

Bernard Brunhes International

Les conséquences sociales des restructurations
d'entreprises
Étude pour la DG V de la
Commission de l'Union Européenne

*La restructuration d'une grande entreprise de services
irlandaise ou l'implantation d'une culture
commerciale dans une ancienne entreprise publique
(Irish Life)*

Septembre 1999
Isabelle Darmon
ICAS

Entreprise Irish Life

Personnes interrogées:

- à l'extérieur de l'entreprise

| | Fonction en 1993-4 | Fonction actuelle |
|--|-----------------------------------|---|
| MSF- John Tierney | Secrétaire Général | Secrétaire Général |
| PHI Transition - Lilian Bissett Farrel - Brian Walker | Directrice Générale Consultant | Directrice Générale Consultant |
| Département du commerce, des entreprises et de l'emploi - Eamonn Henry, Martin Cosgrove | | Responsables secteur assurances |
| European Foundation for the Improvement of Working and Life conditions - Jan Van Damme | | Responsable du centre de documentation |

- dans l'entreprise

| | Fonction en 1993-4 | Fonction actuelle |
|-----------------|---|---|
| - Denis Casey | - Responsable du contrôle financier, Irish Life Irlande | - Directeur général, Irish Life Irlande |
| - Michael Blake | - Responsable marketing | - Responsable RH, chargé du recrutement, des relations avec les syndicats... |
| - Liam McDonald | - Responsable administratif et principal négociateur pour MSF | - idem |

En 1991, Irish Life, jusqu'alors entreprise publique et leader sur le marché de l'assurance vie, est cotée en bourse, l'État irlandais devenant actionnaire minoritaire. L'année suivante, les résultats financiers désastreux conduisent le Board de l'entreprise à exiger du management qu'il réduise les coûts mais plus fondamentalement qu'il fasse la preuve de sa capacité à faire passer l'entreprise d'une culture proche de l'administration à une culture commerciale. En moins d'un an, de par une collaboration étroite entre le cabinet Coopers & Lybrand et le management, et de par un souci de réalisme du syndicat majoritaire MSF et de sa volonté de coopération, les gisements de productivité sont identifiés, et l'organisation de l'entreprise totalement reconfigurée. L'entreprise se sépare de 250 personnes entre 1993 et 1995, dont 20% de managers. Les leçons à tirer de ce cas nous paraissent être les suivantes :

- Le cas nous a paru exemplaire surtout par le fait qu'il est représentatif d'un nouveau type de restructurations qui démarre dans ces années-là; la restructuration de 1993-5 à Irish Life nous semble en effet être un premier pas vers un processus d'adéquation en continu au marché, et il s'agit de bien penser les dispositifs, en particulier de relations syndicats-entreprise, qui permettent d'aborder ces changements permanents en prenant en compte le facteur humain. La restructuration étudiée a alimenté ce type de réflexions en interne et au sein du syndicat majoritaire.
- Sur les 250 personnes ayant quitté Irish Life entre 1993 et 1995 (départs volontaires et préretraites), 101 ont bénéficié de services d'outplacement aussi bien au niveau cadre que pour les employés. D'autres mesures innovantes ont été mises en œuvre, comme le paiement par l'entreprise des frais d'inscription à l'université pendant trois ans pour ceux qui le souhaitent, ou la possibilité d'accéder à des temps partagés. Il semblerait que l'ensemble des salariés n'ayant pas bénéficié de préretraite ait retrouvé un emploi. Cela est dû également à la forte reprise du marché du travail dans le secteur financier dans les années suivant la restructuration.
- Le processus de restructuration a mis en jeu une négociation intense avec le syndicat majoritaire (MSF) (sur les modalités de la restructuration, non sur la décision elle-même). Ce processus, qui s'explique en partie par une longue histoire de coopération entre l'entreprise et le syndicat, a donné lieu à une réflexion intéressante de MSF sur le type de partenariat que le syndicat souhaite promouvoir dans les entreprises, réflexion qui se retrouve au niveau national (sans bien sûr que l'on puisse établir de relation de cause à effet).

1. L'entreprise et son contexte

1.1 Irish Life en 1992 : un colosse aux pieds d'argile

En 1991, Irish Life, jusqu'alors entreprise publique et leader sur le marché de l'assurance vie, est cotée en bourse, l'État irlandais devenant actionnaire minoritaire (un tiers du capital pour l'exercice 1992). Les principaux autres actionnaires sont Kredietbank N.V. (5%), AGF (5,6%) et Irish Life Assurance plc (5,1%, pour le compte des assurés et des clients de l'activité d'investissement).

Dans l'année de la cotation en bourse, les résultats financiers sont encore bons, mais 1992 est une année 'désastreuse' (d'après l'entreprise) de ce point de vue: certes, les changements intervenus au niveau des avantages fiscaux sur les produits d'assurance et la dérégulation du marché avec l'entrée en force de la banque assurance expliquent en partie de moins bons résultats, mais la perte de part de marché (en particulier sur les produits à prime unique -34,5% de part de marché en 1987, 13,6% en 1992) de l'entreprise est plus forte que celle qui s'expliquerait uniquement par une conjoncture extérieure défavorable. En fait, ces mauvais résultats servent de révélateurs à des dysfonctionnements, en particulier en termes de structure des coûts et de faiblesse des ventes, qui avaient commencé à se faire sentir plusieurs années auparavant mais n'avaient pas suscité la vigilance de l'entreprise.

La structure des coûts (voir tableau en annexe 2) pose problème, en particulier la masse salariale qui augmente automatiquement, du fait d'un personnel en croissance (+20% entre 1987 et 1992), et vieillissant (25 années de maison sont chose courante) et d'une grille équivalente à celle de la fonction publique, avec des augmentations annuelles systématiques et au delà de celle du coût de la vie (+ 9 millions de £ irlandaises entre 1987 et 1992). Les coûts de fonctionnement gonflent en proportion similaire (coût des installations correspondant à ce personnel). D'autre part les ventes sont en régression, ce qui signifie une productivité décroissante.

Dès lors, la restructuration lancée en 1993, qui pourrait apparaître comme un exercice de réduction des coûts, visera par ce biais à faire passer l'entreprise et son personnel d'un fonctionnement de type administratif à un fonctionnement commercial. Ce sera là, fondamentalement, l'enjeu de cette restructuration.

