d'un nouveau nom, de nouveaux statuts sociaux, de nouvelles relations sociales plus transparentes, d'un style de management plus proche s'arrête de lui-même... sans pour autant affecter les résultats de l'entreprise!

Un groupe hybride à plusieurs niveaux.

- Des salariés Rorqual et de nouveaux salariés Rorqual - Tamar appliquant la stricte convention collective.
- Des anciens issus du groupe Nidel bénéficiant d'avantages incompris par les nouveaux salariés.
- Un développement de l'emploi déséquilibré: création de vingt emplois pour Rorqual en trois ans et réduction d'effectifs pour Rorqual - Tamar (soixante emplois dus au CATS, turn-over accru, départs négociés). Cet écart montre que les sites ont différemment bénéficié des bons résultats économiques du groupe.

4.3. Le dialogue social comme vecteur et résultat de la mutation
La faible qualité du dialogue social ne semble pas avoir joué sur la réussite économique de la fusion-acquisition.

Elle semble avoir eu des impacts en terme d'emploi et de relations sociales sur le seul site cédé (Tamar).

Cette expérience tend à montrer l'importance des compétences de dialogue social et de concertation et négociation à détenir de la part des instances représentatives du personnel, de façon générale et surtout en cas de mutation économique. C'est à cette condition qu'ils pourront être reconnus comme des acteurs à part entière par la direction, afin qu'ils puissent jouer leur rôle de contre-pouvoir et de proposition.

MÉTALPLASTIK

REPRISE AVEC PLAN DE RESTRUCTURATION, LE DEUXIÈME EN TROIS ANS



1. L'ENTREPRISE

1.1. Carte d'identité

Cette entreprise conçoit, fabrique et commercialise des presses à injecter pour la plasturgie. Elle a plus d'un demi-siècle d'existence. Métalplastik est la dernière entreprise française du secteur.

Elle appartenait à un groupe allemand dont le principal actionnaire était un fond de pension américain.

Depuis un peu plus d'un an, elle a été reprise par le dirigeant et n'est donc plus filiale d'aucun groupe.

Métalplastik relève de la convention collective de la métallurgie. Elle compte environ 180 salariés.

La situation économique de la société est tendue. En effet, depuis plusieurs années le marché de la presse s'effondre en France. De plus la concurrence chinoise est beaucoup plus forte que prévue, tirant les prix vers le bas.

Métalplastik réussit à tirer son épingle du jeu avec une stratégie d'innovation et de développement de l'exportation.

1.2. Les acteurs en présence

■ Le comité d'entreprise et organisations syndicales

Majorité nette de la CGT au comité d'entreprise. Le secrétaire du CE est aussi délégué syndical CGT. Il est secrétaire de l'union locale d'Oyonnax.

La CFE CGC a un délégué syndical.

FO existe dans l'entreprise, mais n'est plus du tout active.

Les élus sont matures et très professionnels. Ils ont une bonne connaissance technique des dossiers. Il faut également noter la très forte implication de la CGT au niveau local sur les problématiques de revitalisation de la filière plasturgie.

■ La direction

La directrice des ressources humaines est en fonction depuis quatre ans. Elle est la personne « référente » suite aux départs successifs et rapprochés des directeurs généraux (quatre DG en quatre ans!). Elle est ouverte au dialogue social.

Le directeur général nouvellement arrivé vient de la filière US du groupe qu'il vient de restructurer. Il a la confiance du groupe. C'est un pragmatique connaissant bien le métier de l'entreprise. Il a été formé à « l'américaine » et a baigné dans des relations sociales à « l'allemande » (culture de négociation).

- **L'encadrement** est une équipe très diversifiée en terme de « qualité » et d'implication vis-à-vis de la direction générale. Certains cadres « maison » sont en conflit larvé permanent vis-à-vis de certains représentants des salariés.

1.3. Historique du dialogue social

Représentants des salariés et direction sont habitués à dialoguer. Avant 2002, les relations sociales étaient avant tout basées sur la confrontation, voire le conflit.

Lors d'une première intervention dans le cadre d'un plan de restructuration, il existait une défiance réciproque forte entre les organisations syndicales, les IRP et la direction.

