

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

Etude pour la DG V de la Commission Européenne

Finlande

UPM KYMENE

Jacques Van de Walle

UPM-KYMMENE (Finlande)
Etablissement " Kymi Paper" à Kuusankoski

Le choix de ce cas est motivé par l'importance du processus de restructuration en cours en Finlande dans le secteur de la pâte à papier et du papier. Quelques entretiens téléphoniques préalables avec le siège du groupe industriel et le DRH de l'établissement ont permis de confirmer l'intérêt du cas initialement détecté avec l'appui du conseiller aux affaires sociales de la représentation permanente de la Finlande auprès de la Commission Européenne.

L'aspect "bonne pratique" paraissait plus particulièrement manifeste dans la conduite d'un projet offensif de restructuration visant la compétitivité" de l'établissement. Projet qui s'inscrit dans une culture forte de négociation sociale et où, plus que la mobilisation de mesures sociales passives ou actives, publiques ou privées, c'est la mise en œuvre d'un nouveau mode de management des hommes qui est la clé majeure de la réussite du projet de restructuration industrielle.

Kymi Paper est un des sites de production d'UPM-Kymmene, groupe industriel finlandais figurant parmi les leaders mondiaux de la pâte à papier et du papier avec 32 300 salariés et un chiffre d'affaires de 8 420 millions d'euros

Implanté à Kuusankoski, ville de 22 000 habitants située à 150 kilomètres au nord-est d'Helsinki, Kymi Paper, avec 1 700 salariés, est depuis longtemps le principal employeur privé de la région. Jusqu'au début des années 90, l'établissement assurait la mise en place et le développement de nombreux services de la vie sociale locale : logement, santé, formation, activités culturelles et sportives. Depuis Kymi Paper s'est progressivement désengagé de sa forte implication locale et inscrit son développement dans un contexte davantage marqué par la compétitivité et la rentabilité.

Spécialisé dans la fabrication de papier fin, l'établissement s'est engagé en 1998 dans un processus de restructuration qui vise à améliorer la qualité des produits, à augmenter la production et à réduire sensiblement les coûts de production.

Le processus de restructuration engagé par Kymi Paper est un projet de développement de la compétitivité.

Il ne s'agit pas de gérer le déclin du site mais bien plutôt d'en accroître la productivité et l'efficacité. Ce projet offensif s'inscrit, à l'instar de la situation prévalent dans le pays et au sein du groupe UPM/Kymmene, dans une pratique ancienne et éprouvée du dialogue social entre la direction et les salariés de l'établissement. La nouvelle direction de l'établissement, mise en place pour gérer la restructuration, considère que la réussite de celle-ci passe en premier lieu par un nouveau management des hommes illustré par une information directe des salariés, le décloisonnement des services et une concertation continue sur le projet industriel et le projet social.

L'annonce publique de supprimer dans un premier temps 150 emplois puis à terme 310 emplois est préparée par un diagnostic partagé du couple marché/produits et du système de management. Les salariés sont invités à participer au sein de groupes de travail à l'élaboration, pour chacun des services, d'un projet de développement à l'horizon 2002. Véritable chef du projet de restructuration, le directeur général informe lui-même et directement les salariés des mesures envisagées tout en informant les responsables syndicaux et locaux.

De façon concrète un principe de base régit l'ensemble des suppressions de postes : tous les salariés concernés sont aidés et aucun licenciement n'est prononcé. Un nombre important de départs est accompagné par des mesures relativement classiques : préretraites, non-reconduction de contrats à durée déterminée et reclassements internes.

Soucieux de réduire son poids dans l'économie locale et de se concentrer sur la nouvelle compétitivité de l'outil de production, Kymi Paper n'engage pas d'opérations d'appui au développement local pouvant compenser les préjudices causées par la réduction des effectifs. La priorité est accordée à des investissements productifs internes.

Par ailleurs, l'accord final signé entre la direction et les syndicats affirme l'importance de la coopération et du travail d'équipe dans le nouveau mode de management ainsi que la mise en place d'un programme de formation des salariés à la polyvalence. Enfin des mesures transitoires de réduction des coûts sont envisagées pour tous les salariés de l'établissement non concernés par la restructuration : congés sans solde pour les ouvriers, chômage partiel pour les cadres et réduction des heures supplémentaires.

