



# TOOLKIT

**L'AVENIR DE  
L'INDUSTRIE GRAPHIQUE  
EN EUROPE EST  
ENTRE NOS MAINS**

**RESTRUCTURATIONS:  
VOTRE BOÎTE À OUTILS POUR AGIR**



# TOOLKIT

L'AVENIR DE  
L'INDUSTRIE GRAPHIQUE  
EN EUROPE EST  
ENTRE NOS MAINS

**RESTRUCTURATIONS:  
VOTRE BOÎTE À OUTILS POUR AGIR**



Avec l'aide de  
l'Union Européenne



**Best Practices in Socially  
Responsible Restructuring for  
Printing Companies**

Cette publication est financée par le programme des Communautés européennes pour l'emploi et la solidarité - PROGRESS (2007-2013).

Ce programme est géré par la Direction générale pour l'emploi, les affaires sociales et l'égalité des chances de la Commission européenne. Il a été établi pour soutenir financièrement l'exécution des objectifs de l'Union européenne en matière d'emploi et des affaires sociales, comme définis dans l'Agenda Social, et contribue de ce fait à l'accomplissement des objectifs de la Stratégie de Lisbonne dans ces domaines.

Le programme de sept ans vise toutes les parties prenantes qui peuvent aider à développer une législation et une politique sociale et de l'emploi appropriée et efficace dans les 27 pays de l'UE, de l'EFTA-EEA et dans les pays candidats et pré-candidats à l'accession à l'UE.

La mission du programme PROGRESS est de renforcer la contribution de l'UE en appui aux Etats membres sur les objectifs et les priorités de l'UE ; et

- Fournir des conseils en matière d'analyse et de politiques dans les domaines abordés par PROGRESS ;
- Contrôler et rapporter sur la mise en place de législations et de politiques européennes dans les domaines abordés par PROGRESS ;
- Favoriser le transfert, l'étude et le soutien des politiques liées aux objectifs et priorités européennes dans les Etats membres
- Transmettre les vues des parties prenantes et de la société dans son ensemble.

Pour plus d'information sur : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=fr>

Facta Consult a rédigé ce rapport dans le cadre d'un projet commun entre Intergraf, UNI Europa Graphical, Assografici, bvdm, KVGGO, Ver.di, Unite et FISTEL-CISL, financé par la Commission européenne (DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances). Le rapport lui-même ne reflète pas nécessairement les opinions de ces organisations.

Intergraf représente les intérêts et les compétences de l'industrie graphique européenne, tandis qu'UNI Europa Graphical représente les salariés du secteur graphique en Europe. Assografici (Italie), bvdm (Allemagne) et KVGGO (Pays-Bas) sont des fédérations nationales d'employeurs du secteur graphique, et Ver.di (Allemagne), Unite (Royaume-Uni) et FISTEL-CISL (Italie) sont des organisations syndicales nationales.

Les opinions exprimées dans ce rapport, ainsi que les informations qu'il contient, ne reflètent pas nécessairement l'opinion ou la position de la Commission européenne et n'engagent en rien l'institution.



<b>INTRODUCTION AU TOOLKIT</b>	<b>5</b>
<b>A. PHASE DE PLANIFICATION</b>	<b>9</b>
<b>A.1. Strategic Development</b>	<b>10</b>
A.1.1. Mission, vision et valeurs	10
A.1.2. Analyse PEST	11
A.1.3. Analyse SWOT	13
A.1.4. Analyse marché / client	15
A.1.5. Gestion de la relation client (CRM)	17
A.1.6. Diversification des produits	19
A.1.7. Comment devenir un fournisseur privilégié	20
<b>A.2. Fusions et alliances stratégiques</b>	<b>21</b>
A.2.1. Fusions et acquisitions	21
A.2.2. Check-list des enjeux humains	22
<b>B. PHASE D'ENGAGEMENT / DE CONSULTATION</b>	<b>27</b>
<b>B.1. Communication</b>	<b>28</b>
B.1.1. Politique de communication	28
B.1.2. Principes d'une communication interne efficace	29
B.1.3. Confidentialité	30
B.1.4. Les mécanismes d'implication les plus adaptés à chaque problème	30
B.1.5. Alignement de l'information, de la consultation et de la prise de décision	34
B.1.6. Consultation efficace	35
B.1.7. Réunions: bonnes pratiques	36
B.1.8. Communication des "mauvaises nouvelles"	37
B.1.9. 10 étapes pour pleinement impliquer les travailleurs	39
<b>B.2. Collaboration et partenariat avec les syndicats</b>	<b>40</b>
B.2.1. 10 étapes pour une collaboration et un partenariat efficaces	40
B.2.2. Collaboration et partenariat: check-list d'avancement	41
<b>B.3. Planification des effectifs</b>	<b>41</b>
B.3.1. Besoins futurs	42
B.3.2. Matrice des compétences	43
B.3.3. Capacité des effectifs	43
B.3.4. Formation et développement	44
B.3.5. Flexibilité des effectifs	45
<b>C. PHASE D'ACTION</b>	<b>47</b>
<b>C.1. Négociation efficace</b>	<b>48</b>
C.1.1. Check-list pour le processus de négociation	49
<b>C.2. Gestion du changement – restructurations</b>	<b>50</b>
C.2.1. Analyse des parties prenantes	51
C.2.2. Comprendre la nature du changement	52
C.2.3. La "courbe du changement"	54
C.2.4. Gestion efficace du changement	55
C.2.5. Grille du changement: check-list de la planification et de la mise en œuvre	56
<b>C.3. Leadership</b>	<b>57</b>
C.3.1. Une approche intégrée du leadership	57
C.3.2. Gestion de la performance	58
<b>C.4. Préparer les personnes à quitter l'entreprise</b>	<b>60</b>
C.4.1. Prévention ou limitation des licenciements	60
C.4.2. Gestion responsable des licenciements et des retraites anticipées	60
C.4.3. Soutien aux personnes qui doivent quitter l'entreprise	61
<b>D. EVALUATION ET BILAN</b>	<b>63</b>



## INTRODUCTION

Ce "toolkit" (ou "boîte à outils") contient des conseils, des orientations et des check-lists pour aider les directions et les représentants du personnel à travailler ensemble pour trouver des solutions aux défis sans précédents que rencontre l'industrie graphique dans cette seconde décennie du vingt-et-unième siècle.

Le contenu est basé sur de bonnes pratiques avérées et de la recherche émanant d'Europe occidentale et des Etats-Unis. Il va de soi qu'il peut exister des différences culturelles, liées à la géographie, aux législations nationales, aux aspects démographiques de la main-d'œuvre, à la religion ou aux croyances, ou encore de la nature du travail réalisé. La direction et les représentants du personnel doivent en être conscients.

