



# RESTRUCTURATIONS et **compétences collectives**

**Un guide pour  
les représentants syndicaux**

## Comité de pilotage

### Pour la CES

Joël Decaillon  
Judith Kirton-Darling  
Józef Niemiec  
Luca Visentini  
Sarah King



### Pour le Cabinet SYNDEX

Sonia Abdesslem  
Ana Isabel Martinez  
Philippe Morvannou



### Associé à un groupe d'experts nationaux

Allemagne : Stefan Stracke (WMP)  
France : Sonia Abdesslem et Ana Isabel Martinez (Syndex)  
Italie : Daniele DiNunzio (IRES)  
Pologne : Stéphane Portet et Kasia Szczepanik (S.Partner)  
Royaume-Uni : David Tarren (Syndex UK)  
Suède : Eskil Ekstedt (Uppsala University)



*Avec le soutien de la Commission européenne*

Confédération européenne des Syndicats, juillet 2013

# RESTRUCTURATIONS ET COMPÉTENCES COLLECTIVES GUIDE PRATIQUE

COMMENT LES SYNDICALISTES PEUVENT-ILS FAIRE FACE AU DÉFI DE LA PERTE DES SAVOIR-FAIRE COLLECTIFS DANS UN CONTEXTE DE RESTRUCTURATIONS ?

# AVANT-PROPOS

*Les travailleurs bien qualifiés sont reconnus comme étant essentiels à la réussite économique européenne. Leurs aptitudes et compétences doivent être appréciées à leur juste valeur et développées de façon à répondre aux défis d'un marché du travail en pleine évolution et aux avancées technologiques. Par conséquent, ils sont au centre des activités de la CES, notamment dans les domaines de la formation, des restructurations et de la politique industrielle.*

*L'approche générale – et notamment celle de la CES – était toutefois centrée sur les compétences individuelles. Le rôle des compétences collectives et celui du collectif de travail dans le transfert des compétences n'étaient généralement pas une préoccupation majeure des syndicats au cours des processus de restructuration. Le projet de la CES et de Syndex « Restructurations et compétences » cherche à remettre la question des compétences collectives à l'ordre du jour chez les syndicats lorsqu'ils sont confrontés à des restructurations.*

*Ce guide est supposé encourager la discussion entre les syndicalistes et nous espérons qu'il les aidera à cibler leurs actions dans ce domaine. Nous espérons également qu'il sera un supplément utile à la « boîte à outils » pour leurs activités de négociation collective dans le contexte de la formation des travailleurs et des qualifications en général, dans l'anticipation et la gestion des changements ou lorsqu'ils sont confrontés à un processus de restructuration.*

*L'expertise de Syndex a été essentielle à ce projet et a permis l'apport d'une perspective différente et ambitieuse sur des questions syndicales de base. Les études de cas des experts ont fourni des renseignements précieux sur les différents enjeux, les réalités du terrain, les meilleures et moins bonnes pratiques. Les connaissances et l'expérience de mes collègues de la CES du Comité de pilotage nous ont permis de rendre cette question complexe plus accessible. Je les remercie pour leur collaboration précieuse.*

*Józef Niemiec, ETUC Deputy General Secretary*

# SOMMAIRE

<i>Contexte et enjeux</i>	6	<i>Le rôle essentiel du dialogue social</i>	22
<i>Quelles questions doivent-elles être posées ?</i>	7	<b>PARTIE 2 - ... POUR AGIR</b>	<b>23</b>
<i>Pourquoi ce guide ?</i>	7	<i>Recommandations générales</i>	24
<b>PARTIE 1 - COMPRENDRE...</b>	<b>9</b>	<i>Fiche outil n°1 - Anticiper pour éviter les fermetures : le CV de site</i>	25
<i>En quoi le collectif de travail joue-t-il un rôle dans le transfert des compétences ?</i>	10	<i>Fiche outil n°2 - Identifier les compétences collectives pour les préserver : la cartographie des compétences collectives</i>	28
<i>Compétences individuelles et compétences collectives : des fondamentaux de la valeur ajoutée d'une entreprise</i>	13	<i>Fiche outil n°3 - Tous s'impliquer pour la construction des compétences de chacun : le tutorat collectif</i>	29
<i>En quoi les restructurations modifient-elles les conditions de transmission des compétences collectives ?</i>	14	<i>Que négocier dans un contexte de restructurations ? Quelques pistes</i>	30
<i>Quels sont les syndromes déclenchés par les restructurations chez les salariés ?</i>	16	<i>Check-list</i>	31
<i>Quels sont les facteurs les plus impactants ?</i>	17	<i>Références et ressources</i>	33
<i>En résumé</i>	21		

## CONTEXTE ET ENJEUX

La restructuration est devenue un outil de gestion central de l'entreprise.

Du point de vue syndical, les restructurations sont avant tout un risque pour l'emploi. Malgré quelques avancées, la question du travail, des conditions concrètes de réalisation de l'activité et des savoir-faire qu'elle implique passe encore au second plan.

Si la question des compétences s'est peu à peu imposée comme l'un des axes majeurs de la gestion des restructurations, 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 représente avant tout un collectif dont la dynamique va au-delà de la somme de la trajectoire des parties.

