

**Les conséquences sociales des restructurations
d'entreprises**

Etude pour la DG V de la Commission Européenne

Pays Bas

Rabobank

Marc KNOLL

INTRODUCTION

Ce cas a été choisi en raison de l'attitude innovante et anticipatrice de l'entreprise.

Sur la base d'un diagnostic commun établis par les partenaires sociaux un plan social basé essentiellement sur la mise en place d'un vaste plan de formation a été mis en place à partir de Juillet 1997 pour deux ans.

De « bonnes pratiques » semblent présentes tant en ce qui concerne l'objectif (souhaiter faire face à un problème d'employabilité), qu'en ce qui concerne le processus de mise en œuvre et les premiers résultats (le plan est en cours).

L'analyse des conséquences de ce plan social sur l'environnement local n'est pas étudiée ici compte tenu de la très grande dispersion de l'activité de l'entreprise à travers l'ensemble du pays (510 établissements locaux).

ELEMENTS DE CONTEXTES NATIONAUX SUR L'EVOLUTION DU PAYSAGE SYNDICALE :

En 1998 il y avait 114 000 personnes qui travaillaient aux Pays Bas dans le secteur bancaire.

En raison sans doute des incertitudes liées aux restructurations en continue du secteur financier au cour de ces dernières années, le nombre de salariés syndiqués dans le secteur bancaire a augmenté récemment de façon sensible. Le taux de syndicalisation du secteur bancaire a ainsi rejoint la moyenne nationale : 25 % tous secteurs confondus.

Le paysage syndical dans le secteur bancaire est composé de 5 syndicats, dont 2 syndicats importants, qui rassemblent 80% des 26 000 syndiqués : la FNV et De UNIE.

Alors que traditionnellement la FNV était légèrement majoritaire, depuis 1996, c'est De UNIE qui est majoritaire dans le pays, ce qui est également le cas à la Rabobank.

1.ORIGINE ET CONTEXTE DE LA RESTRUCTURATION

1.1. PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

La Rabobank est une banque coopérative. C'est une des 50 premières banques du monde, présente dans 32 pays et une des principales banque des Pays Bas en terme d'actifs financiers. Elle se caractérise avant tout par une forte présence aux Pays bas, où elle était traditionnellement la banque de « l'agro-business » et où elle est devenu ces dernières années une banque universelle.

Le Plan Social étudié concerne exclusivement les Pays Bas, où sa position est la suivante :

- La Rabobank est constituée de 510 établissements locaux indépendants, et de 1800 points de ventes répartis à travers l'ensemble du pays;
- 1/3 de toutes les transactions de paiement sont réalisées par la Rabobank ;
- le groupe représente approximativement 90 % de l'ensemble des crédits bancaires du secteur de l'agriculture ;
- 40 % des PME et 15 % des grandes entreprises du pays sont clientes du groupe;
- le groupe contrôle 35 % du marché privé de l'épargne et 25 % du marché de l'immobilier ;
- enfin et surtout le groupe représente environ 50 % de l'emploi du secteur bancaire des Pays Bas.

1.2. PROBLEMATIQUE DE LA RESTRUCTURATION : DES QUESTIONS STRUCTURELLES A AFFRONTER : UNE EVOLUTION DE L'EMPLOYABILITE

Comme la plupart de ses concurrents aux Pays Bas et en Europe, les responsables de la DRH de l'entreprise soulignent depuis plusieurs années que les fortes évolutions du secteur financier et en particulier du secteur bancaire nécessitent de faire évoluer l'employabilités des salariés.



Au sein de la Rabobank, l'ensemble des partenaires sociaux s'accordaient dès 1995 sur le fait que l'entreprise ne devait pas seulement faire face à un problème quantitatifs d'effectifs (une diminution globale était alors prévue) mais également à un problème qualitatif.

La nature des métiers changeait rapidement et en particulier à travers la forte diminution voir la disparition de métiers de back office et de caissier au profit du front office et de métiers liés aux NTIC ou à la gestion de portefeuilles par exemple.