Au fur et à mesure du déroulement de l'intervention, les partenaires sociaux ont compris qu'une « sortie par le haut » nécessitait un minimum de confiance. Cette confiance s'est concrétisée par :

- L'acceptation par la direction de retravailler le projet d'organisation qui devait être mis en place à l'issue de la restructuration avec un comité restreint de cinq représentants des salariés : balayage complet de l'organisation actuelle, du projet d'organisation future et du passage de l'un à l'autre. Les représentants des salariés ont pu faire modifier certains aspects de l'organisation initialement prévue et sauvegarder quelques postes.
- L'acceptation par la direction de travailler avec le comité restreint de représentants des salariés sur les mutations internes, les dispositifs d'accompagnement et leur amélioration.
- L'acceptation par les représentants des salariés du respect de la plus stricte confidentialité en externe comme en interne sur l'ensemble des sujets traités.

Le résultat de ce dialogue social renoué et de ce début de confiance réciproque ont permis que cette procédure de restructuration se déroule dans de bonnes conditions et sans licenciement sec.



MÉTALPLASTIK

REPRISE AVEC PLAN DE RESTRUCTURATION, LE DEUXIÈME EN TROIS ANS

2. LA MUTATION

La situation économique difficile de Métalplastik nécessite une restructuration.

En effet :

- le marché français décroît plus vite que prévu,
- la concurrence étrangère est beaucoup plus agressive,
- les résultats de l'entreprise sont négatifs et en forte dégradation depuis plusieurs années.

Le principal objectif de la direction à travers la restructuration de la société est d'abaisser le « point mort ». Cela passe par une stratégie défensive de la société (maintien du chiffre d'affaires) et par le recentrage sur les activités à plus forte valeur ajoutée.

La restructuration envisagée entraîne la suppression de quarante six postes.

2.1. La demande exprimée

Le comité d'entreprise fait appel à un intervenant dans le cadre de ses prérogatives prévues par le code du travail en cas de restructuration.

La mission confiée à l'expert consiste en un accompagnement sur les aspects économiques et sociaux de la restructuration à travers des actions d'audit, de conseil et d'accompagnement à la négociation.

La mission a consisté en un accompagnement au long cours durant l'ensemble du processus « d'information-consultation » du CE. Les différents acteurs souhaitaient une intervention du type de celle menée en 2002-2003 lors de la précédente restructuration.

2.2. Les acteurs et leur positionnement

Le comité d'entreprise et les organisations syndicales

- Minimiser l'impact social.
- Préserver l'avenir de l'entreprise à travers de nouveaux produits.
- Préserver l'emploi dans le bassin.

La direction

- Redresser la situation financière préoccupante de l'entreprise au plus vite.
- Être compris par les salariés.
- Éviter toute communication négative à l'extérieure du site.
- Restructurer au moindre coût.

Les salariés

- Sont plutôt fatalistes et inquiets pour l'avenir du site.

La DDTEFP

- Connaît le site. Elle est présente, mais ne prend pas position.

Le patronat local

- Voit Métalplastik comme une entreprise tenue par la CGT où le climat social est très mauvais.
- Demande à la direction de Métalplastik de s'investir localement.

3. L'ACTION CONDUITE

L'action a été menée en deux phases distinctes encadrées par un accord de méthode.

3.1. La négociation de l'accord de méthode

Dès la réunion d'ouverture de la procédure d'information - consultation relative à la restructuration, la négociation d'un accord de méthode est proposée par la direction. Cette négociation s'est déroulée sur deux semaines.

L'accord de méthode a pour objectif de :

- Fixer les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise dans le cadre du projet de réorganisation.
- Déterminer les moyens supplémentaires accordés aux représentants du personnel durant le déroulement de la procédure d'information-consultation relative au projet de réorganisation de Métalplastik.

À l'issue de quatre séances de négociation, les partenaires sociaux ont signé un **accord de méthode dont les points principaux sont les suivants :**

- La création d'un groupe de travail ad hoc composé des délégués syndicaux et de trois membres du comité d'entreprise. Son objectif principal est d'échanger et de débattre sur le projet présenté. La direction s'engage à fournir toutes les informations et à donner une réponse aux questions entrant dans les attributions légales du comité d'entreprise. Les sujets abordés porteront principalement sur l'organisation et les mesures sociales d'accompagnement. L'aspect stratégique et économique fera l'objet d'un rapport de l'expert.