1 HISTORIQUE ET CONTEXTE

1.1. UN LEADER MONDIAL DU PAPIER EN QUETE D'EFFICACITE ET DE RENTABILITE

■ UPM-Kymmene est l'un des plus importants groupes au niveau mondial du secteur des industries de la pâte à papier et du papier. Son siège social est à Helsinki. Fin 1998, son chiffre d'affaires est de 54 700 millions de francs¹ et ses effectifs salariés s'élèvent à 32 351 personnes.

Depuis la fusion opérée en 1996, le groupe s'est engagé dans une stratégie visant à accroître efficacité et rentabilité au moyen d'une réduction des coûts et d'un désengagement d'activités non rentables.

¹ Soit 49 735 millions de marks finlandais

En 1998 et début 1999, cette stratégie s'est principalement matérialisée par :

- la vente de deux unités en France (Chapelle Darblay LWC et Ferdinand Braun) et la décision de fermer l'unité Stracel à Strasbourg;
- des réductions d'effectifs en Ecosse (Caledonian Paper);
- des restructurations en Finlande et notamment au sein de l'établissement "Kymi Paper" à Kuusankoski.

Il convient de relever dans ce contexte général :

- l'impact négatif et important de la crise asiatique² sur le marché du papier ;
- les difficultés récentes du principal concurrent d'UPM-Kymmene, à savoir le groupe finno-suédois Stora Enso qui annonce en janvier 1999 la suppression, d'ici 2002, de deux mille emplois.

■ L'établissement Kymi Paper, installé à Kuusankoski³, est spécialisé dans la production de papier fin et emploi 1689 personnes en Octobre 1998 lors de l'annonce publique de la restructuration.

L'évolution du marché et de la concurrence conduit à une restructuration visant à :

- améliorer la qualité du papier produit,
- augmenter la production en passant de 680 000 tonnes/an à 800 000 t/an,
- réduire sensiblement les coûts de production.

Par ailleurs l'organisation du travail et le mode du management de l'établissement, hérités des années fastes⁴, sont jugés par la direction comme non adaptés à la nécessité d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts. L'objectif visé consiste en une réduction des effectifs, un décloisonnement des différents services et une forte intensification du travail en équipe.

² Cette crise affecte directement les projets d'implantation d'UPM-Kymmene en Indonésie

³ Kuusankoski est une ville de 22 000 habitants située à 150 kms au nord-est d'Helsinki. Capitale historique de la pâte à papier, Kuusankoski a vu naître en 1872 le premier moulin à papier de l'entreprise Kymmene.

⁴ Pendant longtemps la Finlande a joui d'une croissance satisfaisante et d'un taux de chômage peu élevé jusqu'au début des années 1990 où elle a été touchée de plein fouet par la plus grave crise de son histoire. Depuis elle est contrainte de réviser nombre des principes régissant son système économique et son marché du travail. C'est en quelque sorte un "modèle finlandais" original qui se met progressivement en place, mélange du traditionnel Etat-providence nordique, de libéralisme et d'éléments de modernisation du management.

1.2. UN ETABLISSEMENT ROMPU AU DIALOGUE SOCIAL

A l'instar de la situation prévalent dans le pays et au sein du groupe UPM/Kymmene, une pratique ancienne et éprouvée du dialogue social caractérise les relations entre la direction et les salariés de l'établissement Kymi Paper. En cette phase de restructuration, le processus développé s'inscrit dans un forte culture de négociation entre employeur et représentant des salariés.

Le taux de syndicalisation⁵ est très élevé ; près de 100% hormis pour les ingénieurs et techniciens où ce taux est de l'ordre de 50%. Le syndicat le plus fortement représenté est celui de l'Union des ouvriers du Papier (Paperliitto), affiliée à la Confédération des Syndicats Finlandais (SAK).

Un facteur clé du processus de restructuration engagé réside dans le profil de l'équipe de direction.