1.2 Une entreprise aux relations sociales harmonieuses, dans un contexte national favorable aux partenariats entreprises-syndicats

MSF, syndicat des employés et des cadres d'origine britannique, est de loin le syndicat le plus représentatif dans l'entreprise : 90% des salariés sont affiliés au syndicat, bien qu'un autre syndicat d'approche plus revendicative soit également présent (le SIPTU, par ailleurs le plus gros syndicat irlandais, mais qui ne compte ici que 20 membres, tous dans la force de vente). Le taux de syndicalisation est représentatif du secteur, bien que toutes les entreprises ne soient pas syndiquées, en particulier pas les sociétés étrangères établies dans l'International Financial Services Centre¹.

MSF s'est positionné depuis longtemps sur le thème du partenariat social au sein de l'entreprise. Déjà avant la privatisation, les relations entreprise-syndicats étaient bonnes au dire des deux parties, et relativement ouvertes du point de vue de l'information donnée par l'entreprise au syndicat. Un tel positionnement de la part de MSF l'amenait à considérer plutôt ses intérêts communs avec l'entreprise: aujourd'hui, MSF est en croissance, quoique faible, et vise un gain net de 1% des membres par an; pour cela il a besoin de s'appuyer sur des entreprises qui non seulement se maintiennent mais s'agrandissent, par exemple par rachat, de manière à étendre sa base.

Le climat était traditionnellement positif et 'constructif' (d'après la direction des ressources humaines) bien avant la restructuration; c'est un climat de collaboration. Cependant dans les 18 mois précédant la restructuration, une certaine frustration et un climat de défiance s'étaient quelque peu installés parmi le personnel et rejaillissaient sur les relations de l'entreprise avec le syndicat. L'entreprise se trouvant dans une situation économique moins bonne que par le passé, avait cessé tout recrutement et ne remplaçait plus les membres du personnel partant à la retraite, préférant, si besoin était, faire appel à des intérimaires. Cette situation a pu expliquer l'appui global du syndicat et du personnel à la restructuration, qui, en ciblant particulièrement les managers et les salariés à forte ancienneté, réintroduisait une possibilité d'évolution pour les salariés restant dans l'entreprise.

Concluons en mentionnant brièvement le contexte national qui est favorable, dans ces années-là (et depuis) au développement d'une approche de 'partnership' entre entreprises et syndicats.

Les années 80 et le début des années 90 ont été en Irlande des années de restructuration intense dans tous les domaines, suite en particulier

¹ Le taux de syndicalisation en Irlande est en légère baisse, mais toujours à 51%: les licenciements collectifs ont été la première cause de cette baisse, puis le marché du travail a repris, et les salaires aujourd'hui offerts par les multinationales qui cherchent à retenir leurs salariés ne sont pas un facteur favorisant de la syndicalisation.

à la signature de l'Acte Unique Européen et aux ajustements qu'il requerrait d'une économie jusqu'alors relativement protégée et où la croissance s'était produite surtout grâce à l'endettement public.

Le tableau 1 ci-dessous fait apparaître clairement les années de plus fortes restructurations au travers de l'indicateur des nombres de licenciement pour cause économique ayant fait l'objet d'une demande au Ministère des Entreprises et de l'Emploi.

Tableau 1 : Evolution du nombre de personnes affectées par des licenciements économiques

| | | | | | |
|------|--------|------|--------|------|--------|
| 1982 | 26.334 | 1987 | 24.090 | 1992 | 18.207 |
| 1983 | 29.915 | 1988 | 23.037 | 1993 | 18.238 |
| 1984 | 31.290 | 1989 | 13.395 | 1994 | 15.224 |
| 1985 | 22.531 | 1990 | 13.292 | | |
| 1986 | 22.790 | 1991 | 16.687 | | |

Source : *Guide du code du travail*

S'il n'y a pas de cadre général de régulation ou de stratégie en ce qui concerne les restructurations au niveau national, deux autres types de grands accords cadres ont joué un rôle essentiel ces dix ou quinze dernières années pour l'économie irlandaise, et par ricochet, pour la gestion des restructurations: il s'agit, d'une part, du plan national de développement 1994-1999 conçu pour utiliser le succès du cadre communautaire d'appui de 1989-93, et des pactes tripartites et pluri-annuels de modération salariale (qui couvrent bien d'autres thèmes que les salaires). Ces pactes démarrent en 1987, dans un contexte de 'désespoir' de la société irlandaise², dans le but de sortir du cercle vicieux stagnation-impôts croissants et endettement, et parviendront à encadrer avec succès la transformation économique et sociale de l'Irlande.

Le dernier Programme cadre est particulièrement intéressant dans le sens où il tente de favoriser au niveau des entreprises, des modalités de partenariat similaires à celles expérimentées au niveau central. Pour faciliter la mise en place de tels partenariats au niveau de l'entreprise, un 'Centre National du Partenariat' a été créé... et est d'ailleurs dirigé par un responsable détaché d'Irish Life. La mise en oeuvre de tels partenariats est certes encore timide. Il est néanmoins important de souligner de manière générale le rôle des syndicats en Irlande pour sortir de la crise, et leur volonté au niveau de l'entreprise d'anticiper et de participer au changement plutôt que d'avoir à en négocier les conséquences. Dans un contexte où les 'restructurations' deviennent quasi permanentes, il s'agit d'une prise de position intéressante et sur laquelle nous reviendrons à propos des

² O'Donnell, R. (1998), *Ireland's economic transformation: industrial policy, European integration and social partnership*, working paper 2, December 1998, European Business Studies, University College Dublin

développements récents dans l'entreprise considérée.

1.3 Une entreprise emblématique sur la scène économique et sociale irlandaise

De manière générale on peut dire que la nature des relations d'Irish Life avec son environnement local est à envisager sous son angle symbolique (comme l'une des grandes entreprises irlandaises, même si le pourcentage de son capital dans des mains étrangères est élevé) et sous l'angle de ses activités économiques (comme investisseur et prestataire de services) plus que sous l'angle territorial. En ce qui concerne le premier point, il est particulièrement difficile à l'entreprise d'échapper à la publicité; l'activité d'Irish Life, ancien quasi monopole public dans le domaine de l'assurance vie et aujourd'hui poids lourd commercial du secteur, est suivie avec attention dans les médias, et l'entreprise a quelque peu un rôle phare, tant pour son positionnement économique que pour ses relations avec son personnel et les syndicats. Lors de la restructuration, les acteurs de la petite ville de Waterford se sont opposés à la fermeture d'un bureau commercial (qui n'employait que quatre personnes), mais ce sont plutôt les acteurs économiques qui se sont mobilisés: si Irish Life ferme, quelle image cela donne-t-il de l'activité économique de la ville? De même le conflit -postérieur à la restructuration- avec les forces de vente a été largement couvert par la presse, de semaine en semaine.