Une certaine terminologie a été utilisée afin d'en faire un outil universellement applicable, par exemple :

- Nous utilisons le terme *personnel* au lieu du terme *employé/s*, afin d'éviter les questions relatives au statut professionnel
- Nous utilisons le terme *représentant du personnel* pour qualifier les délégués syndicaux en entreprise, les autres représentants syndicaux élus par le personnel, ou les représentants au comité d'entreprise.

Les entreprises graphiques ont adopté individuellement des approches différentes des relations avec leurs employés. Traditionnellement, les entreprises graphiques reconnaissent les organisations syndicales du secteur et se mettent d'accord, par le biais de négociations collectives, avec les représentants syndicaux, sur les conditions d'emploi et sur les questions de procédure, comme le règlement des litiges et des différends. En élaborant ce *toolkit* (ou boîte à outils), tout postulat relatif à la reconnaissance syndicale a été écarté, afin de garantir un contenu pertinent pour toutes les entreprises graphiques. Le rapport principal souligne la possibilité pour les organisations syndicales de produire un impact positif sur l'entreprise et de créer un environnement de travail dans lequel le personnel a le sentiment que ses intérêts sont représentés efficacement, ce qui le rend potentiellement plus ouvert au changement (sous 8.1.1).

### Déclaration de politique générale d'UNI Europa Graphical

UNI Europa Graphical et ses affiliés affirment avec force que le dialogue et la négociation avec une organisation syndicale, en sa qualité de représentant légitime des salariés, devraient être le point de départ de tout processus de restructuration.



Le *toolkit* repose sur des cercles concentriques, comme le montre l'illustration en page 7. L'entreprise est au centre, car c'est là que se trouvent la responsabilité et l'obligation de rendre compte de la restructuration.

Le processus de restructuration, quelle qu'en soit la cause, se décompose en cinq étapes :

- **PLANIFICATION**
- **ENGAGEMENT**
- **CONSULTATION**
- **ACTION**
- **EVALUATION**

Ces cinq étapes sont représentées dans les segments du deuxième cercle.

Le troisième cercle reprend les partenaires qui peuvent offrir de l'aide à l'entreprise à un moment pertinent dans le processus.

Le quatrième cercle contient des exemples de l'aide donnée par chacun des partenaires à chacune des étapes du processus.

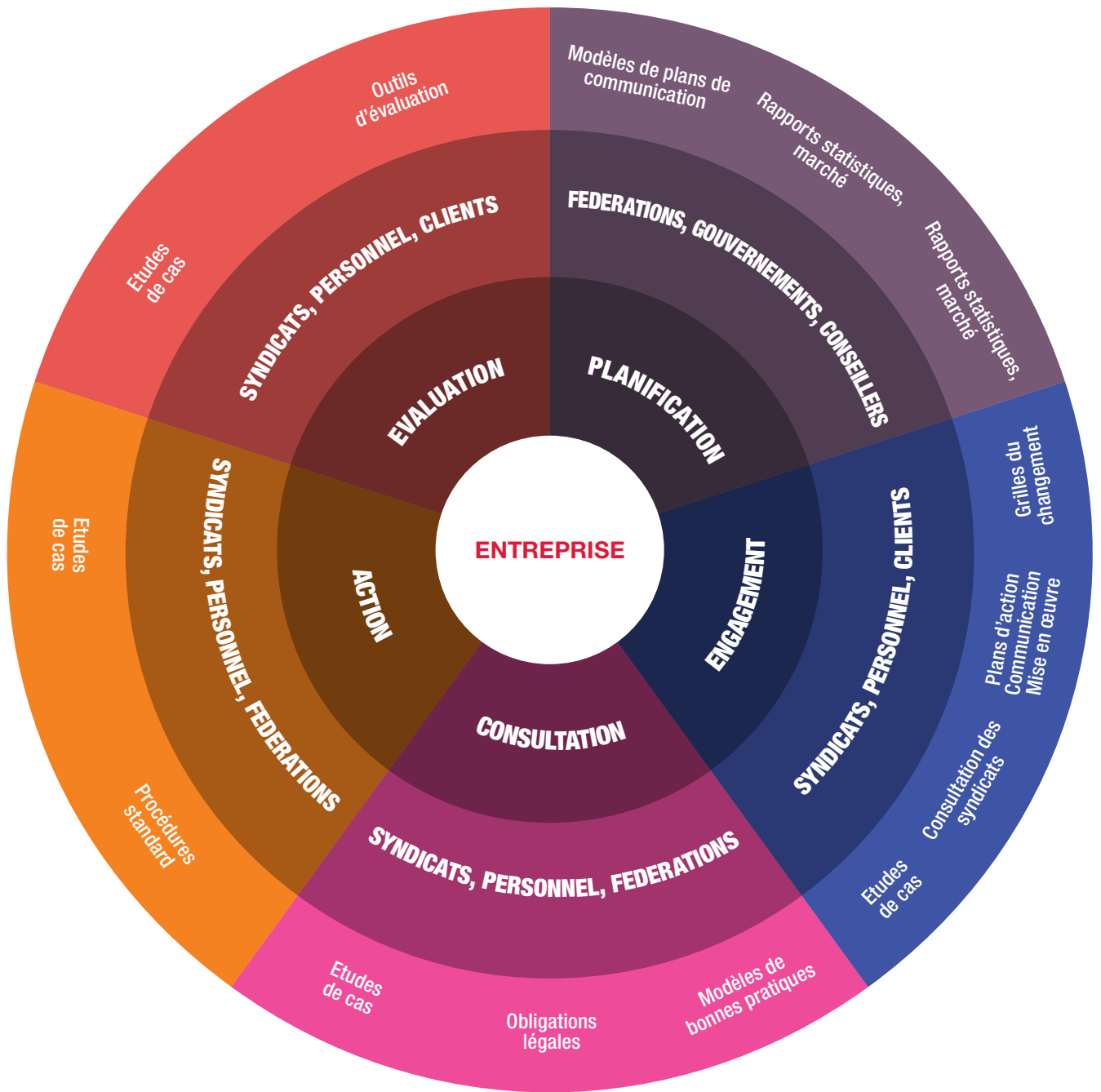
L'industrie graphique recouvre un large spectre d'entreprises, et il est évident que l'application de certains des outils décrits dans les pages suivantes sera influencée par l'ampleur des ressources, et partant, par la capacité des entreprises individuelles à adopter certaines recommandations spécifiques. Quoi qu'il en soit, les principes qui sous-tendent les pages suivantes sont solides et ils s'appliquent indifféremment aux entreprises, grandes ou petites, qui opèrent de manière socialement responsable.