Le directeur général et le directeur des ressources humaines sont arrivés à la tête de Kymi Paper en 1998 après avoir conduit la restructuration de "Voikkaa", autre établissement d'UPM/Kymmene également situé à Kussankoski. Cette restructuration, menée de 1991 à 1993, est considérée par le siège d'UPM-Kymmene comme une réussite. Le parti-pris alors fût d'éviter les licenciements secs, de privilégier le chômage technique temporaire pour tous (y compris encadrement et direction), de bouleverser l'organisation du travail en stimulant le travail d'équipe et de favoriser la communication interne autour de trois thèmes clés : "franchise", "confiance" et "esprit d'initiative".

1.3. UN BASSIN D'EMPLOI HISTORIQUEMENT DEPENDANT ET A LA RECHERCHE D'UN NOUVEL ESSOR

Depuis de nombreuses années Kymi Paper est le principal employeur d'une ville historiquement marquée par les activités industrielles du bois et du papier.

Le tableau présenté ci-dessous illustre le poids de l'entreprise sur le marché local de l'emploi.

<i>Principaux employeurs</i>	<i>Nombre de salariés fin 1998</i>
Kymi Paper	1 689
Mairie	1 000
Voikka UPM	950
Hôpitaux	500

⁵ Le taux élevé de syndicalisation, conforme à la situation observée au niveau national, est en partie lié au fait que les syndicats sont impliqués dans la gestion des fonds d'assurance chômage (l'inscription à un fonds d'assurance chômage se fait sur la base du volontariat) et que les cotisations syndicales sont déductibles des impôts sur le revenu. Au cours des dernières années le taux s'est sensiblement élevé avec la hausse du chômage.

PME/PMI sous traitantes de Kymi (maintenance, construction, transports..)	50 à 100
PME de services récentes ⁶ (implantées depuis 1991)	10 à 30
<i>Nombre d'habitants</i>	<i>22 000</i>

Les liens de dépendance des habitants, de l'activité économique locale et de la vie sociale vis à vis de Kymi Paper ont toujours été très forts. Nombre de logements ont été construits par l'entreprise et plusieurs services (santé, formation, clubs sportifs et activités culturelles) ont été mis en place à son initiative.

Au demeurant depuis 1990⁷ une profonde rupture s'est opérée.

La part des emplois industriels fournis par UPM/Kymmene a chuté de 90% à 70%. L'entreprise se recentre sur son cœur de métiers et tend à se désengager de sa forte implication locale considérant que nombre de services sont désormais du ressort de la collectivité publique. La majorité des logements détenus par l'entreprise ont été progressivement vendus à des particuliers et nombre de bâtiments ont été transmis à la ville.

Dorénavant Kymi Paper considère que sa bonne image de marque locale passe en priorité par sa capacité à bien gérer les nécessaires restructurations à opérer.

Ce mouvement est également illustré par la participation décroissante de l'établissement dans la société de développement économique locale (Kuusankosken Kehitys). Créée en 1990 par la ville pour accompagner la nécessaire diversification du tissu industriel local et favoriser l'implantation de nouvelles entreprises, cette société, dont le budget annuel s'élève à 4,5 millions de F, voit la participation financière de Kymi Paper fondre au fil des années. De 10% en 1990 la participation financière de l'entreprise se limite aujourd'hui à 1%, le reliquat étant assuré par la ville.

Habitée depuis des générations à travailler pour les différents établissements d'UPM/Kymmene, la main d'œuvre locale est peu mobile tant du point de vue professionnelle que géographique.

Les demandeurs d'emplois sont peu enclins à suivre des formations ou encore à se lancer dans la création d'entreprises.

Au demeurant l'implantation d'une université à Kovola à une dizaine de kilomètres et d'écoles professionnelles tend à faciliter l'évolution des habitudes et mentalités des plus jeunes.

⁶ Une trentaine de petites entreprises ont été créées sur une friche industrielle délaissée par Kymi Paper puis aménagée dans les années 1991/92

⁷ Entre 1990 et 1993 près UPM-Kymmene a réduit de près de 2000 salariés ses effectifs sur les sites de Kymi Paper et Voikkaa

La conjonction de la crise économique finlandaise et des restructurations successives d'UPM-Kymmene depuis 1990, explique l'évolution d'un taux de chômage local supérieur à la situation nationale :

	<i>1989</i>	<i>1991</i>	<i>1993</i>	<i>1995</i>	<i>1997</i>	<i>1999 (fév)</i>
Taux chômage local ⁸	5,3 %	10,6 %	21,6 %	21,3 %	18,6 %	17,9 %
Taux de chômage national	3,5 %	%	%	17,2 %	%	15,1 %

Comparée à d'autres villes de la région, la situation prévalant à Kuusankoski n'est pas la pire. Dans des villes telles que Kouvola ou Jaala le taux de chômage s'élève à 19%, a contrario elle est nettement meilleure dans des villes telles que Valkeala ou Vehkallahti où ce taux n'excède pas 13%.