Le fait que l'entreprise ait 90% de ses salariés syndiqués au MSF (soit 900 membres chez Irish Life, sur les 20.000 que compte MSF en Irlande), joue également un rôle dans son positionnement sur la scène nationale, car il s'agit quelque peu d'un terrain d'expérimentation pour MSF, même s'il y en a d'autres. Cela fait plusieurs années que MSF effectue des démarches pour mettre en place une approche partenariale au sein de l'entreprise.

2. Le processus de décision et phases de la restructuration

2.1 Les phases du processus de restructuration (voir graphe temps en annexe 1)

Début 1993 La publication des résultats de 1992 alarme le Board qui demande au management de l'entreprise de «se ressaisir immédiatement et de prendre des mesures pour le rétablissement financier de l'entreprise». Le Management engage Coopers & Lybrand, connus pour leur capacité à diminuer les coûts et à identifier les 'gisements de productivité', pour un diagnostic général des opérations en Irlande et une aide à la mise en place des recommandations.

Avril-juin 1993 Diagnostic de C&L: les recommandations principales

portent sur le besoin d'une diminution immédiate des coûts par réduction du personnel, et sur la mise en place d'une structure avec moins de niveaux hiérarchiques, plus de travail d'équipe et de polyvalence. D'autres recommandations portent sur la force de vente.

Juillet 1993 Le rapport est présenté au management, et des groupes de projet mixtes C&L/ management sont mis en place pour une remise à plat de l'ensemble des activités et la réorganisation des process, de l'encadrement et de ses niveaux, et pour une recherche de réductions de coûts. Certaines dispositions préconisées par C&L sont refusées par le management (cadres supérieurs) de l'entreprise, en particulier les licenciements, l'entreprise préférant recourir aux départs volontaires.

Oct.-Nov. 1993 Présentation au personnel et début des négociations avec les syndicats; Rencontres des cadres en individuel. L'entreprise fait appel à l'organisme d'outplacement PHI Transition pour préparer les départs. Ouverture de la liste de candidature pour les départs volontaires.

Janvier 1994 Annonce de la liste des personnes sélectionnées pour les départs volontaires. L'entreprise choisit en priorité les salariés ayant une ancienneté élevée et les postes de managers.

Années 1994-95 Mise en oeuvre du plan: départs progressifs, réorganisation, formation.

2.2 Un processus de décision piloté par le Board, relayé par la Direction, et avec une pièce maîtresse : le cabinet d'audit

■ Les exigences du Board : restructurer pour rentabiliser, restructurer pour changer de "culture"

C'est l'exigence -en forme d'ultimatum- du Board de l'entreprise qui détermine toute la suite du processus de restructuration. En effet, son exigence a un sens plus large que celui de rétablir une position financière saine et rentable: il demande à l'équipe dirigeante de montrer qu'elle est capable de faire passer l'entreprise d'une culture 'administrative' et de fonctionnariat à une culture commerciale dans un environnement extrêmement concurrentiel. L'ensemble des acteurs interrogés, dans et hors de l'entreprise (en particulier le Département du commerce, des entreprises et de l'emploi, et le syndicat MSF), a par ailleurs insisté sur cette motivation profonde de la restructuration, qui est l'adaptation de l'entreprise et de son personnel aux conditions du marché.

■ Le choix du cabinet d'audit : une étape cruciale manifestant

déjà le changement

La direction prend le problème à bras le corps en allant chercher Coopers & Lybrand : ce choix, en lui-même, a valeur d'effet d'annonce, et indique très clairement la détermination de la Direction à mener à bien ce changement "culturel". L'entreprise sait en effet très bien où elle va en faisant appel précisément à ces consultants. Comme le reconnaissent nos interlocuteurs, ils savaient dès le départ quelle allait être la teneur de leurs préconisations: réduction immédiate des coûts par réduction du personnel, réduction de la hiérarchie, augmentation de la productivité par un travail en équipes et plus de flexibilité fonctionnelle des opérateurs ».

Aucune information n'est fournie au personnel ni à ses représentants à ce moment-là, mais l'arrivée des consultants ne surprend personne, et l'ensemble du personnel comprend tout de suite la direction qui va être prise, en l'assumant en partie, d'après le responsable syndical qui a été le principal négociateur par la suite: « Nous étions au courant de la situation de l'entreprise; nous voyions l'écart de coûts se creuser. Nous voyions arriver les banques sur le marché. Nous savions que quelque chose devait arriver. »

■ Un dispositif de décision qui tente toutefois de contrebalancer les préconisations drastiques du cabinet avec une préoccupation pour la légitimation du processus auprès du personnel (c'est à dire pour la paix sociale)

Des contacts informels avec le syndicat ont lieu pendant la période d'audit. D'autre part, les préconisations des consultants sont présentées au management qui en débat. Tant les interventions du syndicat que celles des managers vont dans le même sens sur deux aspects des recommandations de C&L, qui finalement ne seront pas retenues :

- *la nécessité de licenciements 'secs' pour laisser à l'entreprise la possibilité de choisir qui elle retient dans l'entreprise.*

Lors des contacts informels avec le syndicat, celui-ci avait insisté pour que tous les départs soient volontaires. Le management va également dans ce sens, l'exercice de restructuration prévu étant suffisamment traumatisant en lui-même. En outre il faut penser au climat post-restructuration et ne pas trahir un partenaire syndical avec lequel il y a toujours eu de bonnes relations.

Toutefois, dans la mise en pratique, l'entreprise a brillamment su jouer sur les deux tableaux - offrant d'un côté toutes les garanties pour des départs volontaires et d'autre part limitant les départs de personnes ressources pour elles (ou favorisant le départ des importuns) par des

messages directs aux personnes concernées. En outre le personnel a été invité à soumettre sa candidature pour un départ volontaire mais l'entreprise s'est réservé la possibilité d'établir la liste finale à partir de ces candidatures (en favorisant le départ des managers, et des personnes avec forte ancienneté, dans une double perspective de réduction des coûts et de changement "culturel").

- la nécessité de transformer la force de vente

Les consultants signalent dans leur rapport « que la rentabilité de l'entreprise ne sera recouvrée sur le long-terme avec un simple exercice de réduction des coûts, et qu'il faut également accroître les ventes »; d'où des recommandations portant sur la recherche d'une plus grande productivité de la force de ventes. De ces préconisations, le management retient l'esprit dans les mesures mises en place (voir 3. Ci-dessous). Mais, en laissant de côté une réforme des critères d'évaluation de ses agents, il évite d'attaquer le problème de manière directe, l'idée sous-jacente étant qu'une attaque de la force de vente dans un moment de restructuration au siège pourrait attiser un mouvement social de l'ensemble du personnel. Dans l'esprit de la Direction, mieux vaut sérier les problèmes et assurer la paix sociale dans l'entreprise, en désamorçant à l'avance toute possibilité de conflit ouvert.