### **Ressources complémentaires au *toolkit***

Il est évidemment impossible de reprendre dans ce guide toutes les sources de conseil et d'orientation sur les thèmes couverts dans le *toolkit*. Il existe en outre dans chaque pays des réseaux d'aide tout à fait uniques. Les directions et les représentants syndicaux/du personnel sont invités à consulter les sources d'informations complémentaires suivantes :

- Fédérations d'employeurs – liste des contacts sur: [www.intergraf.eu](http://www.intergraf.eu).
- Organisations syndicales indépendantes.
- Publications de la Confédération européenne des syndicats (CES) sur [www.etuc.org](http://www.etuc.org).
- Services et organismes publics locaux, régionaux et nationaux.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : [www.eurofound.eu](http://www.eurofound.eu).
- La Commission européenne, sur [www.europa.eu](http://www.europa.eu); et plus spécifiquement pour les restructurations (et l'accès aux ressources telles que le *toolkit* "restructuration") : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=fr>
- La Commission européenne - le portail Entreprises et Industrie de la Commission : [http://ec.europa.eu/enterprise/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/index_fr.htm)
- La Commission européenne - le portail européen à destination des PME : [http://ec.europa.eu/small-business/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/small-business/index_fr.htm)
- L'Organisation internationale du travail – [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- *Corporate Social Responsibility in a recession guidelines* (Lignes directrices sur la responsabilité sociale des entreprises en période de récession) : [http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/Briefing\\_note\\_-\\_Responsibility\\_in\\_a\\_recession\\_-\\_Checklist\\_for\\_restructuring\\_and\\_downsizing\\_-\\_January\\_2009.pdf](http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/Briefing_note_-_Responsibility_in_a_recession_-_Checklist_for_restructuring_and_downsizing_-_January_2009.pdf)









## A. PHASE DE PLANIFICATION



## A.1. Développement stratégique

De nombreux outils analytiques permettent déjà aux entreprises graphiques de commencer à comprendre le cadre dans lequel s'inscriront leurs décisions. Cependant, nous nous concentrons ici sur un petit nombre d'outils bien connus. Les entreprises graphiques peuvent évidemment choisir l'outil qu'elles souhaitent utiliser :

- But, mission, vision et valeurs
- PEST (Politique, Économique, Social, Technologique)
- SWOT (de l'anglais *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces))

### A.1.1. But, mission, vision et valeurs

Des énoncés, comme la mission d'entreprise, que de nombreuses grandes organisations affectionnent tant, peuvent sembler relativement théoriques aux yeux des petites et moyennes entreprises du secteur graphique. Mais si ne savez pas dans quelle direction vous voulez diriger votre entreprise, il est difficile de vérifier que vous êtes sur le bon chemin et tout aussi difficile de décider des ajustements à apporter. En d'autres termes, vos décisions deviennent réactives au lieu d'être stratégiques.

#### Quelle est, fondamentalement, la raison d'être de votre entreprise ?

La plupart des chefs d'entreprise disent posséder une entreprise pour une des trois raisons suivantes :

1. Créer quelque chose à léguer (soit aux membres de leur famille, soit à d'autres personnes qui vont développer et faire prospérer l'activité éternellement).
2. Créer un actif qui peut être transformé en liquidités (soit par émission ; soit par vente de l'activité en cours ; soit par vente des actifs).
3. Générer suffisamment de revenus pour faire vivre les propriétaires de l'entreprise tout au long de leur vie, sans autre objectif à long terme.

L'identification du but à long terme de l'entreprise est la pierre angulaire fondamentale dans le développement de la stratégie pour l'entreprise.

Il faut également savoir que ceux qui travaillent dans l'entreprise peuvent identifier d'autres buts. Pour le personnel, le but premier de l'entreprise est de donner de l'emploi. Outre cette fonction première, qui est de fournir un revenu, l'entreprise remplit beaucoup d'autres fonctions sociales très importantes : elle est, par exemple, un lieu d'interaction entre les personnes, un lieu d'apprentissage et de développement personnel, et un lieu qui s'inscrit dans une communauté plus large.

### Mission de l'entreprise

*George Bernard Shaw disait* : "L'imagination est le commencement de la création : on imagine ce que l'on désire, on veut ce que l'on imagine, et finalement, on crée ce que l'on veut".

Une mission est un objectif, elle se formule à l'aide du terme "pour...".

Exemples de missions pour les entreprises graphiques :

- Pour être le premier imprimeur offset feuille polychrome sur nos marchés.
- Pour offrir un environnement de travail stimulant qui encourage le développement personnel, la contribution individuelle et le travail d'équipe.
- Pour offrir des services de pré-média et d'impression supérieurs, pour la communication d'entreprise, les graphistes, les agences et les clients de l'industrie du divertissement, et pour qu'ils reçoivent le produit qu'ils attendent, dans le respect des délais et de leur cahier de charges, sans devoir faire de compromis sur la qualité.
- . . . et nous allons y parvenir tout en soutenant et en protégeant nos collaborateurs, nos clients, la collectivité et notre planète.

## Vision

Une vision est visible, mais elle n'est pas mesurable, et ce n'est pas une intention. Elle doit être :

- Fondée sur des valeurs.
- Ambitieuse et réalisable.
- Mémorable.
- Inspirante.

Quelques visions pour l'imprimerie :

- Une entreprise graphique d'avant-garde, vive et dynamique qui répond aux besoins d'aujourd'hui.
- Une entreprise professionnelle attirante, jeune et dynamique, engagée à offrir efficacité, qualité, compétence et précision "du premier coup".

## Valeurs

Les valeurs, comme les principes, sont personnelles, et elles influencent instinctivement le comportement. Les valeurs influencent les décisions et par conséquent, le degré de cohérence dans une entreprise. Les entreprises graphiques épousent des valeurs comme celles-ci :

- Offrir à nos salariés une ambiance de travail conviviale, efficace qui permette de travailler en équipe, dans la bonne humeur et le respect de chacun, en étant extrêmement poli, serviable et conciliant en contact direct avec le client.
- Ne jamais livrer un travail que nous n'accepterions pas nous-mêmes.
- Une volonté d'être créatif et innovant.
- Etre une entreprise dont les salariés font tout ce qui est nécessaire pour protéger la "grande famille de l'impression", ce qui permet d'assurer la survie de l'entreprise.
- Etre une entreprise qui soigne ses employés en leur offrant d'excellentes conditions de travail et des perspectives d'apprentissage et d'évolution à long terme.

C'est en adhérant vraiment à ces valeurs et à la vision de l'entreprise, que nous créons énergie, engagement et esprit d'entreprise.

## Quatre étapes pour créer une mission, une vision ou des valeurs

1. "Tableau à idées" : inviter chacun à participer ; afficher les idées quelque part où tout le monde peut les voir et les influencer.
2. Prioriser et simplifier les idées – un mot est plus mémorable et a plus d'impact qu'une phrase – et consulter les parties prenantes sur les résultats intermédiaires.
3. Finaliser le choix des mots et réfléchir à leur sens dans le cadre de l'activité quotidienne de l'entreprise.
4. Communiquer les résultats et inviter le personnel à identifier la manière dont la mission, la vision ou les valeurs peuvent être mis en œuvre dans la pratique quotidienne ; les faire "vivre" pour qu'elles ne restent pas "lettre morte".