La direction s'engage à étudier les propositions alternatives du comité d'entreprise et à s'efforcer de les prendre en considération dans la mesure où elles assurent la pérennité de l'entreprise et qu'elles réduisent le nombre de suppressions de postes.

Dans ce sens, la direction s'engage à apporter une réponse motivée et argumentée aux partenaires sociaux.

- Un calendrier repoussant les délais légaux de un à trois mois.
- Des moyens spécifiques pour les représentants des salariés tels que le dépassement des crédits d'heures et la mutualisation de ces crédits par l'organisation syndicale, les réunions d'information du personnel (cinq ou six) d'une demi-heure maximum, payées comme du temps de travail effectif, l'assistance d'un expert-comptable avec des missions clairement définies dans l'accord.
- Le choix commun du cabinet en charge du reclassement des salariés licenciés.
- Un engagement à rechercher un consensus et un règlement amiable de tout litige avec l'aide des services du travail si besoin.

3.2. La mise en œuvre de l'accord de méthode

La signature de cet accord de méthode a eu pour conséquence de faire du groupe de travail ad hoc le pilier du dialogue social pendant toute la durée du processus d'information - consultation relatif à la restructuration.

Différentes modalités de dialogue social ont été mises en œuvre :

- Co-construction avec l'élaboration du cahier des charges du cabinet de reclassement et des critères de choix de ce cabinet.
- Co-décision sur le choix du cabinet.
- Proposition des élus puis contre-proposition de la direction concernant une action de revitalisation du bassin d'emploi.
- Propositions de la direction puis contre-proposition des représentants des salariés concernant l'ensemble des mesures du plan de sauvetage de l'emploi.

Même si ces modalités ont été mises en œuvre exclusivement entre représentants des salariés, organisations syndicales et direction, les salariés de l'entreprise ont eu un rôle primordial en tant que régulateur du dialogue entre les représentants de salariés et la direction :

- Les communications de la direction étaient préparées et diffusées dès la sortie des réunions. L'encadrement était mobilisé comme vecteur de communication descendante et ascendante.
- Des assemblées générales du personnel ont été organisées régulièrement par les représentants des salariés, dont le rôle est d'informer, de consulter et d'être mandatés.

Cet acteur « salariés de l'entreprise » a ainsi pesé directement sur le contenu des différentes négociations menées.

4. LES RÉSULTATS

4.1. Pour les représentants des salariés

- Des informations claires sur la situation de l'entreprise.
- Une stratégie définie pour l'entreprise.
- Trois postes sauvegardés.
- Un apprentissage du nouveau directeur général comme négociateur.
- Un engagement à une revitalisation du bassin.

4.2. Pour la direction

- Un budget tenu.
- Pas de grève.
- Un apprentissage accéléré des relations sociales à la Française pour le directeur général.

4.3. Pour tous

- L'action du cabinet de reclassement probablement facilitée par un choix commun engageant les deux parties.
- Un plan de sauvegarde de l'emploi de bonne facture.

4.4. Impacts des processus mis en œuvre sur le dialogue social

Le dialogue social dans le cadre de cette restructuration a été constructif et de très bonne qualité.

En effet, direction et représentants de salariés ont échangé sur le fond à propos des enjeux de stratégie de l'entreprise, d'organisation, de nouveaux produits, d'aspects financiers, à travers d'une part un jeu de questions-réponses et d'autre part un mécanisme de propositions et contre-propositions. L'intervenant a eu un double rôle d'une part de pédagogue expert et d'autre part de médiateur dans la relation sociale.



THERMIX

UNE PRIVATISATION

1. L'ENTREPRISE ET SON CONTEXTE

1.1. Présentation de l'entreprise

Cet établissement de santé est une entreprise emblématique de sa ville dont elle conditionne l'activité commerciale. En dépit des évolutions, son statut d'établissement public est resté inchangé jusqu'en 2002 bien qu'il soit inadapté à son activité.

L'effectif est de 250 fonctionnaires titulaires et de 280 agents contractuels recrutés à l'année ou à la saison.