En modifiant les collectifs de travail, les recomposant au mieux, les déstructurant, voire les détruisant au pire, les restructurations produisent des effets de bord, parfois irréversibles. Elles affectent non seulement les compétences collectives, mais aussi tout simplement le rapport des individus à leur collectif de travail, au transfert et au partage de leurs compétences individuelles. Les restructurations sont donc des moments potentiellement porteurs de destruction de toutes ces richesses que les entreprises peinent encore à voir.

Ce guide constitue le premier outil mis à la disposition de représentants syndicaux pour aborder l'impact des restructurations sur les compétences collectives, espérant ainsi contribuer à replacer le travail au cœur de la réflexion.

## QUELLES QUESTIONS DOIVENT-ELLES ÊTRE POSÉES ?

Des questions très précises sont à traiter :

- Que deviennent les savoir-faire individuels et collectifs après une restructuration ? Comment les préserver ?
  - Si le collectif de travail est un acteur de la (re)construction et du partage des savoir-faire, quel est alors l'impact des restructurations sur ce rôle ?
  - Les effets et mécanismes sont-ils les mêmes chez les salariés restant dans l'entreprise et chez ceux qui la quittent ?
- Tous les types de restructuration produisent-ils les mêmes impacts ? Comment identifier et réduire les effets des modes de restructurations les plus délétères ?

Pour répondre à une question plus large, et actuellement fondamentale : comment articuler la question de l'emploi à celle du travail dans un contexte de restructuration ?

## POURQUOI CE GUIDE ?

### 1. Comprendre ...

- Des définitions
- Des mécanismes expliqués
- Des repères pour analyser sa situation



### 2. ... Pour agir

- Des recommandations pour faire avancer le débat
- Des fiches outils pour la pratique
- Des thèmes de négociations pour structurer le dialogue social

## À L'ORIGINE, UNE ENQUÊTE EUROPÉENNE

Ce guide s'appuie sur les résultats de l'étude *Restructuration et Compétences : Comment articuler les questions de l'emploi, du travail et des savoir-faire collectifs dans un contexte de restructuration* menée en 2013 par les experts du cabinet Syndex et un réseau de partenaires. <http://www.etuc.org/r/477>

Au-delà d'un sursaut de visibilité, ce projet visait à favoriser une meilleure connaissance de la question des compétences collectives et des collectifs de travail dans les processus de restructuration. Une revue de littérature a été menée et complétée par une revue d'expériences. Des études de cas ont été réalisées dans 6 pays et 7 entreprises de divers secteurs (industries de la métallurgie et l'aéronautique, ainsi que des grandes entreprises du service en télécommunication, banque et énergie).

Des entretiens collectifs et individuels ont été menés auprès d'environ 70 personnes, qu'il s'agisse de salariés actuels ou anciens, de représentants des directions ou des syndicalistes d'entreprise, ayant tous connu des processus de restructuration lourds. Ils ont partagé leur expérience, leur réflexion, leurs propositions et souvent leur mal-être. Leur parole est ainsi la principale matière du rapport d'étude, mais aussi de ce guide.



# COMPRENDRE...



QUELS SONT LES IMPACTS DES  
RESTRUCTURATIONS SUR LE COLLECTIF DE TRAVAIL ET LE  
TRANSFERT DES SAVOIR-FAIRE ?

# EN QUOI LE COLLECTIF DE TRAVAIL JOUE-T-IL UN RÔLE DANS LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES ?

## Qu'est-ce qu'un collectif de travail ?

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. Celles-ci se différencient des procédures prescrites car elles résultent de la confrontation à la pratique et sont discutées et élaborées par le propre collectif de travail.

*Il est nécessaire de ne pas confondre « travail collectif » et « collectif de travail » : il ne suffit pas de créer des formes collectives de travail pour que ses membres détiennent une compétence collective. On peut prescrire et formaliser des règles de communication, de coordination ou de collaboration entre personnes, sans que cela ne déclenche mécaniquement coopération et vitalité du collectif de travail.*

## Le collectif de travail : un tuteur essentiel

Le collectif de travail fonctionne comme un tuteur de premier niveau, car il constitue une source d'apprentissage, de références et de protection pour chaque travailleur

permettant de :

- distiller les ficelles de métier et les astuces déjà trouvées par le groupe pour faire face aux difficultés de la tâche ;
- acquérir les savoir-faire de prudence face aux risques du métier et les stratégies défensives face aux sources de souffrance au travail ;
- confronter les points de vue et les manières de faire pour faire avancer les pratiques de tous ;
- garantir le respect des règles de l'art et du métier ;
- reconnaître la qualité du travail et les compétences de chacun selon les critères partagés du métier ;
- réguler l'activité collective *via* la répartition de la charge de travail ou l'entraide face à une difficulté.

## Quelles sont les conditions pour que le collectif puisse assurer la construction des compétences collectives ?

Pour que l'expérience de chacun se construise et que le collectif de travail puisse remplir son rôle irremplaçable de formateur et de vecteur dans la construction de com-

## EXEMPLES DE COMPÉTENCES COLLECTIVES

Elles peuvent être de différentes natures :

- techniques ou « cœur de métier » : ce sont les façons de faire que partagent les membres du collectif qui sont spécifiques à leur métier. Par exemple, la capacité à élaborer un diagnostic de défauts sur des produits selon des critères et méthodes communs ;
- périphériques à l'activité principale mais régulièrement mises en œuvre par le collectif : par exemple, la culture qualité, la construction de savoir-faire de prudence pour se protéger des risques du métier, la capacité à faire du tutorat ;
- coopératives : les savoir-faire spécifiques qui sont à la base de la coopération entre collègues afin d'optimiser l'activité. Par exemple, les méthodes de partage de l'information, le soutien dans la gestion des erreurs ou des dysfonctionnements, la capacité à répartir efficacement les tâches selon la charge de travail, à innover à partir des échanges sur le travail ou à construire des retours d'expérience.