Fin février 1999, la structure locale du chômage se présente ainsi :

	<i>Nombre de chômeurs</i>
Hommes	919 (51%)
Femmes	884 (49%)
Total	1803 (100%)
dont Jeunes - de 25 ans	280 (20% des jeunes)
" Chômeurs longue durée (+ 1 an)	460

⁸ Statistiques du Ministère du Travail

2. PROCESSUS DE DECISION

2.1. UN PROCESSUS PROGRESSIF ALLIANT INFORMATION ET NEGOCIATION

Le processus suivi par Kymi Paper s'organise ainsi :

<i>Etapes</i>	<i>Actions</i>	<i>Calendrier</i>
1. Préparation de la décision	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostic approfondi marché/produit et système de management 1998/2002. ▪ Première annonce orale à l'ensemble des salariés des grandes lignes de la stratégie de développement et de la possible suppression de 150 emplois ▪ Travail interne; chaque service prépare un projet de développement avec incidence sur l'emploi ▪ Fin des négociations préalables direction/salariés sur la cessation d'activités et les impacts sur les effectifs 	<p>début 1998</p> <p>mai 98</p> <p>de juin à septembre 98</p> <p>8 octobre 98</p>
2. Annonce de la décision	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annonce officielle devant la presse de la suppression de 150 emplois. 	19 octobre 98
3. Mise en œuvre de la restructuration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signature avec les syndicats d'un "Mode d'organisation pour la restructuration du personnel"⁹. Cet accord annonce aussi la réduction des effectifs à 1380 personnes d'ici fin 2 000. (soit au total une suppression de 309 emplois sur 2 ans) ▪ Accord complémentaire avec les syndicats relatif à la réduction des heures supplémentaires. ▪ Développement du processus (voir ci-après) 	<p>9 décembre 98</p> <p>22 février 99</p> <p>janvier 99 à décembre 2000</p>

⁹ " N toimintamalli uuden henkilöstörakenteen saavuttamiseksi"

2.2. UN DIAGNOSTIC PARTAGE POUR PREPARER LA DECISION

Suite aux difficultés successives de la direction pour redresser les résultats de Kymi Paper, UPM-Kymmene décide en 1997 de réorganiser la direction de l'établissement pour améliorer les résultats.

Le bilan de la situation et une analyse prospective à l'horizon 2 002 est réalisée en interne par la nouvelle équipe dirigeante avec une étude approfondie de la concurrence. Il est fait appel à aucune expertise externe et les représentants des salariés ne produisent pas de contre expertise officielle.

Dans un premier temps et suite à ce diagnostic prospectif, le directeur de Kymi Paper présente lui même le bilan et ses conséquences à l'ensemble du personnel. Il s'agit d'une présentation orale faite le 28 mai 1998 devant plus de 300 salariés. Aucun document écrit n'est diffusé et aucune communication n'est faite à la presse.

Les salariés sont avertis qu'il sera probablement nécessaire dans un premier temps de cesser la fabrication de papier couché ainsi que l'activité d'une unité de trituration du bois d'où il s'en suivra une disparition de 150 emplois. Il est également annoncé que l'organisation du travail et le mode de management devront être profondément remaniés

Dans un second temps de mai à octobre 1998, une large place est laissée à la concertation et à la négociation.

Un "pacte" implicite lie l'équipe de direction, l'encadrement, les employés et leurs représentants pour qu'aucune information écrite ne sorte de l'entreprise. L'équipe de direction n'en sous estime pas moins les risques de fuite d'information.

L'ensemble des salariés est invité à faire des propositions concrètes sur la base d'un travail organisé au sein des sept directions fonctionnelles de l'entreprise: finances, ressources humaines, services techniques, recherche et développement, ventes, pâte à papier, papier.