L'activité est saisonnière et l'on constate une baisse de la fréquentation régulière.

Elle résulte de causes exogènes qui tiennent notamment à la politique de la sécurité sociale visant la maîtrise des dépenses de santé. Les facteurs internes résultent d'une part de la faiblesse de l'action commerciale et d'autre part de l'impact négatif de la fermeture de l'établissement survenue au début des années 1990 suite au développement de bactéries difficiles à éradiquer.

1.2. Le management et les relations sociales

Depuis l'origine et jusqu'en janvier 2004, l'établissement dépend du Ministère de la santé (les salariés sont soit fonctionnaires, soit contractuels de la fonction publique) et le directeur est nommé par le Ministre.

Les règles statutaires sont déterminées par décret et la comptabilité ressort du budget de l'État, qui éponge les éventuels déficits.

Les acteurs de l'établissement ont une très faible autonomie. Ils règlent les questions sociales dans un cadre réglementaire strict lors de réunions de la commission administrative paritaire locale (CAPL), du Comité technique d'établissement (CTE) et du Comité d'hygiène et de sécurité (CHSCT).

Les partenaires sociaux ne négocient pas.

1.3. Les acteurs sociaux en 2004

Le directeur général fait partie du corps des directeurs d'hôpitaux, il a une expérience dans le public et dans le privé. Il a été nommé pour réaliser le changement de statut.

Les deux syndicats présents sont la CGT et FO. Leurs leaders

respectifs ont des engagements syndicaux extérieurs, l'un dans la branche et l'autre au niveau interprofessionnel.

Le personnel est très syndiqué et souvent mobilisé par des mouvements de grève. La représentation du personnel organisée selon les règles de la fonction publique et les élections professionnelles locales donnent un léger avantage à la CGT.

L'hostilité des deux syndicats à toute forme de privatisation a jusqu'à présent eu pour effet de bloquer toute réforme.

2. LA MUTATION

2.1. Type de mutation en cours

Il s'agit d'une privatisation entraînant une modification du statut du personnel dans un contexte de difficultés financières. Le passage d'un établissement public administratif à un établissement privé à caractère commercial est imposé par la loi.

Cette décision entraîne dans un premier temps trois changements majeurs: le passage à une comptabilité privée, la mise en place d'institutions représentatives du personnel et le changement de statut de la moitié de l'effectif. Nous nous pencherons sur ces deux dernières questions.

Le changement de statut concerne tous les agents contractuels de droit public qui au moment du renouvellement de leur contrat vont être réembauchés sous contrat de droit privé. Quant aux fonctionnaires titulaires, ils peuvent opter pour un statut privé ou le maintien de leur situation.

Les difficultés budgétaires conduisent la direction à réaliser ce changement en prenant des mesures restrictives: limitation du recours aux saisonniers, réembauche le plus tard possible, modulation des horaires...

En outre la méconnaissance des règles du code du travail par la direction peut conduire à des erreurs ponctuelles sur diverses questions comme les coefficients applicables, les heures supplémentaires, le travail du dimanche, les congés, etc.



2.2. La demande exprimée

Le nouveau directeur général décide, sans attendre le décret d'application, de mettre en œuvre le nouveau statut à compter du 1er janvier 2004 et ainsi mettre fin à une période d'incertitude qui a trop duré.

La première demande de la direction à un consultant est très juridique. Il s'agit de se conformer à des textes réglementaires. Un premier intervenant a proposé d'élaborer d'abord un projet d'établissement puis de traiter par la suite la gestion des ressources humaines adéquate à ce projet.

Sollicité par la direction, le consultant propose de traiter par le dialogue les questions concrètes qui préoccupent le personnel, sans attendre la finalisation du projet d'établissement.

2.3. Le positionnement des acteurs

Cette privatisation peut entraîner des réactions du personnel et des syndicats CGT et FO qui, dans le passé, ont fortement mobilisé le personnel. Le risque de grève et de paralysie de l'activité est grand.