La compétence collective renvoie donc avant tout à des modes d'échanges informels, supportés par des solidarités qui participent à la capacité répétée et reconnue d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions.

pétences collectives, certaines conditions doivent être réunies (concernant tant l'organisation du travail que les modes du fonctionnement du collectif) afin que la coopération domine la compétition et que chacun y trouve :

- un bénéfice ;
- un climat de confiance et un sentiment de sécurité partagés par ses membres, supposant une loyauté dans les conduites ;

- une identification et reconnaissance de ses compétences ;
- des cadres et des temps d'échange professionnels ;
- des marges de manœuvre possibles dans l'exercice de l'activité (adéquation entre les effectifs et la charge de travail réelle, notamment) ;
- qualité du « vivre ensemble ».

### LE SYNDROME DU SURVIVANT SERAIT-IL SUPPLANTÉ PAR UN SYNDROME DU BÉNÉFICIAIRE ?

Les études de cas n'ont pas fait ressortir « le syndrome du survivant » (culpabilité et parfois symptômes post-traumatiques ressentis par les salariés restés dans l'entreprise après une restructuration). La part moindre des licenciements au profit des départs volontaires peut être une première explication.

Toutefois, on constate un phénomène nouveau, mais non moins inquiétant que l'on pourrait nommer le « syndrome du bénéficiaire » : la lassitude des salariés face aux restructurations permanentes, l'ampleur des risques psychosociaux et 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 ». Cette tendance s'accroît quand 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.

# COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET COMPÉTENCES COLLECTIVES : DES FONDAMENTAUX DE LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE ENTREPRISE

## Que sont les compétences collectives ?

Elles correspondent aux divers savoir-faire construits au sein du collectif de travail et issus du travail réel. Elles sont donc propres à un groupe car elles naissent de la coopération entre ses membres et de la confrontation des méthodes de travail.

## Comment compétences individuelles et compétences collectives s'articulent-elles ?

Les compétences sont dites « collectives » dans la mesure où elles ne peuvent être construites et détenues par un seul individu.

La compétence collective résulte de l'interaction et de la synergie des compétences individuelles entre elles, d'une part, et avec la mémoire et l'histoire du collectif de travail, d'autre part.

## Qu'est-ce que les compétences collectives apportent à l'entreprise ?

Lorsque le collectif de travail est vivant, les compétences collectives représentent plus que la somme des compétences de chacun et aboutissent à un résultat supérieur. Les compétences collectives renvoient ainsi aux combinaisons spécifiques qui font la particularité d'un site ou d'une entreprise par rapport aux autres. Ce type de compétences contribue donc à la valeur ajoutée de l'entreprise (par exemple, ce sont par elles que l'on peut estimer la capacité d'une entreprise à se situer dans l'environnement concurrentiel à partir de critères tels que la rareté des compétences détenues). Elles génèrent ainsi performance, qualité et sécurité, et fondent les compétences stratégiques de l'entreprise.

## EN QUOI LES RESTRUCTURATIONS MODIFIENT-ELLES LES CONDITIONS DE TRANSMISSION DES COMPÉTENCES COLLECTIVES ?

Les restructurations induisent instabilité de l'emploi et changements organisationnels. De ce fait, elles représentent des conjonctures susceptibles de dégrader les conditions de fonctionnement des collectifs de travail.

Plusieurs impacts majeurs sur ces conditions et, par extension, sur le rôle de transmission des savoir-faire tenu par le collectif de travail ressortent des analyses de terrain :

- **l'augmentation de la charge de travail et l'absorption de nouvelles tâches** : conséquence directe des restructurations, cette densification de l'activité mobilise une bonne partie des ressources de l'individu. La possibilité de dégager du temps pour assurer le transfert des savoir-faire devient très limitée ;
- **la sur-polyvalence imposée** : les reconfigurations et changements consécutifs à un processus de restructuration peuvent être multiples : changement de poste, de statut, modification du contenu de la fonction ou de la tâche par exemple. Ils peuvent se

traduire par une remise en cause des compétences acquises et reconnues à l'individu. Contraints à la polyvalence de fait, certains salariés doivent intégrer des compétences éloignées de leur domaine et/ou métier et finissent par avoir l'impression de se disperser et de faire de la non-qualité. Pris dans une spirale de désapprentissage permanent (voire de situation d'échec), ils peuvent devenir réticents à s'engager dans des processus de transmission des savoir-faire qu'ils n'ont plus l'impression de réellement posséder ;

- **la spirale de la perte de compétences et la baisse du niveau des compétences collectives** : dans certains cas, les compétences spécifiques détenues par des plus anciens (partis dans le cadre de la restructuration) ne sont plus disponibles alors que le besoin reste. Cela peut conduire les salariés restants à douter de la compétence du collectif, de sa légitimité et de sa capacité à reconstruire la compétence perdue. Des activités sont alors abandonnées (en tout ou partie) ou menées en « bricolant » et le savoir-faire finit par

s'éteindre. Si des crises de performance industrielles surviennent, cette spirale risque s'accroître jusqu'à altérer le sentiment de compétence. Cela débouche généralement sur une démotivation à l'heure de partager les savoir-faire et compétences ;