■ Un syndicat globalement peu actif dans le processus de décision amont

La négociation véritable ne démarrera avec le syndicat qu'après l'annonce du plan de restructuration, et ne portera que sur les modalités, la mise en oeuvre.

Malgré les revendications actuelles du syndicat pour plus de participation aux décisions stratégiques de l'entreprise, il semble qu'à l'époque, il ait été satisfait de son niveau d'implication dans le processus ou n'ait pas eu les moyens de collaborer plus: « L'entreprise ne faisait pas spécialement de rétention d'information, mais peut-être ne savions-nous pas poser les bonnes questions... ». Fondamentalement cependant, les salariés et leurs représentants sont conscients de la nécessité d'agir et se préoccupent plus des modalités concrètes de restructuration, sans opposer d'objection sur le fond. La sensibilisation s'est déjà produite de fait, par la situation même de l'entreprise.

3. Gestion du dispositif

■ Un processus de pilotage du dispositif équivalent à celui de la préparation du plan de restructuration : contrôlé par une équipe

mixte management / Coopers

Le suivi et l'orientation générale de la restructuration, considérée comme un *projet* (intitulé 'Building Business Advantage') sont assurés par une équipe de cadres dirigeants sous le contrôle direct du Board de l'entreprise. A la suite de la présentation du diagnostic et des recommandations de Coopers, des équipes de projet mixtes cadres dirigeants/Coopers sont mises en place pour l'identification des mesures à prendre (en particulier des gisements de réduction des coûts) par secteur puis pour la mise en marche du plan. Elles sont coordonnées par le Steering Committee avec l'appui de la DRH.

■ Un opérateur extérieur pour le suivi 'social'

L'entreprise fait appel à un cabinet extérieur d'outplacement, PHI Transition, pour 'huiler' quelque peu le processus. Le cabinet est chargé d'une mission en amont, qui consiste en l'accompagnement individualisé des salariés qui le souhaitent pour les aider dans leur prise de décision de se présenter ou non pour un départ volontaire. L'autre mission, en aval, consiste à préparer à leur départ et à leur reclassement externe ceux qui ont été sélectionnés par l'entreprise après candidature pour un départ volontaire.

PHI a donc tenu un rôle purement technique et n'a que peu influé sur la définition des mesures d'accompagnement. Le cabinet fait valoir qu'il aurait pu jouer un rôle plus global, et promouvoir une approche complète d'accompagnement du changement, en prévoyant un appui non seulement au personnel sur le départ mais aussi à ceux qui restent. La direction de l'entreprise reconnaît qu'elle aurait dû mieux prendre en compte cette dimension (voir plus loin, évaluation).

■ Le rôle du syndicat dans la gestion du dispositif : un rôle de garant des principes négociés, mais plus symbolique que réel?

A la suite de l'annonce par le directeur général de la restructuration, les négociations officielles avec les syndicats commencent; d'après le négociateur principal d'alors pour les syndicats, « on se réunissait au moins trois fois par semaine, parfois tous les jours, avec la direction ». Une fois suffisamment de points éclaircis, ces points sont soumis au vote des membres à bulletin secret. Dans certains cas, le vote négatif a servi au syndicat pour faire pression sur la direction et changer certaines mesures.

➤ *La question du départ des cadres*

La confrontation la plus dure a porté, d'après notre interlocuteur à la DRH, sur le dispositif pour le départ des cadres. L'entreprise avait prévu de mener des entretiens individuels avec l'ensemble des cadres dans

lesquels la nouvelle organisation leur serait présentée, avec les responsabilités correspondantes, et dans lequel une réappréciation des compétences du cadre permettrait de voir s'il pouvait être affecté à l'un des nouveaux postes ou non. Pour l'entreprise, il s'agissait-là de 'counselling' (bilan-conseil); pour le syndicat, il s'agit ni plus ni moins d'entretiens de recrutement, dans lesquels l'entreprise peut mettre la pression sur certains cadres pour qu'ils partent. Les syndicats demandent et finissent par obtenir certaines garanties, c'est à dire que l'entreprise dans ces entretiens ne mentionne pas la possibilité d'un départ: cela doit venir du salarié. Dans la pratique, l'entreprise identifiera certains cadres dont elle souhaitait le départ et qui acceptent effectivement de partir, d'autres qui s'intègrent à la nouvelle structure et il est clair que la garantie demandée par le syndicat n'a pas été un obstacle à la volonté de l'entreprise de rénover son équipe de management.

➤ *Autre sujet de négociation entreprise/syndicat, la grille de salaires :* L'entreprise souhaitant arrêter l'augmentation incontrôlée de la masse salariale, elle propose un nouveau système de paie (4 niveaux au lieu de 10), et avec la mise en place d'un système de rémunération sur performance –très partiel, c'est à dire où l'augmentation annuelle ne se ferait plus sur ancienneté mais par rapport à la plus ou moins bonne performance individuelle. Ce système, ajouté aux possibilités de promotion plus réduites du fait de la nouvelle structure, pouvait signifier un manque à gagner pour les salariés : le syndicat accepte de négocier, mais à condition que la mise en place de ce système ne soit pas un exercice de réduction des coûts, c'est à dire que l'ample majorité des salariés (90%) s'y retrouve, l'accent étant mis sur la rétribution de la performance et non plus de l'ancienneté. Le syndicat obtient satisfaction, et, après « un travail pédagogique intense vu les réticences initiales du personnel », soumet l'accord provisoire au vote (accordé à 3 contre 1). (On verra plus loin que le système a néanmoins été rapidement abandonné par l'entreprise).

4. Les mesures

Le plan de restructuration vise deux objectifs, d'une part (et surtout) la réduction des coûts et d'autre part l'adaptation de l'entreprise à son marché par un centrage sur le client (customer focus).