Au de là des compétences techniques, ces métiers supposent souvent une transformation des comportement des salariés et en particulier un travail sur la relation commerciale.

Dans le même temps, il convenait de mettre en place des méthodes de management et de motivation des personnels qui accompagnent ces évolutions.

2. PROCESSUS DE DECISION

2.1. UNE NOUVELLE CONVENTION COLLECTIVE QUI INSUFFLE UN CHANGEMENT

Alors que de 1983 à 1990 le secteur du crédit (et donc le nombre d'emplois) se développe fortement aux Pays-Bas, de 1990 à 1995 on assiste au contraire à une réduction des effectifs. De multiples raisons expliquent cette situation :

- les fusions réalisées entre établissements (qui s'accompagnent de recomposition des organigrammes et souvent de restructurations qui débouchent sur une réduction du personnel ¹),
- la concurrence accrue entre entreprises ;
- l'automatisation des tâches répétitives ;
- l'excédent de personnels non qualifiés ;
- le manque de salariés aux compétences pointues.

¹ C'est le cas par exemple d'ABN AMRO où la fusion entre les deux entreprises a eu pour conséquence une diminution d'environ 5000 employés.



Au début de l'année 1995, au moment du démarrage des négociations sur une nouvelle convention collective du secteur bancaire, les perspectives en terme d'emplois du secteur pour l'ensemble du pays étaient donc moroses : une diminution de 20 % des effectifs (soit -20 000 postes) étaient prévue en 5 ans.

Dans ce contexte, une convention collective signée pour trois ans (1^{er} Avril 1995 – 1^{er} Avril 1998) donna au secteur bancaire des Pays Bas de nouvelles perspectives à travers un accord sur les points suivants :

- une réduction du temps de travail : passage pour une partie importante des personnels d'un horaire hebdomadaire de 38 h à 36 heures ;
- un quasi gel des salaires : + 2 % sur 3 ans (rendu effectif en Octobre 1996) ;
- une nécessité de travailler sur l'employabilité des salariés, en particulier pour les moins qualifiés.

2.2. UN CONTEXTE FAVORABLE : L'AUGMENTATION RECENTE DES EMPLOIS DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Depuis 1996, on assiste à un retournement de tendance : le secteur financier et en particulier celui du crédit profite de la bonne santé de l'économie nationale² et cela se traduit à nouveau par une croissance des effectifs dans la plupart des établissements.

Pour l'ensemble du secteur bancaire néerlandais, l'emploi est passé de 100 000 salariés en 1995 à 114 000 en 1999.

Cette embellie non prévue de l'économie néerlandaise et du secteur bancaire a considérablement changé les données du problème et permis sans doute en partie pour une entreprise comme la Rabobank de disposer de marges de manœuvres importantes pour faire évoluer son organisation.

Il ne s'agissait plus alors de se séparer dans l'urgence des personnels aux compétences obsolètes mais de tenter de faire évoluer l'employabilité de ces personnels. Et ceci se justifiait d'autant plus qu'une concurrence croissante apparaissait entre les entreprises pour recruter certains salariés.

² Les Pays Bas sont aujourd'hui un des pays les plus prospère de l'union européenne. Au moment du retournement de tendance évoqué , c'est à dire en 1996, la croissance réelle (hors inflation) était de 2,5 % . De plus, l'économie néerlandaise a connu de nombreux succès ces dernières années : une politique monétaire rigoureuse, une pression importante sur les dépenses publiques et une baisse régulière et continue du taux de chômage.