- **la déstabilisation des points d'équilibre du collectif :** les suppressions de postes et/ou les réorganisations modifient la composition du collectif et ses équilibres internes. Repères, identité et dynamique du groupe sont à réinventer. Si les départs dépassent un certain seuil quantitatif et/ou si ce sont les piliers du groupe qui partent, cela devient très difficile et la déstabilisation perdure. *In fine*, on peut assister à un dérègle-

ment des processus d'intégration des nouveaux et à une plus grande difficulté à leur transférer les compétences existantes ;

- **l'émergence de tensions interpersonnelles :** ces tensions viennent entraver la coopération, tant avec les collègues qu'avec la hiérarchie de proximité. Elles limitent les discussions entre les travailleurs sur les méthodes de travail et le métier. Allant parfois jusqu'à la détérioration de l'ambiance de travail, la perte de confiance au sein du collectif, aux conflits... ces tensions finissent par empêcher la bonne circulation des savoir-faire collectifs.

## QUELS SONT LES SYNDROMES DÉCLENCHÉS PAR LES RESTRUCTURATIONS CHEZ LES SALARIÉS ?

Les restructurations touchent aussi bien ceux qui partent que ceux qui restent.

Chez ces derniers, elles déclenchent des stratégies de défense (au niveau tant collectif qu'individuel) qui viennent altérer le rôle de transmission de savoir-faire du collectif de travail.

- **Le repli du collectif de travail sur lui-même** : un collectif déstabilisé ou menacé par une restructuration peut avoir pour réflexe de renforcer sa cohésion interne pour protéger ce qu'il en reste, pour faire face aux difficultés, pour signifier son désaccord... Ce repli peut se traduire par un refus de s'intégrer dans un nouveau collectif ou d'intégrer des nouveaux arrivants, avec toutes les conséquences concomitantes en termes de transfert des savoir-faire.
- **Le passéisme** : dans ce cas, les travailleurs sont envahis par une certaine nostalgie de l'entreprise ou du collectif tels qu'ils fonctionnaient avant. Tournés vers cet « avant », ils ont du mal à projeter le métier dans

l'avenir et, de ce fait, à assurer sa transmission aux autres.

- **Le « syndrome de la charrette »** : tout processus de restructuration génère ou amplifie un sentiment d'insécurité d'emploi sur l'avenir. Cette insécurité pousse parfois l'individu à garder intentionnellement ses savoir-faire spécifiques pour lui-même, se disant ainsi qu'il conserve un avantage sur les autres dans la perspective d'une nouvelle restructuration.
- **Le « syndrome Kleenex »** : dans ce cas, la stratégie de retrait est liée à l'altération du sentiment de reconnaissance. Après s'être investi dans son travail, avoir développé des compétences, acquis de l'expérience, vivre une restructuration peut induire un sentiment de déconsidération, de déni de tous ces efforts passés. Pouvant aller jusqu'à se sentir trahi par l'entreprise, le salarié remet en cause son engagement dans le travail et met en place des stratégies de retrait pour préserver son estime de soi. Le sentiment de nécessité de transmettre ses savoir-faire pour en assurer la continuité s'altère alors.



## QUELS SONT LES FACTEURS LES PLUS IMPACTANTS ?

Certains facteurs accentuent plus que d'autres les impacts des restructurations sur le rôle du collectif de travail dans la transmission des savoir-faire. Une dizaine de facteurs apparaissent comme jouant un rôle prédominant (cf. tableau p.18). Zoomons sur quelques-uns d'entre eux.

### Le type de restructuration

Tous les types de restructuration ne produisent pas les mêmes impacts. Cela varie selon :

- **sa logique** : lorsque le modèle du marché prédomine (c'est-à-dire la gestion à court terme, opportuniste, de l'emploi selon les tendances immédiates du marché et les objectifs de profitabilité), les effets de la restructuration sont plus forts. Dans ces cas très fréquents, la pression en termes de charge de travail et de polyvalence imposée s'accroît. Cela augmente la probabilité d'apparition d'une spirale de la perte de compétences. Renvoyant frontalement aux salariés l'unique rationalité financière des dirigeants, cette logique suscite un sentiment d'injustice et favorise les stratégies de désengagement des salariés. Ayant l'im-

pression que leurs compétences pèsent si peu dans la balance de la profitabilité, ils sont démotivés pour assurer le transfert de leurs savoir-faire.

Bien que pouvant aboutir à des suppressions massives d'emplois, les modèles se réclamant de la responsabilité sociale sont vécus moins violemment car ils ont au moins le mérite de proposer un accompagnement plus soutenu, notamment sur la question des compétences ;

- **son objet** : quand les restructurations impliquent de fortes réductions d'effectifs, les salariés se désengagent surtout du transfert des compétences par manque de temps et de ressources à y consacrer. Dans certains cas, les restructurations s'accompagnent aussi de réorganisations de services, de changements dans les procédures de management, et touchent ainsi à la nature même du travail collectif : individualisation des performances et des rémunérations, standardisation des méthodes de travail, renforcement des procédures en sont des exemples. Les effets peuvent être alors dévastateurs sur le collectif de travail (la

## TYPOLOGIE DES PRINCIPAUX FACTEURS

Cette liste n'a pas prétention à être exhaustive. Elle synthétise les facteurs prédominants issus des études de cas.