Les mesures en sont les suivantes:

- 11 millions de livres de réduction des coûts (élimination du 'cost gap' en deux ans)
- Réductions du personnel sur 18 mois et par départ volontaire,

préretraite, et non remplacement des départs 'normaux' : les économies proviennent essentiellement de la baisse de la masse salariale. L'entreprise offre un accompagnement de la prise de décision (se porter volontaire ou non) et des départs par un cabinet d'outplacement;

- Autres mesures ajoutées après négociation avec le syndicat : partage du travail, paiement des frais d'inscription à l'université pendant trois ans dans certaines limites pour ceux qui quittent volontairement l'entreprise et souhaitent reprendre une formation (même s'ils retrouvent un travail)
- Segmentation du marché des brokers (corporate, middle rank et locaux) et réduction du nombre de régions pour le service aux brokers (plan : passer de 7 à 4 régions, en fait une 5ème est maintenue);
- Force de vente: nouveaux recrutements; remplacement des managers peu performants, nouvelle organisation (transformation du rôle d'inspecteur en manager, mise en place d'une nouvelle structure par équipes) et nouveaux processus de contrôle (*dernier point pas appliqué*);
- Organisation générale :
 - coup d'arrêt à l'augmentation systématique de la masse salariale : la proposition des consultants était l'arrêt des augmentations aux managers et experts fonctionnels pendant trois ans, mais rapidement la masse salariale recommencerait à augmenter : d'où la mise en place négociée de deux dispositifs : (1) un système de participation aux bénéfices doit remplacer une partie des augmentations de salaires ; et (2) un système de rémunération liée à la performance (ce sera un échec).
 - hiérarchie plus plate (3 niveaux au dessous du directeur général, au lieu de 7) ;
 - réorganisation du service clients : séparation en front office et back office ; mise en place d'équipes polyvalentes en front office.

Objectif de coût total du plan : 7,5 millions de livres (alloué sur une seule année).

Tableau 2 : Les mesures d'accompagnement social

| Salariés concernés | Justification | Mesures | Partenaires |
|---|---|--|--|
| Personnel quittant l'entreprise | | | |
| 49 'Managers' du siège (10 + que prévu) | Impossibilité d'identifier un poste à responsabilité pour eux dans la nouvelle organisation, plus plate | Accès à la liste de candidatures pour retraites anticipées et départs volontaires ; Accès à conseil pour prise de décision ; Entretiens individuels avec la DRH ; Candidature retenue par l'entreprise ; Outplacement. | PHI : conseil à la prise de décision (entretien individuel) Conseil collectif en outplacement (3 j + suivi) Conseil individuel de longue durée (jusqu'au reclassement) pour certains cadres seniors. |

| Salariés concernés | Justification | Mesures | Partenaires |
|--|--|--|--|
| Personnel quittant l'entreprise (suite) | | | |
| 10 'Managers' environ | Impossibilité d'identifier un poste à responsabilité pour eux dans la nouvelle organisation | Ces salariés ne présentent pas leur candidature au plan de départs volontaires contrairement au souhait de l'entreprise, d'où: Entretiens individuels avec la DRH : offre de postes sans responsabilité d'encadrement ni possibilité de promotion | PHI : Conseil à la prise de décision (entretien individuel) |
| 119 personnel du siège principalement administratif, en haut de l'échelle des salaires et à longue ancienneté, ou femmes avec enfants (cependant il y a aussi eu des départs de jeunes) | Exercice général de réduction des coûts | Accès à la liste de candidatures pour retraites anticipées et départs volontaires ; Accès à conseil pour prise de décision ; Candidature retenue par l'entreprise ; Outplacement. | PHI : Conseil à la prise de décision (entretien individuel) Outplacement : sessions collectives (2 j) |
| 23 personnel de ventes et de brokerage (y compris management) | Rénovation partielle de l'équipe de ventes pour modernisation des méthodes : les recrutements se poursuivent en parallèle. | Accès à la liste de candidatures pour retraites anticipées (environ 10) et départs volontaires (environ 13) ; Accès à conseil pour prise de décision ; Candidature retenue par l'entreprise ; Outplacement. | PHI idem |
| Personnel restant | | | |
| 500 employés du front office et back office | Mise en place nouvelle structure avec moins de hiérarchie et plus de travail en équipes | Formation 2 semaines sur le lieu de travail par management : travail en équipe. | |
| Personnel recruté | | | |
| 108 personnes ont été recrutées entre le début de la restructuration et le 31/12/95 –fin du plan social (et depuis il y a eu retour au même niveau de personnel qu'avant la restructuration) | Maintien de la productivité et flexibilité | Recrutement par intérim (sauf pour le personnel de vente) sur projets mais parfois projets longs, position quasi permanente | |

Tableau 3 : Les mesures et pourcentages de personnes concernées

| Mesures | Personnel concerné | Pourcentages le total de changements situation (19 |
|--|---|---|
| I. Licenciements "secs" | 0 | |
| II. Mesures passives: | 39 | 20 |
| préretraites, retraites | 39 retraites anticipées (managers du siège de plus de 50 ans et managers des équipes locales de ventes) | |
| III. Mesures actives: | 152 | 79 |
| reclassements 'internes': | 22 | 11 |
| - "Classiques" dont avec formation spécifique | 10 managers reclassés à des postes sans responsabilité 12 reclassements internes sur des temps partagés | |
| reclassements externes: | 130 | 68 |
| aidés | | |
| pas aidés (départs volontaires) | 130 (parmi managers, staff du siège, et personnel de ventes n'ayant pu s'inscrire dans le cadre des préretraites) départs 'volontaires', mais aidés par outplacement, paiement inscription université etc. | |

5. Les résultats du dispositif

➤ Pour l'entreprise

Il y avait deux objectifs: réduire les coûts des opérations irlandaises de 20% et 'changer de culture', implanter un état d'esprit plus commercial.

- Le premier objectif a été largement atteint, grâce à l'économie de salaires, et à un coût très raisonnable (entre 7 et 10 millions de livres sterling suivant les estimations, soit entre 9 et 13 millions d'Euros), qui a été affecté en totalité sur 1993 et 1994.
- Le second objectif a été, d'après eux comme d'après les syndicats, plus lent à atteindre. Un an après, celui qui est aujourd'hui directeur général constatait "un changement culturel en cours, mais pas fondamental"; le changement provenait selon lui surtout du fait de l'implication des cadres dans la gestion des coûts (initiée au moment de la restructuration).

En tout cas, il y a une conscience de l'entreprise, à la fin du processus de restructuration, que le changement 'culturel', s'il peut être perçu au siège, est loin d'être accompli au niveau des forces de ventes puisqu'aucun système de mesure de performance n'a pu être mis en place. De fait, l'entreprise a dû faire face à un mouvement social très important dans les deux années suivantes lorsqu'elle a cherché, par le biais de sa nouvelle directrice, à imposer ces changements qu'elle avait dans un premier temps remis à plus tard. (Voir ci-dessous, leçons)

➤ Pour les salariés

De l'avis unanime de nos interlocuteurs, les 'gagnants' sont, en majorité, ceux qui ont quitté l'entreprise, c'est du moins la perception de ceux qui restent. Il faut dire que la restructuration coïncide avec la reprise du marché du travail en Irlande, en particulier dans le secteur des services financiers, et on nous a dit que nombre de ceux qui avaient quitté Irish Life travaillaient maintenant dans des entreprises concurrentes.