Voir étude de cas  
07 Group/  
Etudes de cas 1  
pp 78-79

### A.1.2. Analyse PEST

Il s'agit d'un outil stratégique pour analyser les facteurs extérieurs qui influencent une entreprise :

Les facteurs **politiques**, tels que les décisions des autorités locales et nationales ou européennes, les politiques législatives et, de plus en plus, les politiques environnementales (certaines organisations adoptent les acronymes SLEPT, PESTEL ou PESTLE pour identifier séparément les questions d'ordre environnemental et juridique).

Les facteurs **économiques** recouvrent la croissance économique prévue (ou le ralentissement, ou la récession), l'inflation, les taux de change et les taux d'intérêts.

Les facteurs **sociaux** incluent les aspects démographiques, les comportements sociaux et les changements culturels.

Les facteurs **technologiques** ne doivent pas être expliqués davantage aux entreprises graphiques.

Ce qui suit constitue un exemple d'analyse PEST paneuropéenne pour les entreprises graphiques.

Vous souhaitez peut-être vous poser les questions suivantes :

- Lesquels de ces facteurs influenceront votre entreprise au cours des cinq prochaines années ?
- Quels autres facteurs s'appliquent à votre entreprise ?

## **ANALYSE DES FACTEURS POLITIQUES, ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET TECHNOLOGIQUES (PEST) QUI INFLUENCENT LES ENTREPRISES GRAPHIQUES EN EUROPE**

### **Facteurs politiques**

- Les cadres législatifs diffèrent considérablement et offrent des niveaux variés de protection sociale ou de liberté de marché; ils imposent, en outre, différents niveaux d'information et de consultation avec les salariés.
- Le droit européen de la concurrence exclut toute collaboration entre grandes entreprises.
- Les niveaux d'aide gouvernementale varient: par exemple, les subventions de certains gouvernements ont un impact sur les prix et la concurrence dans le secteur graphique entre les différents pays.
- Fiscalité et coût de la sécurité sociale, différents dans toute l'Europe, affectent la compétitivité.
- Élargissement de l'UE – élargissement récent plus "liste d'attente" actuelle.
- Conditions de concurrence égales dans l'UE et *dumping social*<sup>1</sup>.
- Niveaux variables de bureaucratie administrative.
- Sensibilisation croissante à l'environnement: objectifs européens en matière d'émissions de CO<sub>2</sub>, conventions locales pour les secteurs de production.
- Disponibilité et accessibilité des Fonds sociaux européens ou du Fond européen d'ajustement à la mondialisation (FEM) (y compris divers régimes de financement régionaux autorisés dans certains pays).
- Impact de la procédure "d'administration simplifiée" (*pre-packaged administration*), une procédure en insolvabilité qui permet aux propriétaires de relancer leur entreprise en rachetant ses actifs et en apurant ses dettes (il y a également une dimension politique dans les différentes approches de cette solution appelée "*pre-pack*").
- Fragmentation de l'industrie graphique et prépondérance des entreprises plus petites.
- L'Europe et les gouvernements nationaux considèrent que le secteur graphique est à maturité et qu'il offre peu de perspectives de création d'emplois ; ce qui permet difficilement d'obtenir un soutien politique ou financier.
- Impact du cadre national sur les priorités en matière de formation ou de reconversion, sur lesquelles les employeurs ont peu, voire pas de contrôle.

### **Facteurs économiques**

- Émergence des nouvelles économies (par exemple la Chine) qui investissent dans l'imprimerie et qui proposent des prix inférieurs aux prix européens.
- Relocalisation (*offshoring*) des activités des clients dans les nouvelles économies, facilitant le recours à des imprimeurs locaux.
- Crise économique mondiale: les banques réduisent leurs investissements, l'accès au crédit devient difficile.
- Impact sur les prix de la fluctuation des devises en Europe.
- Récession: réduction des revenus publicitaires.
- Coût du papier/de l'encre/de l'énergie.
- Coût de la main d'œuvre variable en Europe.
- Pression des actionnaires pour de meilleurs rendements.
- Croissance des entreprises spécialisées dans les nouveaux médias qui créent une concurrence accrue.
- Glissement des dépenses publicitaires vers Internet.
- Impact des courtiers en imprimerie.
- Demande du marché pour des délais réduits, des commandes toujours plus personnalisées et des tirages plus courts.
- Pression du marché pour réduire les coûts.
- Marché focalisé sur les marques ce qui alimente la demande pour des approches multimédia et plus uniquement de l'impression.
- Baisse marquée des achats d'impression par le secteur public.

### **Facteurs sociaux**

- Remplacement de l'impression papier par le stockage et la récupération numériques, et les médias Internet.

1. La Commission européenne définit le dumping social comme "l'exportation d'un produit venant d'un pays où les normes de travail sont faibles ou peu appliquées, et où les coûts pour l'exportateur sont artificiellement plus bas que ceux de ses concurrents, vers des pays où les normes de travail sont plus élevées, ce qui crée une concurrence déloyale dans le commerce international. Cette dernière résulte des différences dans les coûts du travail directs et indirects qui représentent un avantage concurrentiel pour les entreprises d'un pays, avec des conséquences négatives possibles pour les normes sociales et les normes de travail dans d'autres pays."

- Utilisation croissante des médias sociaux/en ligne.
- Numérisation des formulaires officiels par les autorités.
- Changements démographiques: moins de jeunes en Europe.
- Impact potentiel de la génération z, la “génération numérique”, sur la culture, l'éthique, les valeurs et les préférences en matière de communication.
- Crise des retraites (les changements démographiques entraînant dans le chef de l'État une incapacité à respecter les engagements en matière de pensions) et augmentation de l'âge de la retraite dans certains pays.
- Possibilités de reclassement limitées pour les travailleurs plus âgés, en raison des conditions économiques.
- Image actuelle du secteur aux yeux des nouvelles recrues potentielles: basse technologie, majoritairement masculin, manque de sécurité, opportunités de carrière limitées.
- Pression plus importante à faire état d'une bonne performance environnementale et de résultats satisfaisants.
- Evolution des qualifications et des compétences requises.
- Capacité et assurance du management.
- Relations avec les salariés : efficacité de l'information, de la consultation et de l'engagement du personnel.
- Qualité de la formation de la main-d'œuvre (par ex., formation limitée à la conduite d'un seul type de machine).

#### Facteurs technologiques

- Surcapacité/taux d'utilisation réduit, en raison de l'efficacité accrue des nouvelles machines.
- Amélioration des technologies conventionnelles (par ex. : presses à bobines avec phase de découpe).
- Autres changements graduels (numérisation de la mise en page, *CTP: computer to plate*).
- Changements technologiques fondamentaux: presses numériques, impression de données variables.
- Impact de l'internet, de l'e-book, de l'i-pad, des médias sociaux et des technologies liées.
- Développement du stockage et de la récupération des données en ligne.
- Transition de l'impression pure vers la mise en oeuvre de solutions technologiques qui offrent une valeur ajoutée au client grâce à des services autres que l'impression ; la création de sites web, par exemple.
- Nécessité pour la production de tenir compte des préoccupations environnementales à travers la réduction des déchets, le recyclage et la diminution de la consommation en énergie, en eau et en produits chimiques.
- Nouvelles technologies : électronique imprimée, RFID (identification par radiofréquence), codes-barres bidimensionnels pour améliorer l'interactivité de l'impression.