Temporalité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temps et durée attribués pour faire le transfert des compétences</li><li>• Echelonnement des départs</li><li>• Aménagement d'une période de transition post-restructuration</li></ul>
Type de poste impacté	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quantité et répartition des postes supprimés entre les services</li><li>• Nature des métiers et compétences concernées</li></ul>
Dispositifs et mesures préexistantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existence d'un dispositif de tutorat formalisé et opérationnel</li><li>• Accès à des formations adaptées</li><li>• Volontariat des départs</li><li>• Maintien des acquis sociaux associés à l'ancien poste</li></ul>
Modèles de management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Type de modèle de management dominant de la restructuration</li><li>• Refonte des modes de management et process concomitante</li><li>• Posture des managers sur le sujet</li></ul>
Type de collectif de travail	<ul style="list-style-type: none"><li>• Culture, état et structure du collectif de travail initial</li></ul>
Population cible du transfert des compétences	<ul style="list-style-type: none"><li>• Statut (salariés de l'entreprise, intérimaires, sous-traitants, salariés des sites délocalisés)</li></ul>
Dialogue social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Place du sujet dans les négociations</li><li>• Niveau de sensibilisation des différents acteurs</li></ul>
Type de restructuration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Logique (financière / fonctionnelle)</li><li>• Objet (réduction d'effectif, refonte des processus, modernisation)</li><li>• Nature (délocalisation, externalisation, fermeture, fusion/acquisition, restructuration interne)</li></ul>

compétition venant supplanter la coopération) et sur la qualité ressentie du travail, entravant le bon déroulement de la transmission des savoir-faire ;

- **sa nature** : si les difficultés de transfert et de maintien des compétences collectives sont surtout liées à l'augmentation de la charge de travail dans le cas des restructurations strictement internes, dans les autres types de restructurations certains effets s'ajoutent. Les délocalisations, externalisations ou fusions ont tendance à créer des tensions entre collectifs (internes/externes, selon le statut...), des conflits de critères et de méthodes de travail ainsi qu'un repli sur soi des collectifs initiaux. La conséquence immédiate est la réticence (voire le refus) à transférer les savoir-faire à ceux qui n'appartiennent pas au collectif d'origine.

### **Le caractère plus ou moins volontaire 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 plan de départs volontaires (PDV) peut avoir comme effet indirect le départ des plus anciens (donc souvent des plus expérimentés) et par

conséquent accentuer le risque de perte de compétences s'il est massif.

### **Le temps disponible et les phases (avant/pendant/après) de la restructuration**

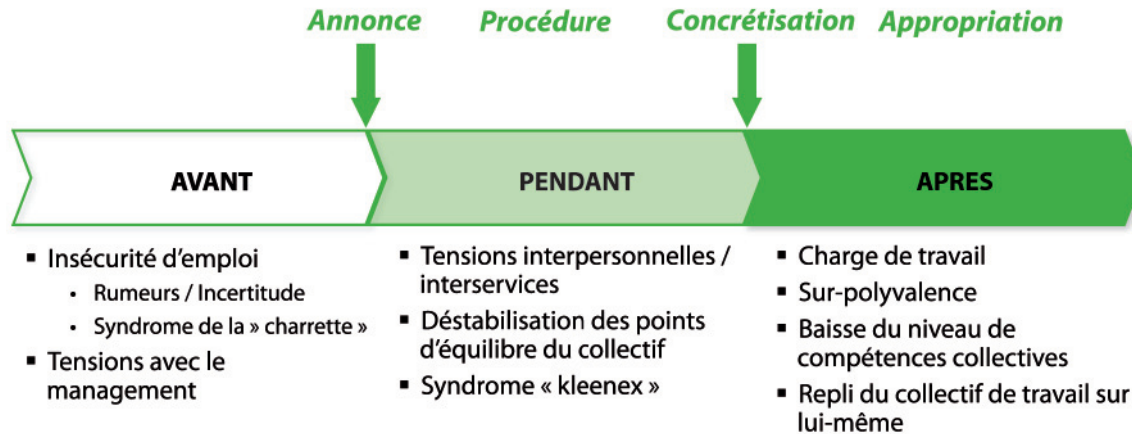
Si un temps réaliste est laissé pour assurer le transfert des savoir-faire, entre ceux qui partent et ceux qui restent, et si les départs sont échelonnés, les pertes de compétences collectives sont réduites.

Plus les métiers font appel à des compétences implicites (« le toucher », « l'œil », le « feeling ») et plus le transfert des savoir-faire sera difficile à réussir et nécessitera du temps. Or, le paradoxe est que moins les savoir-faire sont formalisés et moins ils sont jugés importants ou difficiles et donc, moins on y octroie de temps ou de cadres pour les transférer.