Le changement de statut dès janvier 2004 prend les syndicats au dépourvu. Mais à défaut de stratégie alternative, ils se saisissent de toutes les difficultés de mise en œuvre de la réforme, à travers une défense individuelle des salariés qui se sentent lésés. La situation est idéale pour qui veut constituer un front des mécontentements. Mais les responsables syndicaux ont dû s'interroger sur les graves conséquences pour l'avenir de l'entreprise d'une stratégie de refus.

De son côté, le directeur général sait que son prédécesseur a dû démissionner à cause des actions syndicales. Il a besoin de temps pour constituer au fil des mois une équipe de direction en remplaçant les fonctionnaires mutés par des cadres de droit privé. Le secrétaire général est remplacé par un directeur administratif et financier. Un directeur commercial est nommé pour valoriser l'image de l'établissement auprès de la clientèle.

Par contre la culture de l'hôpital public reste très présente à la direction des soins infirmiers et dans le service de gestion des

ressources humaines et ce encore en 2006.

L'équipe de direction est profondément divisée et traversée par une méfiance réciproque entre les nouveaux et les anciens.

3. L'ACTION CONDUITE

3.1. La méthode

Considérant que la réussite de la mutation dépend de l'adhésion des salariés et de leurs représentants, le consultant propose de mettre le dialogue social au centre de la réflexion afin de construire avec les syndicats la mise en place du changement de statut.

Le directeur général voulait passer en force et appliquer la loi au 1^{er} janvier 2004, mais il craignait un conflit social.

Le consultant a pu le convaincre, en faisant appel à son sens politique et grâce à l'appui de son secrétaire général (pourtant sur le départ) d'engager très tôt le dialogue.

3.2. Le processus de dialogue

La mission comporte plusieurs volets complémentaires : conseil de direction en ingénierie sociale, expertise en droit du travail et facilitation des relations sociales.

Elle se déroule selon deux grandes phases autour de la négociation de deux accords d'entreprise.

Phase 1 – Mise en place du dialogue social (janvier à avril 2004)

Le directeur général annonce aux délégués qu'il leur propose de négocier la conduite du processus de changement de statut du personnel et qu'il attend leurs propositions. Il précise que les décisions qu'il doit prendre au quotidien sont provisoires et seront revues dans le cadre des négociations.

Pour préparer cette première négociation, le consultant dispense une formation concernant les règles de base du droit du travail et de GRH du personnel de droit privé, à l'encadrement puis aux représentants du personnel qui y participent tous. La première phase de négociation se conclura par un accord de méthode signé par les deux syndicats en avril 2004.

L'accord prend acte de principes forts comme :

- « leur volonté partagée de régler par la négociation les incidences sociales du changement de statut de l'établissement »,



THERMIX

UNE PRIVATISATION

– «la recherche de solutions évitant les conflits sociaux et facilitant la discussion avant la saisine d'instances administratives ou judiciaires».

Les représentants syndicaux de statut public sont reconnus légitimes pour négocier le statut de leurs collègues de droit privé.

Cet accord précise la composition des délégations pour la négociation à venir, l'architecture du cadre social à négocier, les thèmes et le calendrier de négociation, ainsi que les moyens alloués et les modalités d'information du personnel. Sur ce dernier point, une communication régulière est prévue « sur des bases concertées pour éviter des divergences d'interprétation et des malentendus ».

L'accord est conclu à l'issue de trois séances de négociation, signé et diffusé au personnel.

Phase 2 – La négociation d'une convention d'entreprise

La coexistence d'agents publics et de salariés de droit privé rend la situation complexe. Néanmoins, le statut des fonctionnaires reste une référence fort éloignée de dispositions de la convention collective de branche.

L'enjeu de la négociation est de trouver un compromis acceptable entre les deux, sans pénaliser les finances fragiles de l'établissement.

Les négociations se déroulent pendant un an au rythme de deux réunions par mois dans la mesure du possible. Les questions suivantes sont réglées dans l'accord signé en septembre 2005 :

1. Définition et classification des emplois,
2. Régime de prévoyance,
3. Congés payés et autorisations d'absence,
4. Durée du travail,
5. Rémunérations,
6. Droit syndical et représentation du personnel.

3.3. Évolution des relations des acteurs

Le processus de négociation s'est vite transformé en conduite de projet participative.

Les réunions sont très structurées et bien préparées. Chaque question fait l'objet de longues explications et les alternatives

sont posées clairement. Chaque point fait l'objet d'un accord informel avant d'aborder le point suivant.