#### A.1.3. Analyse SWOT

Alors que l'analyse PEST aide les entreprises à explorer les facteurs externes qui influencent le secteur, l'analyse SWOT est un outil stratégique pour analyser votre activité :

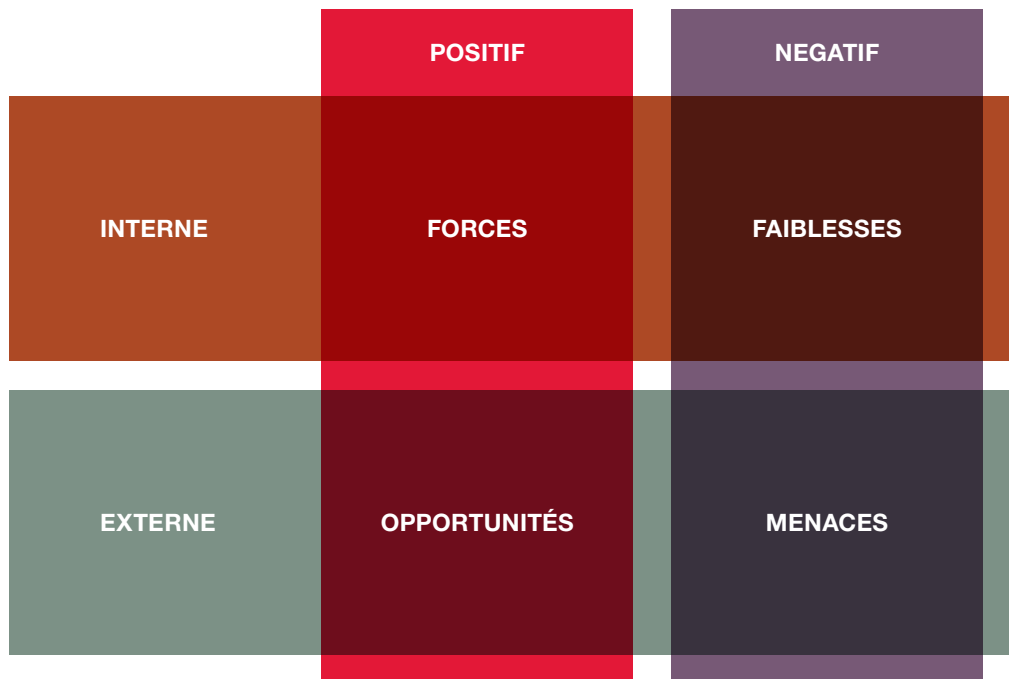
**Strenghts – Les Forces** sont les attributs *internes* de nos entreprises qui les aident à réaliser leurs objectifs.

**Weaknesses – Les Faiblesses** sont les attributs *internes* qui ne les aident pas à réaliser leurs objectifs.

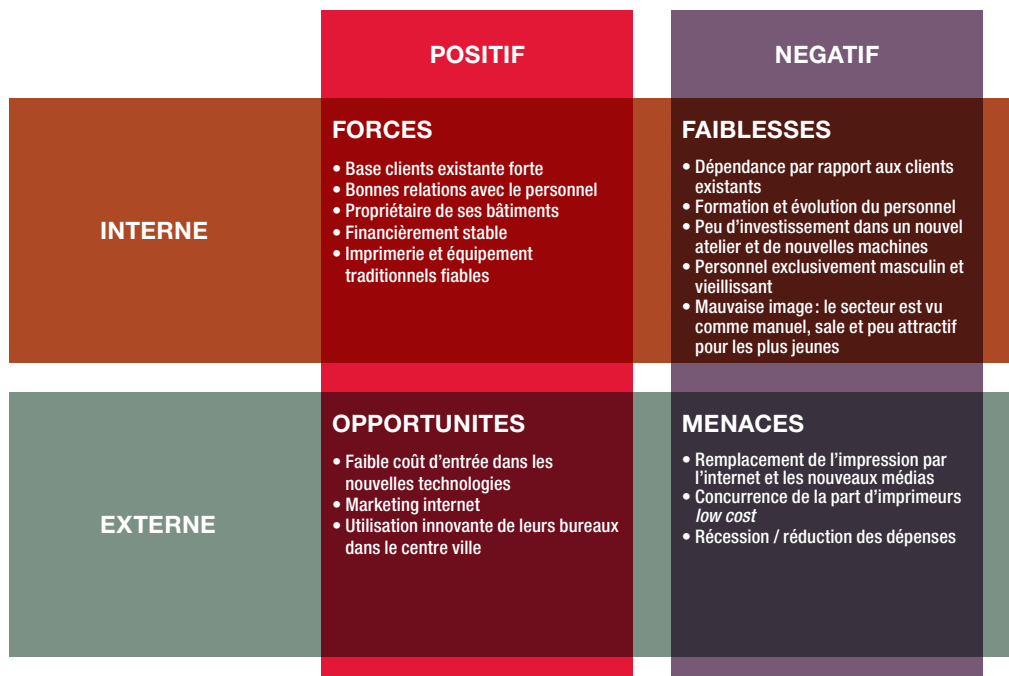
**Opportunities – Les Opportunités** sont des facteurs *externes* qui sont positifs et contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

**Threats – Les Menaces** sont les facteurs *externes* qui sont négatifs pour l'entreprise.

L'outil SWOT est en général illustré comme suit:



Donc, pour un imprimeur, certains des facteurs SWOT pourraient être :