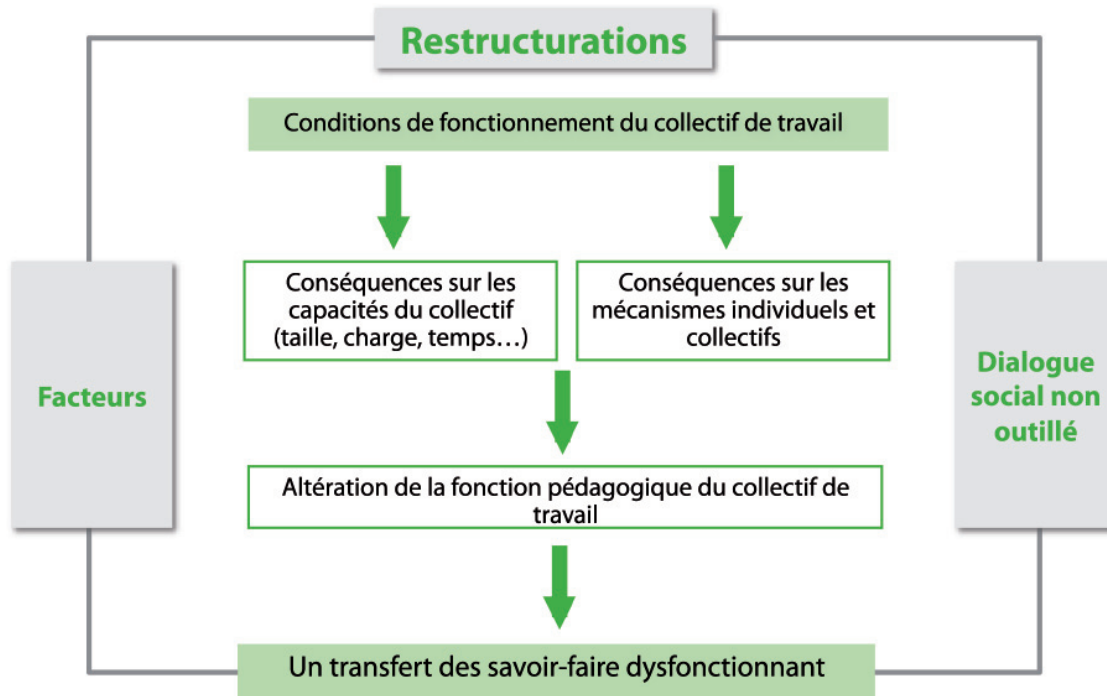
Les impacts n'apparaissent pas forcément dans la phase post-restructuration : certains s'amorcent avant même l'annonce officielle, d'autres sont à leur apogée pendant le processus de négociation et d'autres peuvent être très différés.

Par ailleurs, l'enchaînement des restructurations tend à brouiller le séquençement avant/pendant/après et donc à générer des effets cumulés ou simultanés pouvant s'au-

toalimenter. De façon plus générale, c'est l'absence d'une période de transition post-restructuration qui en aggrave les effets.



## EN RÉSUMÉ



## LE RÔLE ESSENTIEL DU DIALOGUE SOCIAL

Même lorsque émerge une préoccupation sur le devenir des compétences après une restructuration, la question reste généralement à l'état de problème potentiel sans trouver d'écho concret dans les négociations. Compétences collectives et collectif de travail ne sont pas des notions que l'on retrouve dans les référentiels des représentants syndicaux et des directions. Ceci a pour conséquence de limiter le traitement des sujets qui s'y rapportent. Pourquoi le dialogue social peine-t-il tant à s'en emparer ?

- La complexité des savoir-faire réels des salariés est souvent sous-estimée par le management : à problème sous-estimé, réponse sous-estimée.
- Le rôle du collectif de travail dans le transfert des

compétences, peu visible et peu valorisé, est généralement minimisé.

- Les négociations ont tendance à se polariser sur le volet social et sur l'accompagnement de ceux qui partent.
- Les dispositifs concrets et efficaces manquent pour soutenir les partenaires sociaux dans leur négociation : déficit d'outils qualitatifs d'anticipation en général, absence d'outils conjoncturels (à mobiliser au moment de la restructuration) ; lacunes des politiques / outils de gestion de la reconnaissance du travail, de la valorisation des compétences et de l'expérience. Les quelques outils parfois mobilisés, tel que le tutorat, restent focalisés sur la dimension individuelle et ne prennent pas en compte les compétences collectives.

# ... POUR AGIR



QUELS RECOMMANDATIONS ET OUTILS POUR PRÉSERVER  
LES COMPÉTENCES COLLECTIVES DANS LES CONTEXTES DE  
RESTRUCTURATION ?

## RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

L'absence de références à la question des compétences collectives pose comme premier enjeu celui de la sensibilisation. En montrer les impacts est une première étape pour que cette question puisse devenir plus centrale dans le dialogue social.

La question de la temporalité dans les restructurations pourrait également être envisagée comme un problème spécifique afin de donner plus d'importance aux pratiques d'anticipation du dialogue social. 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.

Il apparaît urgent de réhabiliter le collectif comme acteur de la performance économique, de la compétence stratégique et de l'efficacité organisationnelle. Cela suppose notamment de faire évoluer la conception actuelle de l'employabilité, de la performance et de la compétence, de plus en plus individualisée.

Les outils présentés dans la suite de ce guide ont pour vocation de contribuer à relever ces défis. Associés à l'expression de nouvelles revendications lors des négociations, ils pourraient permettre un véritable saut qualitatif. Précisons que ces outils ont déjà été expérimentés et ont su montrer leurs effets positifs.