2.3. LES CHOIX DISCUTABLES REALISES PAR LES CONCURRENTS INCITE L'ENTREPRISE A AGIR

Alors que les négociations sur la mise en œuvre d'un plan social s'étaient engagées sur la base de ce qui s'était fait précédemment, c'est à dire un plan social basé sur le volontariat, la Rabobank a sans doute été influencé par les choix réalisés par deux de ses concurrents majeurs pour qui les mêmes questions d'employabilité se posaient :

- ABN AMRO a fait le choix de reconduire un plan social de type traditionnel c'est à dire basé sur le volontariat et garantissant l'emploi à l'ensemble des salariés qui ne souhaitaient pas quitter l'entreprise. Cet accord signé par l'ensemble des organisations représentatives des salariés a en fait été un leurre. En réalité de nombreuses personnes ont fait l'objet d'un licenciement pour différents motifs. Depuis 6 mois, les partenaires sociaux ont pris acte de l'écart existant entre la théorie et la pratique et un plan social très proche de celui de la Rabobank a été signé .
- ING a fait le choix opposé : le plan social mis en place donnait un an à certains salariés pour évoluer. La FNV a signé l'accord mais pas l'autre syndicat important, à savoir De Unie³. Le plan n'a pas pu réellement être mis en place, compte tenu notamment de l'opposition du Comité d'entreprise.

Deux autres éléments ont sans doute également incité les partenaires à signer le plan social décrit ci dessous :

- la Rabobank semble avoir joué un rôle important dans l'élaboration de la convention collective signée en 1995, qui accorde un rôle majeur à la formation pour faire évoluer l'employabilité des salariés ;
- Avant ce plan social, les syndicats soulignent que des licenciements avaient de toute façon lieu⁴, comme dans la plupart des entreprises, et qu'il est apparu préférable – y compris au représentant des salariés – de rentrer dans un dispositif plus contractuel et d'anticipation.

³ Il semble cependant que ce refus du syndicat De Unie de donner son accord à ce plan social ne soit pas tant lié à son caractère radical mais au fait qu'un gel des salaires l'accompagnait.

⁴ Selon le syndicat rencontré, il y a eu environ 50 cas individuels de licenciements à traiter en 1996.

3. LE DISPOSITIF DE RESTRUCTURATION

3.1. LE PLAN SOCIAL : UN CONTRAT TRES SIMPLE

A la lumière de l'accord conclu au niveau de la branche (convention collective signée en Avril 1995), une négociation s'engagea entre les partenaires sociaux de la Rabobank pour aboutir en 1997 à un Plan Social très simple⁵ :

les employés qui sont prêts à travailler sur leur employabilité seront récompensés en retour par la garantie de conserver une place dans l'entreprise.

De façon plus précise, le plan social donne deux ans à certaines catégories de personnels pour faire évoluer leurs compétences.

3.2. UN PLAN SOCIAL POUR FAIRE EVOLUER L'EMPLOYABILITE DES SALARIES

Comme cela a été précisé précédemment, l'objectif essentiel du plan social est de faire face à un problème d'employabilité et de qualification. Pour ce faire, la formation doit jouer un rôle de levier essentiel.

La direction des ressources humaines considère qu'il existe actuellement en termes de niveaux de qualifications au sein de l'entreprise 4 catégories de salariés. Les effectifs de ces salariés sont amenés à devoir évoluer de façon très substantielle dans les années à venir , comme le montre les données ci-dessous :

⁵A titre d'anecdote, le responsable de la DRH fait remarquer que le précédent Plan social était un document de plusieurs dizaines de pages alors que l'actuel Plan Social comporte ½ page !

Tableau 1 : les 4 niveaux de qualifications

Catégorie de salariés (en niveau de qualification)	Effectifs en 1998	Effectifs prévus ⁶ pour 2003
LBO (sortie de l'école à 16 ans)	7 000	1 000
MBO (sortie de l'école à 17 ans)	25 000	20 000
HBO (sortie de l'école à 18 ans)	12 000	25 000
WO (universitaire)	3 000	6 000
TOTAL	47 000	52 000

Chacune de ces 4 catégories de salariés à vocation à évoluer de façon fort différente avec des enjeux spécifiques :

- LBO : c'est pour ces salariés que les problèmes sont les plus cruciaux. C'est d'abord pour eux que le plan social s'avère nécessaire.

Il s'agit souvent de personnels rentrés très jeunes dans l'entreprise, qui ont occupé des emplois d'exécution, parfois le même emploi depuis le début et pour qui la disparition de certaines tâches, pose des problèmes de reconversion. Par ailleurs, environ 500 salariés de cette catégorie occupent des postes qui ne relèvent pas du secteur bancaire (chauffeurs, sécurité, restauration, etc.).