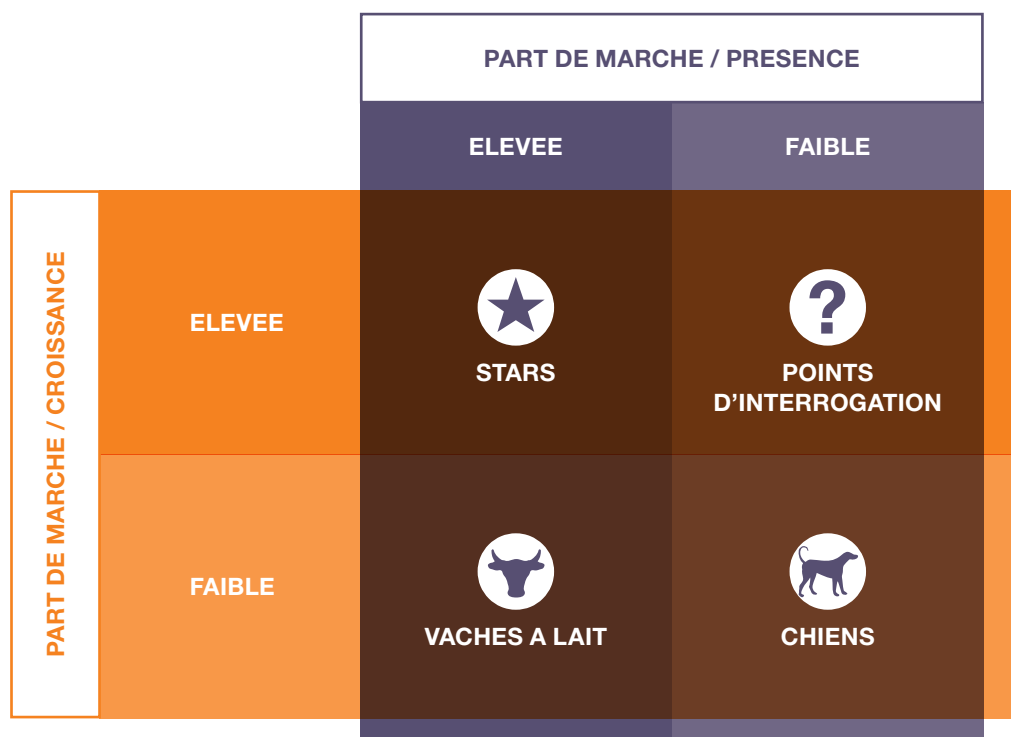
L'entreprise illustrée ci-dessus pourrait envisager les options suivantes :

- Faire une étude de marché pour découvrir ce que ses clients apprécient en elle – voir la “gestion des relations client” (ou *CRM, Customer Relationship Management*) (A.1.5., page 17-18).
- Analyser sa base clients actuelle en utilisant l'analyse marché / client (voir A.1.4., ci-dessous).
- Parler de l'entreprise et des défis auxquels elle est confrontée avec les représentants du personnel.
- Parler de la formation et du développement du personnel avec le représentant syndical délégué à la formation.
- Explorer le marketing par internet.
- Envisager une alliance stratégique avec un autre imprimeur qui a investi dans les nouvelles technologies.
- Dialoguer avec sa fédération d'employeurs pour qu'elle soutienne tout ce qui précède.

Cependant, il est évident que notre analyse SWOT sera le reflet de notre entreprise. Qui doit réaliser l'analyse SWOT ? Qui mieux que les directeurs ? Pourquoi pas notre équipe de direction ? Pourquoi pas les représentants syndicaux ? Et le personnel ? La responsabilité de la prise de décision et de l'action appartient clairement au directeur général (PDG) et à son équipe, mais il n'y a aucune raison de ne pas impliquer d'autres parties prenantes dans l'analyse de l'état actuel de l'entreprise. En effet, plus les vues contribuant à l'analyse seront diverses, plus l'image qu'elle est susceptible de produire sera précise.

#### A.1.4. Analyse marché / client

**Ce chapitre explore la méthode pour adopter une vision stratégique des clients et marchés actuels, et prendre, en connaissance de cause, des décisions en matière de marketing, de vente et de diversification de produits.**



Cette analyse peut être appliquée aux clients individuellement, ou aux segments de marché dans lesquels l'imprimeur cherche à développer son activité, ou encore aux produits.

Les **CHIENS** ont une croissance faible et une présence limitée sur le marché. Dès lors, l'entreprise est peu susceptible de développer son activité future sur la base du marché, du client ou du produit dans ce secteur. Le danger est lié au fait que du temps et des ressources y sont investis, alors qu'ils seraient plus rentables et produiraient de meilleurs rendements à long terme ailleurs.

Les **POINTS D'INTERROGATION** présentent une croissance élevée et ont le potentiel requis pour devenir des "étoiles" ou des "vaches à lait", mais ils pourraient aussi dégénérer en "chiens". Dans la mesure où l'entreprise ne jouit pas d'une présence forte sur ce marché, elle doit décider du montant qu'elle va investir dans le marché, le client ou le secteur de produit.

Les **ETOILES** sont des secteurs de marché, des clients ou des produits avec un fort potentiel de croissance, et sur lesquels l'entreprise a développé une présence forte. En raison de leur taux de croissance élevé, et de l'intérêt que leur témoignent les concurrents qui ont aussi senti les opportunités de marché, ils demandent des "soins constants" et exigent énormément de ressources pour maintenir la présence de l'entreprise sur ce marché en forte croissance.

Les **VACHES A LAIT** sont à maturité, mais l'entreprise a déjà développé une présence forte – donc elles demandent peu d'entretien et peuvent être "traitées".

En résumé, une entreprise doit pouvoir identifier les catégories dans lesquelles tombent les segments de marché, les clients et les produits, et ensuite :

- "Tuer" les chiens.
- Etre sélectif par rapport aux points d'interrogation et contrôler la quantité de ressources qu'ils absorbent.
- Prendre soin des étoiles – parce qu'elles sont les vaches à lait de demain.
- "Traire" les vaches à lait – en s'assurant qu'elles sont soignées pour que la concurrence ne puisse pas l'inciter à vagabonder.

Malgré toute l'utilité de l'analyse marché / client lorsqu'il s'agit d'évaluer le potentiel commercial que recèle chaque catégorie de segment de marché, de client ou de produit, il convient de ne pas confondre "part de marché/présence" ou "croissance", et rentabilité. Il est tout aussi essentiel de vérifier que nous produisons toute la "valeur ajoutée" nécessaire pour soutenir l'entreprise, à moins d'investir à dessin dans un "article pilote" pour avoir accès à un marché. Cependant, il y a des limites au nombre de produits de ce type que nous pouvons proposer, et il nous faut suffisamment de "vaches à lait" pour les financer.

Prenons quatre clients hypothétiques pour illustrer ce que nos outils de planification stratégique pourraient indiquer sur chacun et sur les actions que nous pourrions être amenés à entreprendre.

#### **Client numéro un**

Un organisme public qui mène des enquêtes auprès des usagers du rail, pour lequel nous imprimons dans de nombreuses langues différentes des documents sur les normes de service public et la consultation.

#### **Client numéro deux**

Une entreprise informatique spécialisée dans le développement de logiciels pour appareils portatifs utilisés par les praticiens de la santé dans leurs interactions avec les patients; et dont les données pourront ensuite être téléchargées dans un système central. Nous imprimons des brochures commerciales, des cahiers de charge techniques et des manuels d'utilisation dans les principales langues européennes.

#### **Client numéro trois**

Une entreprise d'édition établie de longue date qui est spécialisée dans les manuels d'ingénierie technique.

#### **Client numéro quatre**

Une agence de communication spécialisée dans la diffusion d'information du service public.

Nous avons choisi quatre clients pour illustrer les principes.