Il convient de relever le rôle fondamental et incontournable joué par le directeur de Kymi Paper dans cette phase et par la suite. Il agit comme le véritable chef de projet du processus de restructuration.

Durant la phase de préparation de la décision, il informe lui-même et directement les salariés en prenant soin au préalable d'en avertir les responsables syndicaux.

Lors de l'annonce officielle de la décision et par la suite :

- il reçoit lui même la presse (le responsable de la communication de l'établissement n'est pas associé aux principaux points de presse);

- il participe activement à des réunions d'information de la population locale organisées à l'initiative des syndicats.

2.3. UNE DECISION "ACCEPTÉE", MAIS DES CRAINTES POUR LE MOYEN TERME

L'annonce de la décision de supprimer dans un premier temps 150 emplois puis à terme 309, avec aucun licenciements secs, ne semble pas avoir produit un "traumatisme" profond tant auprès des salariés que des acteurs locaux.

Les salariés savent par expérience (voir l'antécédent de Voikkaa) que les promesses faites de ne pas procéder à des licenciements ont été tenues. Par ailleurs la volonté de changer le mode de management, illustrée notamment par l'information directe des salariés, le décloisonnement effectif des services¹⁰ et la concertation sur le projet, a permis de gagner la confiance de nombre de salariés. Aucune journée de grève n'a encore été enregistrée à ce jour.

Les acteurs locaux et notamment la municipalité et l'agence locale de l'emploi déclarent ne pas avoir été pris au dépourvu en raison des relations étroites et anciennes entretenues avec Kymi Paper.

Sans connaître de façon précise le plan de restructuration ils affirment qu'ils en connaissent peu ou prou les grandes lignes.

Pour eux la "catastrophe" a eu lieu en 1991/92¹¹ lorsque, dans un contexte national de crise économique, des centaines de postes de travail à Kuusankoski étaient supprimés. Et la prochaine pourrait, selon eux, intervenir d'ici dix ans avec la mondialisation croissante des activités d'UPM-Kymmene et la plausible délocalisation du site. Deux éléments incitent ces acteurs locaux à dresser ce sombre pronostic :

- le transfert en Allemagne à Dorpen du siège des activités "papiers fins" d'UPM-Kymmene¹²,
- des projets d'UPM de développement d'activités "papiers fins" en Indonésie.

Les craintes émises illustrent à notre sens un déficit d'information de Kymi Paper à l'égard de son environnement local sur la mondialisation des marchés et la stratégie internationale du groupe UPM-Kymmene. La direction de Kymi Paper en convient et nous a fait part de son souci d'y remédier prochainement

¹⁰ De 18 directions fonctionnelles en fin 1997, Kymi Paper est passé début 1998 à seulement 7 directions

¹¹ Depuis cette époque les élus ont intégré progressivement le fait qu'ils ne devaient plus tout attendre d'une seule entreprise.

¹² Précédemment ce siège était implanté à Kuusankoski

3. DISPOSITIF DE RESTRUCTURATION

Le dispositif mis en place est cadré par l'accord du 9 décembre 1998 entre la direction et les représentants des salariés. Cet accord, peu précis sur le calendrier, et les mesures ainsi que sur le nombre et le type de personnes concernées, aborde successivement cinq points :

- *1. Objectif de réduction totale des effectifs* : 1380 salariés d'ici fin 2 000;
- *2. Inventaire des mesures* : préretraites, moindre recours aux emplois à durée déterminée et transferts provisoires ou définitifs de salariés vers d'autres établissements du groupe ;
- *3. Moyens de réduction des coûts salariaux* : limitation des heures supplémentaires et du recours à des intervenants extérieurs ainsi que d'autres dispositions applicables à tous les salariés mais non précisées dans l'accord ;
- *4. Principe de base pour la réduction des effectifs* : aucun licenciement;
- *5. Principe général de management* : mise en place de nouvelles méthodes de travail portant sur la coopération, le travail d'équipe et la polyvalence moyennant un programme de formation adapté.

Par la suite un avenant, signé le 22.2.1999, précise les modalités retenues en matière de réduction des coûts et applicables à tous les salariés:

- 12 jours de congés sans solde pour les ouvriers et employés/12 jours de chômage partiel pour les cadres,
-
- réduction des heures supplémentaires sous le seuil de 2%.