Pour un tableau quelque peu plus précis, voici les données fournies par PHI pour ce qui concerne les 101 personnes suivies.

Tableau 4 - Solutions en fin de mission d'outplacement pour 101 personnes suivies

| Niveau du poste antérieur | Congé parental | A émigré | Education supérieure | Emploi | Emploi autonome | Retraite | Pas de suivi souhaité | Durée moyenne du suivi (mois) |
|---------------------------|----------------|----------|----------------------|-----------|-----------------|----------|-----------------------|-------------------------------|
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | 1 | | 2 | | | 5,55 |
| 3 | 14 | 4 | 11 | 15 | 13 | | 5 | 4,08 |
| 4 | 14 | 3 | 6 | 6 | 3 | 1 | 3 | 4,51 |
| 5 | | | | | | | | |
| Total | 28 | 7 | 18 | 21 | 18 | 1 | 8 | |

Source PHI Transition

Au total, à la fin de la mission, 56% des personnes suivies (en départ volontaire, hormis une personne) ont soit retrouvé un emploi, soit créé leur emploi, soit ont repris des études. Les autres ont préféré différer leur recherche d'emploi pour raisons personnelles. Nous savons par d'autres sources que ceux qui ont retrouvé un emploi sont restés dans le secteur des services financiers, alors en plein boom. On peut faire l'hypothèse qu'ils ont plutôt amélioré leur situation professionnelle.

En outre nous savons par ailleurs que 12 personnes, des femmes, ont eu accès à un partage du travail au lieu d'un départ.

Les conséquences sont nettement moins positives pour ceux qui

restent. Même si la plupart sont convaincus de la nécessité des changements d'organisation mis en place, ils n'ont été que peu préparés en termes de formation, personne au niveau de l'entreprise ou des syndicats ne s'impliquant réellement dans de telles actions. Et surtout, ils ont eu à faire face à l'écoulement constant de personnel pendant les 18 mois qu'a duré la mise en oeuvre du plan des départs: comme le résume avec humour un interlocuteur de la DRH, "Tous les vendredis, il y avait un pot de départ". L'entreprise reconnaît au plus haut niveau la "baisse de moral" sensible du personnel du siège mais ne fait rien pour l'endiguer, au moins dans un premier temps. Au contraire, puisqu'une nouvelle directrice générale est choisie, aux méthodes "de fer", qui n'a pas vécu la restructuration, et perçoit mal l'impact qu'elle a eu sur le personnel. Il y a sans doute eu là une déperdition des leçons à tirer du projet Building Business Advantage.

➤ Pour les relations entreprise / syndicat

Le syndicat a cherché depuis la privatisation à obtenir plus de participation à la stratégie et à la gestion de l'entreprise. Il n'a pour l'instant que très partiellement réussi. Cependant la passe difficile traversée par l'entreprise au moment de la crise avec sa force de vente (1996-7) semble avoir quelque peu débloqué la situation à ce niveau, et le syndicat a fait venir un consultant dans l'entreprise pour proposer la mise en place d'un forum partenarial stratégique. Ce projet n'en est qu'au stade de l'étude.

Les thèmes principaux du dialogue social dans l'entreprise sont relativement amples dans la mesure où les pactes tripartites au niveau national encadrent la progression salariale (ils sont soumis au vote dans chacune des entreprises représentées dans l'accord par leurs syndicats), ce qui libère l'espace de négociation pour d'autres problèmes, comme les modalités concrètes de paiement (par exemple, basé sur les résultats), la progression dans l'entreprise, la participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise, la formation etc. MSF cherche à s'impliquer plus dans la recherche des gains de productivité, de manière à identifier des solutions avec l'entreprise qui préservent avant tout une certaine sécurité de l'emploi pour ses membres et une certaine justice sociale.

6. Evaluation et enseignements

6.1 Evaluation des coûts

NB Les calculs remis par la direction de l'entreprise ne font pas la différence entre les pré-retraites et les indemnités de départ versées, qui elles-mêmes varient grandement suivant qu'il s'agit d'un manager ou d'un employé, mais nous ne disposons que des coûts globaux. De même

l'entreprise ne nous a pas communiqué la part des pré-retraites payées par l'Etat.

Il faut tenir compte également du coût des consultants extérieurs.

L'entreprise a pu imputer la totalité des coûts sur un exercice, et ceux-ci (hors rétribution Coopers & Lybrandt) ont été compensés par l'économie de salaires sur un an.

Tableau 5 : Coût des mesures (total et par personne, en moyenne) en KEuros

| Mesures | Eléments de calcul | Coût total et par personne |
|--|---|--|
| II. Mesures passives et III. Mesures actives | Total : 5,5 M Livres Irl | 6.988 Keuros soit 36,6 Keuros par personne |
| Autres | 2,025 M Livres irl : prestations Coopers PHI non estimé, marginal | 2.573 KEuros |
| Coût total (hors fonds de pensions) | | 9.561 Keuros |
| Recettes | | |
| Economies de salaires, charges sociales et contributions au fond de pensions | 5,5 M Livres IRL | 6.988 KEuros |

Les 'Redundancy Payment Acts' de 1967 et 1991 prévoient les conditions minima d'indemnisation dans le cas de licenciements économiques, minima remboursés à hauteur de 60% par la sécurité sociale à l'employeur. Dans la pratique, les indemnités de licenciements sont toujours plus élevées.

- 1/2 salaire hebdomadaire par année de travail pour les personnes entre 16 et 41 ans;
- 1 salaire hebdomadaire pour les personnes entre 41 et 66 ans
- un supplément d'un salaire hebdomadaire.

Le tout dans la limite de 15.600 IRL£ par an et de 300 IRL£ par semaine.

(Source, The Labour Relations Commission, Guide to Labour Law, 1997).

En outre l'indemnité statutaire est de six semaines maximum.

Irish Life a donc reçu au maximum $300 \text{ IRL£} \times 6 \times 130 = 234.000 \text{ IRL£}$ soit 297 300 Euros, 297 Keuros. Autant dire que l'ensemble du coût de la restructuration est à charge de l'entreprise.