Il convient cependant de remarquer que dans certaines entreprises concurrentes, la proportion de personnels de ce niveau est bien plus importante. Ainsi à la Postbank (qui appartient désormais au groupe ING), plus de 50 % des salariés sont de ce niveau, avec en moyenne 45 ans et environ 20 ans d'ancienneté.

⁶ Il s'agit d'effectifs qu'il serait souhaitable de pouvoir atteindre compte tenu des évolutions prévisibles des métiers. Il convient cependant de retenir de ces données essentiellement les grandes tendances et notamment les évolutions en terme de proportion des niveaux de qualification nécessaires, dans la mesure où il n'est en particulier pas possible de disposer de données fiables sur les taux de croissance de l'activité de l'entreprise dans les années à venir.

- MBO :

Compte tenu de l'arrivée dans cette catégorie d'ancien LBO, c'est environ 1/3 de ces salariés qui devront évoluer vers la qualification HBO. C'est essentiellement le passage du métier de back office au métier de front office qui devra faire l'objet de formations, en particulier en ce qui concerne le comportement à adopter (attitude orientée client).

- HBO

Le doublement des effectifs devrait pouvoir se faire par transfert de la catégorie précédente.

- WO

Le doublement des effectifs se fera pour cette catégorie de salariés essentiellement par le recrutement externe.

3.4. PRIORITE A LA FORMATION

UN DISPOSITIF DE PILOTAGE DE LA FORMATION

La formation constitue de façon traditionnelle un élément essentiel de la négociation permanente qui est instaurée entre les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise.

Cette négociation se traduit ensuite de façon opérationnelle pour chaque salarié à travers le rendez-vous bi latéral qu'il a chaque année avec son manager et les éventuelles actions de formations le concernant qui sont alors décidées.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan social, ces entretiens bilatéraux sont déterminants puisque le salarié et le manager s'engagent mutuellement sur des objectifs à atteindre, en particulier à travers des actions de formation.

A l'issue de cet entretien, la RABOBANK AKADEMIE, l'organisme interne de formation continue, est alors en charge d'élaborer un plan de formation pour le salarié. Il s'agit en particulier de préciser :

- la nature de la formation ;
- la durée de la formation ;
- l'organisme ou le type d'organisme qui serait le plus à même de délivrer la formation.

UN VASTE PLAN DE FORMATION LANCE A TRAVERS L'ENSEMBLE DU PAYS

Ce plan de formation s'appuie en effet - et en particulier pour les niveaux de qualification les moins élevés - sur le vaste réseau existant des écoles et des centres de formation technique qui est réparti sur l'ensemble du pays et avec lequel l'entreprise a passé un accord de partenariat.

Chaque salarié réside ainsi à moins d'1 heure de son centre de formation.

3.5. LES AUTRES MESURES DU PLAN SOCIAL

LES MESURES D'ÂGE

Des mesures d'âges vont concerner les salariés de la Rabobank à partir de 57,5 ans. Même si aucun accord officiel n'est encore intervenu, 80 % des salariés éligibles devraient profiter de ces mesures selon les estimations des partenaires sociaux, soit environ 1000 salariés.

L'EXTERNALISATION

C'est en particulier environ 500 salariés de niveau LBO, dont le métier n'appartient pas au secteur bancaire qui sont concernés par ces mesures d'externalisation. Il s'agit notamment des personnels de la sécurité, de la restauration et de chauffeurs.

Il convient de souligner qu'il n'existe pas de position homogène aux Pays Bas sur l'externalisation, en particulier dans le secteur bancaire. Certaines entreprises, comme ING font le choix inverse de la Rabobank, en souhaitant réintégrer dans l'entreprise des salariés de la restauration ou de la sécurité par exemple⁷.

⁷ Il semble cependant que cette intégration se fasse avec une perte de salaire d'environ 25% pour les intéressés.