	POSITIF	NEGATIF
INTERNE	<p><b>FORCES</b></p> <p>Traduction et création linguistique (clients un et deux)</p> <p>Tous les travaux sont "relus" par des professionnels pour vérifier leur exactitude. (clients un, deux et trois)</p>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <p>Dépendance vis-à-vis du travail fourni par le secteur public (clients un et quatre)</p> <p>Dépendance vis-à-vis des produits imprimés "traditionnels" (clients deux et trois)</p>
EXTERNE	<p><b>OPPORTUNITES</b></p> <p>Clients avec des exigences paneuropéennes et internationales</p> <p>Travail sensible et litige ou catastrophe potentiels en cas de diffusion d'un travail inexact</p>	<p><b>MENACES</b></p> <p>Coupes dans les budgets publics pourraient mettre fin à de gros contrats</p> <p>Investir du temps et des ressources pour soutenir un client fragile</p>

### Quelles actions l'entreprise peut-elle adopter ?

#### A éviter:

- Attendre que "le couperet tombe" sur les dépenses publiques avant de rechercher de nouveaux contrats commerciaux: la concurrence aura déjà investi le marché.
- Investir du temps dans des clients dont l'avenir est douteux.
- Investir dans de nouvelles machines d'impression traditionnelles avant d'avoir mené une analyse des besoins du client / marché.

#### A faire:

- Demander des références positives à tous vos clients existants et leur demander leur accord pour pouvoir utiliser leurs commentaires dans la promotion de votre entreprise.
- Identifier les organisations dont les services peuvent remplacer ceux qui font l'objet de réductions budgétaires dans le secteur public.
- Identifier les interlocuteurs susceptibles d'avoir besoin d'impression très sensible et multilingue, et s'informer sur leurs organisations afin de les approcher avec une proposition commerciale.
- Analyser les méthodes de productions les plus efficaces pour le travail actuel et explorer la possibilité d'adopter de nouvelles solutions technologiques pour répondre aux besoins des clients.
- Réfléchir à la manière dont cette entreprise graphique peut se profiler comme "fournisseur de solutions de communication", et pas seulement comme "imprimeur".
- Communiquer et informer le personnel des évolutions.

### A.1.5. Gestion de la relation client

La méthode CRM (de l'anglais *Customer Relationship Management*) combine ventes, marketing et services dans le but de:

- Attirer et fidéliser de nouveaux clients.
- Profiter pleinement des relations existantes pour optimiser les opportunités commerciales.
- Fidéliser les clients existants et en faire des partisans fidèles de votre entreprise.

Fondamentalement, la CRM consiste à faire glisser la focale de l'entreprise et des produits et services qu'elle vend, vers les souhaits et les besoins du client ; et vers ce que l'entreprise doit faire pour dépasser les attentes du client. Le coût de rétention d'un client est minime, comparé au coût d'attraction d'un nouveau client, donc le simple bon sens en affaires demande de collaborer étroitement avec les clients et de "se mêler de leurs affaires".

Il existe de nombreux logiciels qui permettent de faire de la *CRM*, depuis les bases de données relativement simples, ou les systèmes de gestion des contacts client, à l'informatique dématérialisée (ou cloud computing). Voici quelques principes d'une bonne gestion du client qui s'appliquent à toutes les entreprises.

### Apprendre à connaître ses clients

En plus de l'utilisation des analyses SWOT, PEST et de marché, l'entreprise graphique hypothétique que nous avons décrite ci-dessus pourrait en savoir plus sur ses clients en posant les questions suivantes, par exemple :

- Quel est le montant total dépensé par chaque client pour le marketing et la communication, et pas seulement pour l'impression (le client pourrait penser que nous nous contentons de "mettre de l'encre sur le papier" et ne pas réaliser que nous sommes une entreprise de communication).
- Qu'est-ce que le client apprécie quand il traite avec nous ?
- Qu'est-ce que l'entreprise graphique pourrait améliorer ?
- Au près de qui le client pense-t-il que nous devrions commercialiser les services de l'entreprise ?
- Quels sont les défis "commerciaux" à relever pour le client ?

Et comment faudrait-il poser ces questions ? Par e-mail ? Par téléphone ? Ou face à face ?

De toute évidence, le face à face est, de loin, la meilleure option ; suivi d'un "merci pour le temps que vous nous avez consacré" et d'un témoignage de gratitude créatif, par le biais d'un petit cadeau ou d'un lien vers de l'information qui pourrait être utile au client dans ses affaires ("J'ai vu ceci qui pourrait vous intéresser").

- Ce n'est que quand nous saurons ce que souhaite le client et ce dont il a besoin, que nous pourrions nous fixer l'objectif de dépasser ses attentes.
- Quoi que nous fassions, nous devons sans cesse nous améliorer.
- Chaque problème est une occasion de rectifier le tir et de "redoubler d'efforts" pour trouver une solution, afin que la confiance du client dans nos produits et services en sorte grandie.
- Il faut établir autant de contacts que possible avec le client, pour éviter que le départ d'une personne de l'entreprise du client ou de la nôtre n'entraîne la fin de la relation.
- Suivre les clients dans les médias.
- Apprendre à connaître l'activité du client et les problématiques qui l'affectent.
- Apprendre à connaître les personnes qui travaillent chez le client, ainsi que leurs engagements, leurs préférences et leurs sources d'intérêts personnels.

Voir étude de cas  
07 Group/  
Etude de cas 2  
pp 82-83





### Check-list pour la CRM

Pour chaque client existant

QUESTION / ACTION	PAR QUI	POUR QUAND	OU FAUT-IL RECHERCHER L'INFORMATION ?
Inviter client à visiter nos locaux			
Mener interviews exploratoires – voir questions ci-dessus			
Enregistrer réponses dans une base de données permanente accessible			
Envoyer un “merci” adéquat au client			
Identifier personnes clés chez le client (y compris assistants personnels, réceptionnistes, comptables, et toute personne avec qui nous pourrions être en contact)			
Enregistrer information sur chaque personne dans la base de données			
Recherche régulière – comme “Google News”			
Exercice budgétaire du client (pour savoir quand les budgets sont décidés et quand il pourrait y avoir des fonds à dépenser ou des réductions dans les dépenses)			
Organiser formation adéquate du personnel au service client			
Calendrier spécifique des événements importants pour l'activité du client			
Prochain contact client – et raison			

### A.1.6. Diversification des produits

Une des conclusions de notre examen stratégique et de notre analyse marché / client pourrait être qu'il est nécessaire de diversifier notre gamme de produits et de services.