6.2 Enseignements

➤ Une restructuration de compétitivité

Malgré la situation de déficit enregistrée en 1992 et malgré les pertes de

part de marché, il ne s'agit pas là d'une restructuration correspondant à une activité en déclin, mais bien plutôt d'une restructuration visant à repositionner l'entreprise et à modifier sa structure interne comme les 'mentalités' de manière à être rapidement en mesure d'affronter un marché de plus en plus concurrentiel et sur lequel elle n'est plus en position protégée.

➤ L'initiation d'un changement profond des modes de relation salariés / syndicats / entreprise

Malgré l'accent porté sur la diminution des coûts, le changement initié est beaucoup plus profond, la Direction ayant montré aux actionnaires, mais aussi aux salariés, qu'elle pouvait prendre des mesures rapides face à une crise, y compris des mesures de réduction de personnel, et le management ayant été fortement impliqué dans cet exercice. De même, la réorganisation initiée cherche à implanter une culture de projet et de productivité, la nouvelle structure de rémunération y contribuant. Le syndicat majoritaire a bien compris le sens de cette restructuration et s'est d'emblée positionné, dans les négociations, non sur des postures de principe (pas de licenciement, non à la suppression de l'ancienneté etc.) mais sur une protection des intérêts des salariés à l'intérieur du cadre fixé par l'entreprise (par exemple, il s'assure de la possibilité de départs volontaires mais c'est en dernier ressort l'entreprise qui sélectionne les partants à partir de la liste de volontaires).

Cependant, ce changement sera d'une part, moins rapide que ne le souhaitait l'entreprise, du fait de l'impact de la restructuration sur le 'moral' des salariés qui restent dans l'entreprise, et d'autre part, s'est accompagné d'une montée du 'cynisme' et de l'inquiétude chez les salariés. Aujourd'hui, le 'défi' pour l'entreprise, selon un interlocuteur de la DRH, est d'obtenir la pleine collaboration des salariés au changement permanent que l'entreprise voit comme nécessaire pour survivre dans le secteur. Le syndicat fait une analyse similaire, et cherche des voies de collaboration avec l'entreprise qui permettent le maintien de sa compétitivité tout en garantissant un certain niveau de sécurité des salariés dans ce contexte.

➤ Une gestion du changement marquée par le manque de continuité dans le management de l'entreprise

Il est certain, d'après nos interlocuteurs, que l'arrivée d'une direction à l'idéologie néo-libérale dans une entreprise habituée à une bonne qualité de négociation avec les syndicats a représenté un traumatisme de plus qui n'a pas permis à l'entreprise de bénéficier totalement de la restructuration ni de ses enseignements. La crise avec le personnel de ventes est révélatrice à cet égard. Alors que l'entreprise a à faire face aujourd'hui à des changements permanents pour s'adapter à son marché (une fusion est en cours avec une Building Society et d'autres projets de rapprochements sont prévus), il paraît essentiel de maintenir

une certaine continuité de direction. Les propositions du syndicat MSF pour un forum partenarial visent en partie à établir cette continuité, le syndicat pouvant jouer le rôle de garde fou du fait de sa présence permanente et de sa bonne maîtrise de l'histoire de l'entreprise.

➤ **Le processus : une sous-estimation des effets de la restructuration sur les salariés restant dans l'entreprise**

L'entreprise a relativement bien jaugé ce qui était 'légitime' et ce qui était 'illégitime' dans les mesures de restructuration à prendre. En particulier, elle a tiré tous les avantages d'un plan social qui avait recours aux départs volontaires plus qu'aux licenciements. Cependant, elle a sous-estimé, de son propre aveu, la capacité d'acceptation par le personnel de ces mesures même jugées nécessaires, du fait d'un centrage trop marqué sur la réduction des coûts. L'entreprise comme le syndicat ont sous-estimé les mesures à prendre en direction du personnel restant dans l'entreprise.

➤ **Une approche relativement imaginative des voies de sortie possibles, favorisée par un environnement de reprise du marché du travail**

L'entreprise a utilisé toute une panoplie de mesures d'accompagnement au départ (conseil individuel et collectif à la prise de décision -s'inscrire ou non sur la liste de départs; outplacement; congé parental; temps partagé; accès à une formation universitaire etc.) et, grâce à la pression des syndicats, a accepté d'imaginer des alternatives au départ, même si ces mesures sont restées limitées. Cependant, le succès de ces mesures pour la réintégration des salariés ayant quitté l'entreprise est sans doute dû surtout à la reprise du marché du travail dans le secteur financier, reprise qui ne s'est pas démentie depuis et qui s'est également traduite dans une remise en cause des accords de modération salariale.