Au delà de cet accord, l'analyse des premiers éléments disponibles du plan de restructuration est dressée en synthèse dans le tableau présenté ci-dessous :

<i>Nombre et type de salariés concernés</i>	<i>Evolutions nécessaires</i>	<i>Mesures</i>	<i>Partenariat</i>
<p>1. Salariés quittant l'établissement : . Salariés de + de 55 ans : - 85 personnes dont 60 ouvriers et 25 employés et techniciens(+30 autres personnes d'ici fin 2 000)</p> <p>. Jeunes salariés en CDD de <:25 ans - 40 personnes</p> <p>. Autres : quelques personnes (+55 et jeunes)pourraient créer leur entreprise</p>	<p>. Rajeunissement de la pyramide des âges et nouvelle organisation du travail</p> <p>. Réorientation de la qualification</p>	<p>. Pré-retraites(+60 ans) et Pré-retraites progressives (55-60ans) et indemnités de départ prévues par la loi et la convention collective</p> <p>. Non renouvellement du CDD, indemnités de chômage et formation de 6 mois à la polyvalence dans le secteur du papier. Réembauche prévue après formation pour des remplacements à partir d'avril 2 000</p> <p>. Aide à la création : aide financière durant 6 mois(4 500 Mark/mois) +stage +conseil</p>	<p>. Agence locale de l'emploi pour l'organisation et le financement de la formation</p> <p>. Agence locale de l'emploi et FSE (objectif 3). Appui en conseil et formation de l'Agence de développement économique(<i>au cas par cas</i>)</p>
<p>2. Salariés en mutation interne :</p> <p>. Au sein de l'établissement :103 personnes dont 2 techniciens</p>		<p>. Tous ces salariés conservent leur CDI: 50% sont affectés à un poste fixe, 50% à des tâches temporaires et tournantes</p>	

<p>. Dans d'autres établissements d'UPM-K:</p> <ul style="list-style-type: none"> - à proximité dans l'unité de Voikkaa : 6 ouvriers - dans d'autres unités : 		<p>. Les différents établissements d'UPM en Finlande s'engagent à reprendre en cas d'embauche des salariés de Kymi</p>	
<p>3. <u>Salariés non concernés par la restructuration:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>ouvriers et employés</i> - <i>cadres</i> - <i>ouvriers, employés, cadres</i> 	<p>.Partage des efforts et mutualisation des dommages liés à la restructuration/Réduction des coûts de production</p> <p>. " "</p> <p>.Réduction des coûts de production</p>	<p>.12 jours de congés sans solde</p> <p>. formation à la polyvalence et au travail d'équipe pris en charge par l'entreprise</p> <p>.12 jours de chômage partiel: après un délai de carence de 7 jours des indemnités de chômage sont versés</p> <p>.Réduction des heures supplémentaires</p>	

4. RESULTATS DU DISPOSITIF

Le processus de restructuration de Kymi Paper est en cours et prendra fin en décembre 2 000. En conséquence il n'est pas possible à ce jour de fournir des résultats.

Au demeurant deux séries d'informations permettent d'anticiper partiellement sur les résultats qui seront obtenus.

D'une part, la restructuration de l'établissement voisin de Voikkaa amorcée en 1991 est terminée. Elle a, sur bien des points, été menée de façon sensiblement similaire et peu donc en partie "éclairer" ce qui pourrait se produire dans le cas présent de Kymi Paper".

Etablissement de Voikkaa à Kuusankoski (UPM-Kymmene)
--

1. Contexte	
<i>Causes de la restructuration</i>	Mauvais résultats financiers et efficacité insuffisante
<i>Annnonce de la décision de restructurer</i>	Mai 1991
<i>Nombre de salariés lors de l'annonce</i>	1129
<i>Objectif de la réduction</i>	909 (soit moins 220 salariés)
<i>Calendrier</i>	Les réductions d'effectifs s'opèrent de fin 1991 à mars 1994, soit sur un peu plus de 2 ans
2. Mesures mises en place et résultats	
<i>Chômage partiel</i>	Pour tout le personnel et réparti sur toute l'année : - 5 semaines en 1992 - 1 semaine en 1993
<i>Préretraites à 60 ans et +</i>	48 salariés en ont bénéficié
<i>Préretraites progressives à 55 ans et+</i>	20 salariés en ont bénéficié
<i>Réduction de la main d'œuvre temporaire</i>	Des dizaines de salariés temporaires
<i>Pension d'invalidité</i>	30 salariés concernés
<i>Départs "naturels" : démission, décès, fin de contrat</i>	24 salariés concernés
3. Autres résultats	
	Décloisonnement des services et intensification du travail en équipe Accroissement du chiffre d'affaires et réduction des coûts de production