4. GESTION DU DISPOSITIF

4. UN DISPOSITIF QUI REPOSE SUR UN DIAGNOSTIC COMMUN DES PARTENAIRES SOCIAUX

Il est clair que le syndicat majoritaire, De Unie disposait, d'un accord de ces membres pour négocier un plan social de ce type. La plupart des employés de l'entreprise semblaient d'accord sur la nécessité pour beaucoup de changer de métier de façon à faire face aux rapides évolutions du secteur bancaire. C'est sur la base de cette attitude qualifiée par nos interlocuteurs « d'adulte et d'active » et d'un dialogue social traditionnellement fécond que cet accord a pu être trouvé.

4.2. LE ROLE DE CHACUN DANS LA MISE EN OEUVRE DE L'ACCORD

Comme le souligne en particulier le responsable syndical rencontré, le problème majeur rencontré dans le cadre de la négociation du plan social mais plus encore au cours de sa mise en œuvre consiste à passer de principes théoriques, sur lesquels chacun s'accorde à trouver qu'ils sont bien fondés (faire évoluer l'employabilité des personnels en adéquation avec les demande de l'entreprise et du marché), à une démarche pragmatique et comprise par chacun.

A ce titre le fait que le document du plan social soit très court a eu pour conséquence de susciter de nombreuses questions de la part des salariés.

Encore actuellement, le syndicat rencontré estime que ce plan social reste en partie trop abstrait, en particulier pour le management intermédiaire ; notamment en ce qui concerne les conditions de la contractualisation à mettre en œuvre pour chaque salarié.

LE ROLE DE LA DIRECTION ET DU MANAGEMENT

Plus difficile encore : décliner un accord passé entre les partenaires sociaux situés à la tête de l'entreprise en des principes d'actions partagés par tous et en particulier par le management intermédiaire, situé dans les agences et en charge de mettre en œuvre le Plan Social.



Ce Plan Social a été signé par chacun des 510 établissements locaux de la Rabobank. Il a fallu un certain temps pour convaincre l'ensemble des banques du bien fondé de la démarche. Un certain nombre d'entre elles (environ une cinquantaine) étaient assez récalcitrantes, en particulier dans le Sud du pays⁸. En revanche on est en droit de penser que cette participation des responsables locaux est un gage de réussite pour l'avenir.

Enfin, toujours comme le souligne le responsable syndical, la difficulté majeure en ce qui concerne le présent Plan Social est lié au fait qu'il ne s'agit pas simplement d'introduire de nouvelles règles, mais de passer à une culture de management de nature radicalement différente.

LE ROLE DES REPRESENTANTS DES SALARIES

Avec plus de 4000 membres, De Unie est de très loin le syndicat majoritaire au sein de la Rabobank.

Tout au long de la négociation du plan social, les syndicats et en particulier De Unie se sont appuyés sur un petit groupe de membre à la fois pour disposer d'éléments du terrain mais également pour informer celui-ci.

Une fois le plan social signé, De Unie a informé l'ensemble des membres d'une part en organisant environ 40 réunions à travers le pays et d'autre part en envoyant une brochure explicative sur le plan social à chacun.

Par ailleurs, chaque établissement local de plus de 100 salariés dispose de son Comité d'Entreprise. C'est avec l'appui de ces Comités d'Entreprise que le Comité d'Entreprise du Groupe a organisé des réunions régionales à travers l'ensemble du pays, auxquelles étaient d'ailleurs associées les syndicats⁹.

⁸ Le responsable de la DRH rencontré qui est le pilote pour la direction de ce plan social a du personnellement s'impliquer pour convaincre un certain nombre de responsable locaux d'établissements.

⁹ Pour 5 ou 6 réunions régionales.



5. LES PREMIERS RESULTATS

5.1. DES RESULTATS ENCOURAGEANTS

UNE FORTE MOBILISATION

La population des LBO – principal enjeu de ce plan social – s’est relativement fortement mobilisée. Selon la direction et les syndicats, c’est entre 50 % et 80 % des salariés LBO qui vont suivre, suivent ou ont suivi une formation qualifiante.