➤ **Rythme et opérateurs de la restructuration : pas de conclusion claire**

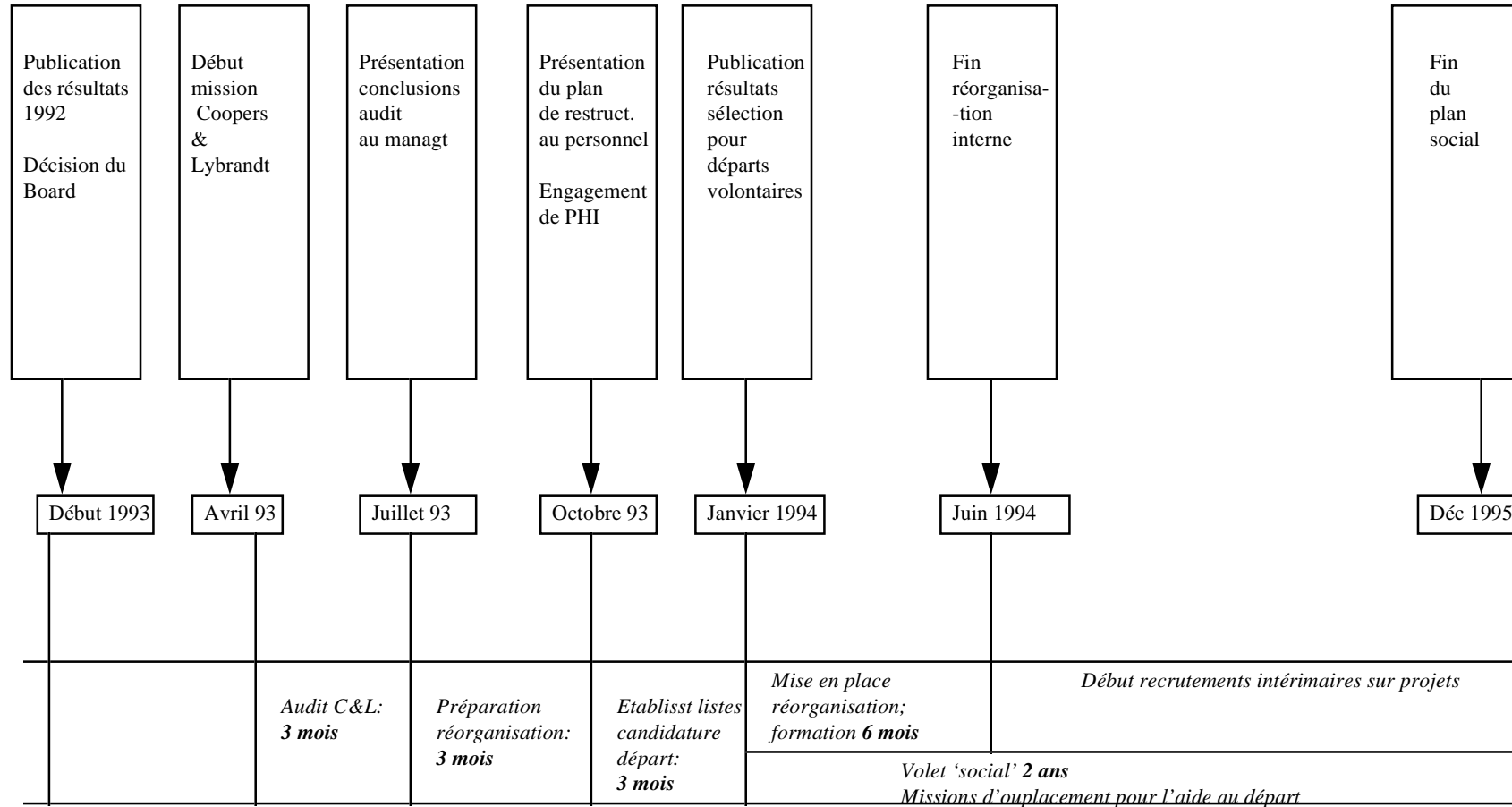
D'après la direction de l'entreprise, l'appel à un consultant extérieur et la rapidité du processus de décision ont été des éléments décisifs pour le succès de la restructuration. Cependant, d'autres interlocuteurs (pas seulement syndicaux) ont émis des doutes à ces sujets, d'une part parce que l'appel à ces consultants-là a renforcé la méfiance du personnel, d'autre part parce que la rapidité du processus a renforcé l'impression de traumatisme (changement brusque d'une culture paternaliste à une culture 'commerciale').

Références bibliographiques

- Coopers & Lybrand, Etude diagnostic d'Irish Life et recommandations, Juin 1993
- The Department of Enterprise and Employment, Operational Programme for Industrial Development, pages internet, non daté
- Geary, John (1998), *New work structures and the diffusion of teamworking arrangements in Ireland*, CEROP working paper, n. 25, Graduate School of Business, University College Dublin

- Industrial Relations News, années 1996-7-8-9
- Irish Life :
Annual Reports : années 1992-3-4
Notes internes
- The Labour Relations Commission, Guide to Labour Law, 1997
- O'Donnell, R. (1998), *Ireland's economic transformation: industrial policy, european integration and social partnership*, working paper 2, December 1998, European Business Studies, University College Dublin.
- Partnership 2000 for Inclusion, Employment and Competitiveness, Décembre 1996.

Annexe 1 : Graphe temps



Annexe 2
Quelques données sur l'entreprise

Evolution de la structure des coûts et du personnel

| | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ventes(M IRL£) | 398,2 | 260,7 | 297,6 | 237 | 191,9 | 151,1 | 160,4 |
| Ventes en équivalent primes annuelles | 70,4 | 58,7 | 65,4 | 63,5 | 64,5 | 61,8 | 60,9 |
| Dépenses managt (masse salariale Irlande + fonctiont) | N/A | 36,4 | 39,8 | 43 | 47,1 | 46,9 | 48,9 |
| Surcoût opérations Irlande | | | (1,1) | (4,4) | (5,9) | (6,2) | (7,1) |
| Personnel Irlande | | 1480 | 1549 | 1646 | 1670 | 1712 | 1696 |

Source Coopers & Lybrandt

Annexe 3 : Comparaison de types de restructurations

| | |
|---|---|
| Pays / entreprise caractéristiques | Irlande Irish Life |
| 1. Type de restructuration (capacité/compétitivité, etc.) | Compétitivité Changement de "culture" organisationnelle |
| 2. Ampleur / entreprise | 191 personnes sur 1.127 concernées (siège + management des branches locales + brokers), soit 17%; 1.755 salariés en tout pour les opérations Irlande |
| 3. Ampleur / région | 1ère entreprise de son secteur, importance nationale |
| 4. Processus de négociation | Négociation très en aval, porte surtout sur certains aspects de la réorganisation. |
| 5. Nombre de licenciements | Pas de licenciement, quelques personnes mises sur des 'voies de garage' |
| 6. Personnes licenciées | volontaires |
| 7. Transparence du processus | Relativement transparent dans la mesure où il y a information. Mais peu transparent dans la mesure où peu d'options sont négociées. |
| 8. Rapidité du processus | Rapide pour la prise de décision et la réorganisation Lent pour les départs |
| 9. Implication de l'entreprise | forte |
| 10. Implication des syndicats | Forte en aval |
| 11. Implication de l'agence pour l'emploi | non |
| 12. Implication des collectivités territoriales | non |
| 13. Implication de l'Etat | non |
| 14. Implication des autres acteurs | Très faible : pression des autres acteurs économiques dans une branche régionale |
| 15. Communication | Une fois la décision prise et la réorganisation planifiée, communication en continu avec le syndicat |
| 16. Climat social après restructurations | 'Moral' très bas de ceux qui restent dans l'entreprise pendant deux ans au moins; crise avec la force de vente |
| 17. Coût par personne | 36.600 Euro |
| 18. Efficacité "industrielle" de la restructuration | Très bonne. Reprise immédiate d'une position de leader, quoique pas au même niveau de part de marché (impossible à maintenir dans le nouvel environnement de concurrence) |
| 19. Mesures innovantes: | |
| ♦ Formation | Aide financière pour la reprise d'études |
| ♦ Reclassement | Outplacement en amont de la décision de départ volontaire ou de pré-retraite, en aval pour aider au reclassement |
| ♦ Développement économique | Non (reprise immédiate de la croissance) |
| 20. Comparaison formation cols blancs / cols bleus | Outplacement individuel pour les managers, de groupe pour les employés |
| 21. Comparaison / pratiques du pays | Bon niveau d'indemnités Début de pratiques partenariales avec le syndicat correspond à ce qui se passe au niveau national |