D'autre part, pour ce qui concerne Kymi Paper, la situation en avril 1999, soit six mois après l'annonce de la décision, est la suivante :

- . sur 309 postes à supprimer d'ici fin 2 000 :
 - 109 salariés ont été reclassés en interne (103 sur place et 6 à Voikkaa),
 - 125 salariés ont quitté ou vont quitter très prochainement l'établissement (85 en préretraite et 40 fin de CDD),
 - pour le reliquat, soit 75 salariés, les négociations sont en cours sachant que 30 salariés pourraient partir en préretraite.

- . le transfert sur d'autres sites d'UPM hors Kuusankoski suscite très peu d'intérêt se heurtant à la très faible mobilité des salariés.

5. ENSEIGNEMENTS

Bien que le processus de restructuration de Kymi Paper soit encore en cours, il est possible de tirer quelques enseignements de la démarche suivie sachant qu'elle repose pour une large part sur des modalités et mesures déjà utilisées avec " succès " dans un autre établissement du groupe situé dans la même ville, à savoir Voikkaa.

▲ Une restructuration de compétitivité

Il ne s'agit pas de gérer la crise ou encore le déclin de Kymi Paper, mais bien plutôt d'en accroître la capacité de production et l'efficacité. Il s'agit en fait d'accompagner une mutation industrielle dans le temps.

La mise à niveau des prix par rapport au marché et à la concurrence est le principal objectif : pour ce faire direction et salariés conviennent d'agir sur tous les coûts de production et pas seulement sur les coûts salariaux.

Simultanément à la fermeture d'unités (production de papier couché et trituration du bois), des investissements sont réalisés (installation d'un nouveau digesteur fin 1998) illustrant la stratégie de compétitive retenue.

▲ Une opportunité pour remodeler le mode de management

La restructuration est saisie par la direction comme une opportunité pour réviser le management de l'établissement..

La remise en cause de l'organisation du travail et des modes de management est clairement annoncée par la direction, mise en pratique et progressivement partagée par les salariés. Cet enjeu constitue un des points de l'accord signé avec les représentants du personnel le 9 décembre 1998(voir point 5).

La direction considère que la principale clés de réussite du processus réside dans l'implantation partagée d'une nouvelle façon de travailler ensemble. L'état d'esprit recherché est d'ailleurs illustré au travers de l'importance consacré aux mesures visant à réaliser des économies transitoires : chômage partiel et congés sans soldes. Autant de mesures appliquées à tous et permettant en quelque sorte un partage des dommages et une mutualisation des risques.

▶ Une négociation réelle et continue

L'affrontement n'est pas de mise.

En conformité avec la pratique habituellement suivie en Finlande, la direction de Kymi Paper adopte de l'amont à l'aval du processus une stratégie de négociation avec les représentants des salariés.

Un grand pragmatisme accompagne la préparation et la mise en place des mesures permettant qu'elles soient partagées. Ainsi le diagnostic réalisé par la direction, "La stratégie de Kymi Paper 1998-2002", est présentée dans ses grandes lignes à l'ensemble des salariés puis approfondie et complétée au moyen d'un travail interne et participatif au sein des différentes directions.

La décision finale n'est prise que lorsqu'un accord est intervenu et signé par tous les représentants des salariés. Progressivement le sort des salariés concernés par des suppressions de postes est négocié avec les représentants des salariés sur la base d'un principe de base "pas de licenciements "secs" ".

▶ Une information directe et à double détente

Le directeur de Kymi Paper se considère comme le chef de projet du processus et s'implique lui-même dans l'information des salariés, de leur représentants , de la presse et des acteurs locaux.

Cette méthode déroute dans un premier temps mais permet d'établir un "contrat" avec les salariés et de créer de l'adhésion au projet.