Environ 2000 salariés de niveau LBO devraient suivre avec succès cette formation et accéder ainsi à la catégorie MBO.

Les partenaires sociaux considèrent que seuls 500 à 1000 salariés de la catégorie MBO éprouveront des difficultés à faire évoluer leur employabilité.

Globalement, les syndicats se déclarent très satisfaits à la fois de l’accord et de ses premiers résultats.

Cette forte mobilisation s’explique selon les syndicats par la qualité du plan de formation mis en œuvre en particulier pour les salariés les moins qualifiés.

UNE NOMBRE LIMITE D’ECHECS ENVISAGEABLES

C’est pour les salariés de 40 à 50 ans que la situation est la plus délicate : les plus jeunes parviennent en général à se reconvertir en interne et les plus âgés resteront vraisemblablement souvent dans l’entreprise dans l’attente de mesures de pré retraite, compte tenu en particulier des besoins en main d’œuvre de l’entreprise.

Les partenaires sociaux estiment qu’environ 3000 salariés ne pourront ou ne souhaiteront pas s’inscrire dans un parcours de formation et en conséquence devront quitter la société, soit environ 6 % de l’effectif total.

Cependant, compte tenu de l’embellie actuelle de l’économie néerlandaise, les syndicats soulignent eux-mêmes que les salariés qui devront partir retrouveront en grande majorité facilement un emploi y compris dans un autre secteur d’activité.



De plus, les négociations qui s'engage actuellement entre les partenaires sociaux laissent à penser que l'esprit du plan social mis en place va être poursuivi et il est probable que des délais supplémentaires seront accordés aux salariés pour se mettre à niveau¹⁰.

5.2. CERTAINS POINTS DE BLOCAGES

Pour les salariés :

De façon générale, les principales difficultés semblent toucher essentiellement les salariés les moins qualifiés et en particulier en raison :

- de réticences à « retourner à l'école » ;
- de difficultés à voir les résultats directs de leurs apprentissages lorsqu'il s'agit dans un premier temps d'une remise à niveau de l'enseignement général.

Pour certains métiers, la reconversion interne sera particulièrement difficile. A titre d'exemple, il est prévu que les 150 chauffeurs évoluent de la façon suivante :

- 50 reconversions internes ;
- 50 départs de l'entreprise soit sous forme d'externalisation (en restant chauffeur de la Rabobank mais en devenant salarié d'une autre entreprise) soit à travers l'accès à un autre métier¹¹ ;
- 50 mesures d'ages ou indemnités importantes de licenciements.

Pour les managers :

Des difficultés à accorder des jours de formations aux salariés dans un contexte où le volume d'affaire est important et où il y a une pénurie de main d'œuvre sur le marché du travail.

¹⁰ Les négociations sur la suite de l'actuel Plan Social ne seront pleinement effectives qu'après l'été 99, une fois que les actuelles négociations sur la future convention collective seront achevées (le différent porte actuellement en particulier sur des revendications salariales différentes des deux principaux syndicats : la FNV souhaite obtenir une croissance des salaires de 3,5 % sur 15 mois et De Unie 4,5%).

¹¹ D'ores et déjà un certains nombre d'entre eux travaillent dans les métiers de la plomberie, de la boucherie, de la restauration, etc.

5.3. UN COUT DIFFICILEMENT QUANTIFIABLE

Il est probable que ce plan social compte tenu à la fois de son succès attendu et de sa nature (la mise en œuvre d'actions de formations s'appuyant sur des organismes locaux) sera un plan peu coûteux

En effet, l'essentiel des formations à réaliser concernent les salariés des catégories LBO et MBO qui suivront de formations dans les écoles publiques disséminées sur le territoire.

Cependant, il n'est pas possible à ce stade de déterminer le coût précis de ce plan social pour plusieurs raisons :

- la Rabobank consacre une part très importante de son budget à la formation et ceci constitue une tradition. En 1998 le budget formation de l'entreprise représentait 5,8 % de la masse salariale et concernait l'ensemble des 18 fonctions clés de l'entreprise. Il y a eu au cours de la même année, 40 000 actions de formations et de façon plus précise, en ce qui concerne les 30 000 salariés des banques locales, 30 000 actions de formations ont été menées¹².