Les anciens antagonismes qui ont pu exister entre la direction et certains délégués, mais aussi entre les deux syndicats, se sont estompés derrière la volonté d'aboutir.

La fin de négociation a été plus difficile pour trois raisons essentielles :

- Un nouveau syndicat est apparu, l'UNSA, porté par la catégorie des administratifs. L'UNSA a paraphé le texte qu'il n'avait pas négocié après avoir soulevé diverses objections. L'opposition des syndicats CGT et FO a porté sur la représentativité de l'UNSA, que le Tribunal d'instance a reconnue.
- Les revendications syndicales sur le terrain des rémunérations.
- La consultation de l'avocat de la CGT soulevant des questions de pure forme juridique, décalées par rapport aux questions de fond.

La CGT a joué un rôle d'entraînement, consultant le personnel et acceptant de signer au vu des avancées. Elle sera récompensée lors des élections du personnel qui lui donneront une large majorité au CE. Le syndicat FO subira un échec et sera distancé par l'UNSA.

4. LES RÉSULTATS

4.1. Au regard des objectifs

Le choix du dialogue social allié à l'habileté du directeur général ont permis de régler les questions qui préoccupaient le personnel et ce sans conflit.

Le fait que, dès les premiers temps, les deux syndicats aient signé l'accord de méthode a eu une portée considérable auprès du personnel. Les syndicats sont passés du statut d'opposants (opposant systématique pour la CGT et opposant ponctuel pour FO) à une posture d'adhésion. L'expérience et l'ouverture du délégué syndical CGT ont été précieuses, en opposition à certains de ses collègues plus radicaux.

Face aux difficultés, une logique de résolution de problème a remplacé une attitude de revendication.

Le temps qui s'est écoulé, soit dix-huit mois, peut sembler long, mais il était nécessaire au vu du changement de culture que la mutation entraînait.

La confiance créée pendant ces temps de négociation a permis à la direction de préparer sereinement diverses réorganisations.

Parmi les décisions à effet immédiat, le développement d'une nouvelle activité pour une clientèle différente aurait pu entraîner des réactions négatives du fait des contraintes d'horaires pour le personnel. Il n'en fut rien, et la question fut réglée lors des séances de négociation.

4.2. Au regard du processus

La réussite des deux premières négociations conclues par un accord de méthode et une convention d'entreprise constitue un acte fondateur fort pour le dialogue social.

Le fait que tous les syndicats présents (deux puis trois) aient signé les deux accords permet une défense unanime des réalisations communes. L'expérience montre en effet qu'un syndicat non signataire a souvent la tentation d'attiser les mécontentements.

Par ailleurs, le comité d'entreprise et la délégation du personnel se sont mobilisés sur de bonnes bases.



MÉTALBAT

ÉVOLUTION DES RELATIONS SOCIALES À L'OCCASION D'UNE REPRISE DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL PRÉCAIRE

1. L'ENTREPRISE

Créée en 1960, Métalbat est une entreprise de travaux publics qui a connu une forte progression après son rachat en 1996 par un groupe d'investisseurs (croissance régulière du chiffre d'affaires de 40 % par an entre 1996 et 2001).

En 2004, date de la mutation traitée ici, l'entreprise compte 200 salariés.

La culture de l'entreprise est fortement marquée par un management directif et paternaliste, peu sensible au dialogue social. Si les structures formelles existent (CE, CHSCT, délégués syndicaux – CGT, CFDT, CGC, UNSA), les relations sont marquées par l'inexpérience des acteurs.

- **La direction** ne s'engage pas au-delà de la stricte légalité.
- **Les acteurs syndicaux** sont peu formés aux pratiques de négociation.
- **L'encadrement** (qui reste technique, peu autonome, et sans réelle pratique managériale) ne reconnaît pas les représentants des salariés comme des acteurs à part entière. Il est peu sensible au respect des consignes et des normes, notamment en matière de sécurité.