# FICHE OUTIL N°1

## ANTICIPER POUR ÉVITER LES FERMETURES : LE CV DE SITE

Le CV de site part d'une analyse des atouts collectifs d'un site de production pour y puiser des idées de développements potentiels et ouvrir des perspectives d'activités nouvelles. Il est, à l'entreprise, le pendant du curriculum vitae et du bilan de compétences pour un individu. Outil d'anticipation, il intervient en amont de la restructuration. Il est un outil de valorisation du site auprès des différentes parties prenantes (direction du groupe, pouvoirs publics, investisseurs, repreneurs...). Par une démarche originale qui met l'accent sur la valorisation des compétences des collectifs de travail et l'engagement des partenaires sociaux à défendre l'emploi, il accompagne une stratégie de reconversion du site.

### La démarche

Un CV de site repose principalement sur deux modules analytiques complémentaires.

*1. Une analyse prospective économique, technologique et financière du site.*

- Elle permet d'estimer les perspectives de croissance du site, la viabilité de la stratégie de développement actuelle (produits, marchés, canal de distribution technologie...), mais aussi et surtout de mettre en évidence les opportunités de développement qui pourraient résulter d'un changement de stratégie. Cela peut aller jusqu'à l'inscription du site dans un nouveau secteur de production.
- Cette prospective économique s'appuie sur une analyse et des scénarios macroéconomique, sectoriel et technologique.

*2. Un bilan des compétences collectives et leur valorisation*

À partir des savoir-faire collectifs recensés et analysés dans ce bilan, le champ des possibles en termes de reclas-

sement du site de production prend corps. Quelles sont les compétences dont dispose le collectif de travail ? De quelle nature sont-elles ? Dans quels secteurs ces compétences sont-elles recherchées ou transposables ? Quelles compétences font défaut pour initier une nouvelle production ? Quels dispositifs d'acquisition de compétences mettre en place pour relever le défi ? Qu'elles soient techniques, organisationnelles, relationnelles, liées au cœur de métier ou périphériques, les compétences collectives deviennent l'un des éléments clés de l'attractivité d'un site, au-delà de sa simple rentabilité immédiate.

### **La méthodologie**

Au centre de la démarche se place un groupe de travail paritaire, incluant la direction (locale, nationale, internationale), les représentants des salariés et un ou plusieurs experts. Pilote et acteur du projet, il se réunit régulièrement, organise concrètement le déroulement de la démarche, confronte ses analyses, identifie et travaille sur les pistes potentielles. Le principe de discussion est celui d'un diagnostic partagé. Le groupe de travail est responsable des propositions faites aux décideurs.

L'analyse économique repose sur l'analyse documentaire, les entretiens avec des responsables de l'entreprise. L'analyse des compétences collectives est réalisée à partir d'entretiens collectifs avec les salariés menés par les experts. Complétés par des observations, le focus est mis sur le travail et les savoir-faire réels et non sur le prescrit. Une attention particulière est portée aux interactions au sein du collectif de travail.

### **Le support : un CV de promotion**

Véritable carte de visite présentant les atouts du site et ses compétences collectives, il peut être utilisé de multiples façons. En interne à l'entreprise, au groupe, il sert à dynamiser la discussion sur un autre plan que celui de la rentabilité visible. À l'externe, il permet d'attirer l'attention d'un investisseur potentiel (premier contact), pour valoriser localement le site auprès des pouvoirs publics, de la presse...

### **Conditions requises**

Le potentiel fédérateur et constructif du CV de site rend la démarche aussi importante que le résultat. Ainsi, la

condition *sine qua non* est l'engagement des parties prenantes dans une stratégie de sauvegarde du site et des emplois. La démarche demande une bonne dose de flexibilité de la part des partenaires sociaux, dans le mode de discussion comme dans les choix à faire.

La transparence, l'accès à toutes les informations, et donc la confiance, sont aussi des éléments clés de la réussite du projet.

Enfin, compte tenu du travail important nécessaire à l'élaboration d'un CV de site, ce dernier ne peut que s'inscrire dans un cadre d'anticipation des restructurations.

## FICHE OUTIL N°2

### IDENTIFIER LES COMPÉTENCES COLLECTIVES POUR LES PRÉSERVER : LA CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES COLLECTIVES

La cartographie des compétences collectives identifie et caractérise les savoir-faire détenus par les collectifs de travail de l'entreprise. L'objectif est de pouvoir :

- disposer d'une vision claire, précise des compétences collectives réelles et acquises ;
- anticiper les besoins en termes de développement des compétences à mener et de transfert des savoir-faire à organiser pour éviter leur délitement (et de promouvoir ainsi les investissements immatériels) ;
- estimer la cohérence entre le plan stratégique, la politique de gestion de l'emploi et la réalité des compétences du site.

Cette cartographie présente un diagnostic ainsi que des hypothèses en termes de scénarios à venir. À partir des points de vigilance identifiés, un plan d'actions est dressé (axes, moyens, ressources, calendrier...). Discutée par les partenaires sociaux, cette cartographie devient une base de négociation.

Réalisée ponctuellement, très en amont des restructurations, elle doit être remise à jour et rediscutée à chaque changement significatif (qualitatif et quantitatif) du personnel et dès que la pyramide des âges devient vieillissante et déséquilibrée.