Pour autant, le responsable de la formation n'est pas actuellement en mesure de distinguer dans ce budget global de formation ce qui est spécifiquement lié à un effort particulier déployé à l'occasion de la mise en œuvre du plan social et ce qui est lié à l'activité normale et récurrente de l'entreprise en matière de formation.

- Le plan social est aujourd'hui en cours et nous ne disposons pas des prévisions et /ou du recul nécessaire pour consolider l'ensemble des coûts liés à cette restructuration¹³

6. EVALUATION

6.1. UNE BONNE REponse A L'EVOLUTION NECESSAIRE DE L'EMPLOYABILITE

Comme cela a déjà été largement souligné, le principale mérite de ce plan social est d'avoir pris « à bras le corps » une question décisive pour la plupart des entreprises, celle de l'employabilité.

¹² Certains salariés ont bien sûr suivi plusieurs actions de formations.

¹³ Ceci est en particulier lié au fait que la Rabobank est actuellement en train de se doter d'un nouveau système statistique (le SAP system) en cours de rodage, qui rend probablement encore pour six mois impossible toute consolidation statistique dans le domaine de la formation.



Considérée comme innovante par les syndicats du pays, la réponse proposée par la Rabobank est observée de près dans l'attente de résultats définitifs.

Mais d'ores et déjà, les premiers résultats sont encourageants en ce qui concerne le nombre de personnes qui devraient bénéficier de reclassements internes.

6.2. UNE DIFFICULTE : L'IMPLIQUATION DU MANAGEMENT DE PROXIMITE

Il semble clair – comme le souligne le syndicat De Unie – que le succès de ce plan social repose en grande partie sur le rôle du management intermédiaire et dans sa capacité – au delà des nécessité de gestion des services au quotidien – de convaincre les salariés de se former en précisant en particulier à chacun :

- quelles sont les raisons de cette formation ;
- quelles sont au delà du suivi d'une formation les éléments de la contractualisation entre le salarié et le manager ;
- quelles seront à l'issue de la formation les perspectives opérationnelles d'évolutions.

7. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

7.1. LA QUALITE DU DIALOGUE SOCIAL ET LA CONJONCTURE ECONOMIQUE CONSTITUENT DES ELEMENTS ESSENTIELS DU SUCCES

Au delà du modèle de consensus social fréquemment analysé en ce qui concerne les Pays Bas, le Plan Social mis en place par la Rabobank a également bénéficié –comme cela a été souligné– d'une conjoncture économique favorable d'un double point de vue : la relance permettait à la fois de dégager des bénéfices pour financer ce plan social mais également permettait à court terme d'être moins exigeant, compte tenu de la raréfaction de la main d'œuvre disponible.

7.2. UN DISPOSITIF INNOVANT

Le dispositif est innovant à quatre titres :

- la contractualisation claire entre les partis (le salarié et l'entreprise) sur la base du concept de co-responsabilité de l'entretien nécessaire de l'employabilité (un élément déjà présent dans la convention collective du secteur bancaire signée deux ans auparavant) ;
- son caractère relativement radical (deux ans pour se former) ;
- sa taille : le nombre de salariés concernés par le plan de formation ;
- ses modalités : un vaste plan de formation qui repose sur le réseau dense des centres de formation initiale du pays ;

7.2. UN COUT RELATIVEMENT LIMITE

En dehors des mesures de pré retraites, le plan repose en très grande partie sur des mesures de formations qui s'appuient sur le réseau public des école de formations initiales du pays, ce qui représente un coup dérisoire pour l'entreprise .

8. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Mr Van Looij	Responsable des Ressources humaines de Rabobank
George Bernaert	Directeur de Rabobank Akademie, organisme de formation continue interne
Erna Van de Rijdt	Responsable du syndicat majoritaire (De Unie) de la banque