Ce mode de relations trouve ses limites dans plusieurs situations :

- La difficulté à s'adapter aux nouveaux modes d'organisation et de relations qu'implique la création d'une nouvelle unité de fabrication en 1996. Les conséquences sont des changements fréquents de responsables, des problèmes de qualité et de productivité.
- L'incapacité de réduire des taux très forts d'accidents du travail et d'absentéisme.
- La lisibilité insuffisante de la stratégie provoquant le départ d'ingénieurs aux compétences clés avec des impacts sur la performance.
- Enfin, la mise en place d'une réduction du temps de travail qui donne lieu à un conflit long, dégradant le climat social et marquant les relations sociales pour les années à venir.

L'arrivée en 1996 d'un délégué syndical affichant, aux yeux de la direction, des objectifs « révolutionnaires » modifie profondément la gestion paternaliste et directive du dialogue social.

2. LA MUTATION

En 2004, la situation économique de l'entreprise engage les actionnaires à se retirer. Le dirigeant en place prend sa retraite.

L'entreprise est rachetée par un nouveau dirigeant originaire de la région et connaissant bien l'entreprise. Sa culture managériale est marquée par une expérience de vingt ans dans un groupe international. C'est un dirigeant développeur qui trouve du plaisir et sa véritable raison d'être dans la mise en œuvre de nouveaux projets. Ses valeurs affirmées sont :

- le développement de l'entreprise est un facteur de motivation et fidélisation des salariés,
- le facteur humain est un avantage concurrentiel fort, dans un secteur sous-managé.

Néanmoins, la situation de l'entreprise est plus dégradée que prévue. La direction a le choix entre un plan social et une sortie « par le haut », s'appuyant sur un plan d'investissement avec réorganisation de la production et ajustement des compétences.

C'est ce second scénario qui est choisi. Pour le dirigeant, la condition de réussite de ce nouveau projet réside dans la mobilisation de l'ensemble du personnel. Deux acteurs sont particulièrement ciblés comme des vecteurs essentiels de la mutation : les représentants du personnel et l'encadrement intermédiaire.

L'implication de ces deux acteurs suppose une modification des relations sociales et des pratiques de dialogue telles qu'elles existaient jusqu'à présent.

Au fur et à mesure que le projet avance, la direction va prendre conscience de l'inexpérience de l'entreprise en matière de dialogue social et de la nécessité de professionnaliser l'ensemble des acteurs (dirigeant, encadrement, représentants du personnel) sur cette question pour assurer le changement voulu.



3. L'ACTION CONDUITE

3.1. Un plan de développement en trois axes

- **Évolution de l'organisation managériale** : le directoire (trois personnes) est remplacé par un comité de direction associant les dix directeurs de services; la politique commerciale est modifiée; une direction des ressources humaines est créée; l'encadrement de proximité est renforcé, son rôle en matière de sécurité est réaffirmé.
- **Réorganisation de la production** : une fonction « achat » est créée; les processus de production sont remis à plat, notamment la politique qualité de l'entreprise.
- **Mise en œuvre d'une politique emploi-formation novatrice** : une action de GPEC est lancée; des embauches d'encadrement de proximité sont réalisées (doublement des effectifs); un plan de formation du personnel est engagé.

3.2. Une méthode privilégiant communication et conduite de changement participatif

Le plan de développement est conduit en deux ans. Pour le mettre en œuvre, le dirigeant s'appuie sur un consultant qui assure les fonctions de DRH à temps partiel et le conseille sur la gestion du changement.

Un coaching étroit est réalisé qui permettra au dirigeant de reconsidérer certains éléments de son mode de management et de sa vision des IRP.

Le plan est annoncé et une communication régulière est assurée par le dirigeant auprès de l'ensemble des acteurs. En amont, le dirigeant veille à informer les représentants du personnel et à affirmer l'importance de leur rôle.

Par la suite, les relations avec eux seront quotidiennement assurées par le nouveau directeur des affaires financières, aidé du DRH/consultant.

Néanmoins, le dirigeant conserve des relations régulières, soit de façon informelle, soit de façon formelle à travers les différentes instances auxquelles il participe. Ces relations viennent compléter les actions qu'il conduit régulièrement auprès de l'ensemble du personnel (visites d'ateliers, réunion annuelle, etc.).

La conduite de changement associe l'ensemble des acteurs.