## FICHE OUTIL N°3

### TOUS S'IMPLIQUER POUR LA CONSTRUCTION DES COMPÉTENCES DE CHACUN : LE TUTORAT COLLECTIF

En complément du tutorat individuel (quand il existe), cette forme de tutorat permet de :

- réhabiliter et valoriser le rôle pédagogique du collectif de travail ;
- rendre plus riche et diversifiée l'expérience d'apprentissage de la personne à former ;
- garantir la disponibilité permanente d'un pool de tuteurs ;
- valoriser les compétences acquises des plus expérimentés.

Pour fonctionner, tout en laissant une place à l'auto-organisation du collectif de travail, le dispositif doit être

formalisé et assorti de réels moyens : des objectifs précis et prédéfinis, des temps et des cadres spécifiques, une formation aux méthodes de tutorat.

Concrètement, le collectif de travail devient le référent et la ressource. Il identifie les situations de travail « pédagogiquement utiles » et organise des briefings / débriefings. Les nouveaux tournent sur les postes de travail. Un collectif de tuteurs peut se constituer pour organiser la transmission des savoir-faire. Ce tutorat est à utiliser lors des phases d'embauche et de réorganisation (supposant des réaffectations de postes, de la mobilité) ou en amont du départ des plus expérimentés.

# QUE NÉGOCIER DANS UN CONTEXTE DE RESTRUCTURATIONS ?

## QUELQUES PISTES

Cette nouvelle approche des restructurations est aussi un formidable terrain pour la négociation collective que les pratiques d'individualisation ont malmenée. 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'échelonnement des départs, indexées sur le temps d'appropriation nécessaire des missions du poste supprimé/vacant (basées sur des études de charges impliquant les salariés).

# CHECK-LIST

Intégrer les compétences collectives dans l'action syndicale pour anticiper et gérer une restructuration : quelles questions se poser ?

## 1. Les questions générales à se poser

- Les collectifs de travail fonctionnent-ils bien ?
- Quelles sont les informations nécessaires et disponibles pour construire un diagnostic sur la situation en termes de compétences ?
- Quels dispositifs sont mis en place (existants ou proposés) pour assurer les transferts de compétences (type de tutorat, formation au nouveau poste dans le cadre de la mobilité interne...) ? Quels sont les moyens et ressources associés ?
- Quelles sont les positions en cours des organisations syndicales sur le sujet des compétences collectives ?
- Les membres de la direction et managers sont-ils sensibilisés à la question des compétences collectives, à la nécessité du transfert des savoir-faire ?
- Quelle est la pyramide des âges et la répartition des anciennetés par métier ?

## 2. Quel est l'état des lieux en termes de compétences collectives ?

- Les compétences à risque ont-elles été identifiées ? Si oui, comment et en impliquant qui ?
- Quelle est la répartition des suppressions de postes par catégorie socioprofessionnelle, service et métier ?
- Quelles sont ces compétences à risque en termes de pertes potentielles (individuelles et collectives) ?
- Les compétences du collectif de travail sont-elles transférables ? Vers quel type d'activité ?

## 3. Quelles sont les marges de manœuvre en termes de négociation en situation de restructuration ?

- Quelles sont les mesures proposées pour conserver les compétences de l'entreprise ?
- Les départs vont-ils être échelonnés ? Si oui, selon quels calendrier et critères ?
- Quelles sont les ressources externes nécessaires, spécialisées et mobilisables pour réaliser un diagnostic, identifier les risques (expert) et accompagner les

transferts des savoir-faire au besoin (organisme de formation, d'analyse des compétences, cabinets spécialisés, services publics...)?

- Existe-t-il déjà des bonnes pratiques au sein de l'entreprise ou du groupe sur lesquelles s'appuyer ?



## RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

On assiste depuis quelque temps à une prise en compte au niveau européen des enjeux liés à la question des restructurations et au traitement « responsable » de celles-ci.

La **Commission européenne** a publié :

- un Livre vert *Restructurations et anticipation du changement : quelles leçons tirer de l'expérience récente ?* (2012), <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=699&consultId=9&furtherConsult=yes>,
- ainsi qu'une communication *Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux*, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=fr>

Le rapport du **Parlement européen** *Information et consultation des salariés ; anticipation et gestion des restructurations* (le « rapport Cercas ») souligne la nécessité de « *mettre les ressources humaines au cœur du développement stratégique des entreprises* », de « *développer en*

*permanence les qualifications et les compétences des travailleurs en améliorant leur employabilité* », « *d'élaborer des mécanismes d'anticipation et d'analyse prévisionnelle des besoins d'emplois et de compétences* » et de « *garantir le droit des travailleurs à bénéficier d'une formation appropriée* ».

Les résolutions et positions de la **Confédération européenne des Syndicats** sur le sujet sont consultables sur [www.etuc.org](http://www.etuc.org), tout comme le rapport ayant servi de base à ce guide, <http://www.etuc.org/r/477>

Plusieurs ressources sur le sujet sont disponibles sur le portail de **Syndex** : <http://www.syndex.eu/syndex> et <http://www.syndex.fr/Europe-International>. Sur le CV de site, voir en particulier : <http://www.syndex.fr/eZ-Publish/actualites-Home/CVdesite>.







Confédération européenne des Syndicats (CES)

Boulevard du Roi Albert II, 5 - B 1210 Brussels

Tel + 32 2 224 04 11 - Fax + 32 2 224 04 54/55

[etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org) - [www.etuc.org](http://www.etuc.org)