A contrario, représentants des salariés et direction de la communication sont en partie déstabilisés dans un premier temps.

Une place fondamentale est accordée à la forme de l'information; information orale dans un premier temps réservée aux salariés et à leurs représentants, information écrite dans un second temps d'abord interne puis externe pour la presse.

▶ Un faible recours à des mesures actives et au partenariat avec l'environnement

En conséquence des points précédents, il est peu fait appel à des mesures actives et/ou innovantes pouvant faire appel à un investissement de Kymi et/ou de l'environnement.

Mesures d'âge, fin de CDD et chômage partiel constituent le "cocktail" des mesures sociales d'accompagnement, c'est à dire autant de mesures banalisées et largement utilisées dans les restructurations en Finlande ou ailleurs.

En cohérence avec sa volonté de se "recentrer " sur son cœur d'activités, Kymi Paper s'investit peu dans une ingénierie de développement local pouvant compenser en partie les préjudices provoqués par les suppressions de postes. Kymi Paper souhaite réellement rompre les habitudes du passé "*Kymi ne veut plus tout payer à Kuusankoski*". La direction de l'établissement considère que c'est aux acteurs locaux de construire par eux-mêmes la nécessaire diversification du tissu économique.

Par ailleurs, il est inquiétant de constater la faible mobilisation de Kymi Paper autour de deux paramètres préoccupant pour le marché du travail et son avenir:

- aucune politique d'essaimage ou d'appui à des "start-up" pour stimuler une culture entrepreneuriale largement défailante tant parmi les salariés de l'entreprise que chez les demandeurs d'emploi inscrits à l'agence locale de l'emploi,
- pas d'alternatives au système des préretraites alors que tant la direction du groupe UPM et de Kymi Paper que les partenaires sociaux finlandais reconnaissent que la situation est explosive à moyen terme¹³.

¹³ Le vieillissement rapide de la population active finlandaise est très préoccupante: dans les prochaines années le pourcentage de salariés de plus de 50 ans va augmenter de moitié et dans le même temps le groupe d'âge des 25-49 ans va diminuer de 150 000 personnes. En réponse à ce problème, le gouvernement a décidé en 1998 de lancer un programme national en faveur des salariés âgés avec actions spécifiques d'information et de formation pour prévenir les retraites précoces.

6. ANNEXE

6.1. PERSONNES RENCONTREES

à *Helsinki* :

M. Harald FINNE Vice Président chargé des ressources humaines UPM-Kymmene

à *Kuusankoski* :

M. Pertti ASUNMAA Directeur général de Kymi Paper

M. Martti PURMONEN Directeur des ressources Humaines de Kymi Paper

M. Reijo VIRTÄ Responsable de la communication de Kymi Paper

Mme. Maija EEROLA Directeur de Työvoimatoimisto de Kuusankoski
(*Agence locale de l'emploi*)

M. Timo VALTONEN Responsable des relations entreprises de Työvoimatoimisto

M. Matti UURINMÄKI Directeur de Kuusankosken Kehitys (*Société de Développement Economique de la Ville de Kuusankoski*)

6.2. BIBLIOGRAPHIE

UPM-Kymmene Annual Report 1998

Vuosikertomus 1997. Kuusankosken Kehitys Oy (*Rapport d'activité annuel de la Société de Développement de la ville de Kuusankoski*)

Financial support for labour market training. Ministry of Labour, Finland. 1998.

Sites Internet :

UPM-Kymmene : www.upm-kymmene.com/upm/news

The Confederation of Finnish Industry and Employers "TT" : www.tt.fi

The Finnish Trade Union "STTK" : www.sttk.fi/kielet

European Foundation for the improvement of living and working conditions : www.eiro.eurofound.ie/servlet

Finlande: la prospective au gouvernement. Paavo Löppönen, Reijo Vanne. Futuribles, Janvier 1999, No 238.

Marché du travail et politique de l'emploi en Finlande. Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, 37. 1998.

Etude économique de la Finlande. OCDE Août 1998.

L'emploi en Europe. Commission Européenne. 1998.

Tableau de bord 1997. Observatoire de l'emploi. Commission Européenne

Labour Market Studies Finland. European Commission. December 1996