- **Le management** : des séminaires de direction, des journées de l'encadrement sont organisés lui permettant de mieux s'approprier la stratégie de l'entreprise.
- **Les salariés** : des groupes de travail sont créés; de nouveaux outils de management sont mis en place, permettant un meilleur soutien aux opérateurs (réunions de services, entretiens annuels, etc.).
- **Les représentants du personnel** sont de plus en plus reconnus comme des acteurs importants: ils sont associés aux groupes de travail, notamment sur les parcours professionnels et le développement des compétences. Des actions sont conduites pour renforcer leur capacité à comprendre les enjeux et les grandes données économiques de l'entreprise et renforcer ainsi leurs capacités de proposition et de négociation.

Pour autant, la conduite du changement a négligé l'importance des rapports entre encadrement et représentants du personnel. La faible expérience de dialogue social de l'entreprise, les conséquences du conflit lié aux 35 heures, le cloisonnement traditionnel entre ces deux types d'acteurs les ont engagés dans une rivalité contre-productive. Se considérant comme porteurs d'enjeux opposés (la défense d'intérêts catégoriels aux yeux des uns, la promotion d'enjeux purement productivistes aux yeux des autres), aucune synergie respectueuse des missions de chacun n'était recherchée, ni favorisée (au moins dans un premier temps).

4. LES RÉSULTATS

4.1. Les résultats économiques

Cette stratégie s'est traduite par une progression de 40 % du chiffre d'affaires en 2005 sur un marché étal, un rétablissement de la rentabilité et une forte progression de la qualité de fonctionnement de l'organisation.

Cette évolution positive s'est prolongée en 2006. Une nouvelle progression importante devrait être réalisée en 2007.

MÉTALBAT

ÉVOLUTION DES RELATIONS SOCIALES À L'OCCASION D'UNE REPRISE DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL PRÉCAIRE

4.2. Les résultats « sociaux »

Les taux d'accident a chuté de façon importante et le turnover des ingénieurs et des techniciens a disparu.

Le taux de participation aux élections du personnel a fortement progressé dans les ateliers probablement en raison du remplacement du vote par correspondance par un vote sur le lieu de travail avec une volonté de la direction d'avoir un taux important de votants.

4.3. Le dialogue social comme vecteur et résultat de la mutation

Le constat est fait par l'ensemble des acteurs d'une amélioration perceptible du dialogue social, avec des effets significatifs sur la qualité et la productivité.

Les évolutions sont surtout perceptibles dans la qualité des relations entre les représentants de la direction et les représentants du personnel.

Ce progrès a permis la signature d'un nouvel accord d'intéressement « gagnant-gagnant » qui permet de réduire les montants versés lorsque les résultats sont modestes et de les augmenter fortement lorsqu'ils sont importants.

Un enjeu futur sera de transformer les représentants du personnel au CHSCT en partenaires de la Direction pour la mise en place d'une politique de réduction des risques.

Un apprentissage a été réalisé par l'ensemble des acteurs. Aujourd'hui, le dialogue social est marqué par plusieurs caractéristiques.

- **Pour le dirigeant:** la qualité du dialogue est la condition d'un changement efficace. Il tient à assurer et à faire assurer une bonne qualité de relation avec les représentants du personnel et à démontrer que leur engagement syndical ne constitue pas un handicap que ce soit en termes de gestion de carrière ou de participation à des groupes de travail en terme de sécurité et de gestion des compétences.
- **Pour le management:** de façon générale, cette nouvelle philosophie en matière de relations sociales est portée par l'encadrement intermédiaire. Mais des tensions entre l'encadrement de proximité et les représentants du personnel restent fortes. L'existence de ce contre-pouvoir est encore mal acceptée. La conscience existe que des efforts sont à faire pour assurer le fonctionnement de l'entreprise.
- **Pour les représentants du personnel:** ils sont perçus et se vivent comme l'un des canaux de communication de l'entreprise et comme des interlocuteurs importants dans certains temps de discussion ou de négociation en respectant les rôles prévus par la législation. Les compétences et les motivations restent très variables. Une amélioration de ces aspects doit être réalisée. Il est à noter qu'aujourd'hui seule la CGT demeure parmi les syndicats autrefois présents.



Rhône-Alpes Région