La diversification peut être définie comme suit :

		PRODUITS	
		ACTUELS	NOUVEAUX
MARCHES	ACTUELS	PENETRATION DU MARCHÉ	DEVELOPPEMENT DE PRODUIT
	NOUVEAUX	DEVELOPPEMENT DE MARCHÉ	DIVERSIFICATION

La diversification ne devrait pas se faire au détriment du cœur de métier qui finance la diversification. "L'épreuve du feu" consistera à vérifier si l'entreprise se portera mieux, si elle sera capable d'offrir une valeur ajoutée, grâce à la diversification. C'est pour cette raison que le risque doit être examiné en proportion de la valeur de tout nouveau produit ou service, comme illustré ci-dessous :

		VALEUR	
		ELEVEE	FAIBLE
RISQUE	ELEVE	<b>A</b> NOUVEAUX PRODUITS NOUVEAUX MARCHES	<b>C</b> NOUVEAUX PRODUITS ANCIENS MARCHES
	FAIBLE	<b>B</b> ANCIENS PRODUITS SUR NOUVEAUX MARCHES	<b>D</b> PRODUITS ET MARCHES TRADITIONNELS

- A. Est susceptible d'exiger des investissements en équipement, de nouvelles compétences et, dès lors, du recyclage et/ou de nouveaux collaborateurs ; mais les bénéfices potentiels sont à la mesure du risque élevé.
- B. Implique d'exporter nos produits et nos services vers de nouveaux marchés ; pour reprendre l'exemple hypothétique de notre imprimeur, cela signifierait proposer les services que nous offrons aux clients du secteur public à plus de clients du secteur privé.
- C. Peut impliquer de tester de nouveaux produits ou services avec des clients existants ; développer potentiellement le marché existant. Cependant, le niveau des prix risque d'être fixé par les attentes actuelles.
- D. Statu quo.

### A.1.7. Comment devenir un fournisseur privilégié

#### Check-list des choses à faire pour entrer sur la liste des fournisseurs privilégiés

- 1. Avant tout, "l'évidence" : lire attentivement le cahier des charges et faire exactement ce que l'acheteur demande ; par exemple, répondre en ligne, ou par courrier, conformément aux instructions; utiliser les formulaires de réponse fournis. Lire et suivre les instructions.
- 2. Avoir des études de cas et des témoignages positifs de clients prêts à être inclus dans toute offre.
- 3. Formuler tout un ensemble de politiques et de procédures en matière de santé et de sécurité, d'environnement, de diversité et d'égalité des chances, de plan d'urgence ; et toutes autres politiques et procédures exigées par l'acheteur.
- 4. Protocoles informatiques de sauvegarde des données.
- 5. Assurance qualité: à faire confirmer par un organisme de certification qualité ou par le biais d'un processus solide de contrôle interne de la qualité.
- 6. Résolution des différends: disposer d'une politique et de procédures claires pour résoudre les litiges commerciaux.
- 7. Accessibilité: accès électronique, réponse téléphonique et réponse personnelle.
- 8. Confidentialité: faire la preuve de l'intégrité professionnelle et de l'existence d'un processus sérieux de sauvegarde de l'information client.
- 9. Faites la preuve de votre volonté d'apprendre à connaître le client et de développer des solutions sur mesure pour satisfaire ses intérêts commerciaux.
- 10. Enumérer les compétences, le savoir-faire et l'expertise spécialisés qui existent dans votre entreprise, comme l'habilitation de sécurité et les compétences linguistiques.
- 11. Quel est "la proposition commerciale unique" de votre entreprise? Tout le monde livre de la bonne qualité à temps et dans le respect du budget. Qu'est qui vous rend différent? Pourquoi devriez-vous être le fournisseur privilégié?
- 12. Ce "petit plus" qui témoigne du désir d'enchanter le client, de faire un effort supplémentaire ; et de "sortir du lot".
- 13. Après avoir fourni l'information requise, faites un suivi! Répond-elle aux exigences du client? Si non, que manque-t-il?
- 14. Si votre offre est rejetée, cherchez toujours à obtenir un retour d'informations et tirez les leçons de l'expérience.

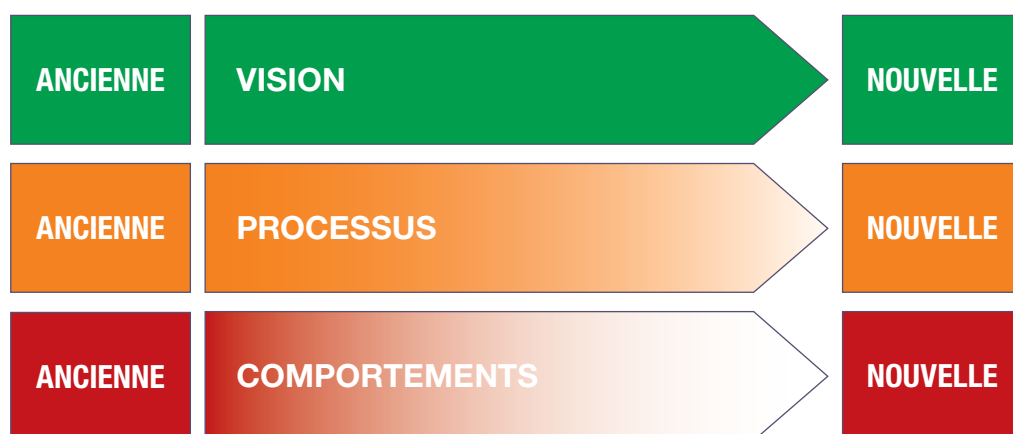
## A.2. Fusions et alliances stratégiques

### A.2.1. Fusions et acquisitions

Une fusion d'entreprises peut être l'occasion d'acquérir de l'équipement, du personnel ou des clients rapidement; d'améliorer la chaîne d'approvisionnement; d'améliorer le temps de mise sur le marché; de développer l'entreprise rapidement; de réaliser des économies d'échelle; ou de capitaliser sur un mariage stratégique, comme celui d'un imprimeur qui acquiert un éditeur (ou vice versa); ou de permettre au propriétaire de quitter l'entreprise (en prenant sa retraite, par exemple). Imaginez l'alternative qui consisterait à lancer une entreprise complètement nouvelle. Parlez-en à votre fédération d'employeurs pour des conseils sur les aspects économiques, qui dépassent le cadre de ce *toolkit*.

Plus de la moitié des fusions et acquisitions échouent, et si l'on définit l'échec comme l'incapacité à accroître la valeur pour l'actionnaire, le taux d'échec monte autour des 80 pour cent. Etant donné aussi que les enjeux humains sont responsables de près de 60 pour cent des échecs, on peut dire qu'ils sont la clé du succès dans toute restructuration d'entreprise.

Bien souvent, la vision de l'entreprise se résume à reprendre le meilleur des deux précédentes organisations et à créer une "nouvelle" identité. Pourtant, le modèle suivant montre ce qui se passe très souvent dans la pratique. Childress et Senn (*In The Eye of the Storm*) proposent un modèle de transformation en forme de "feux de signalisation" :



Le modèle ci-dessus indique que:

- La vision ("au vert") est facile à communiquer et à comprendre.
- Les processus, les politiques et les procédures ("à l'orange") reflètent les réalités de "l'ancien monde" et ralentissent la réalisation de la vision.
- Les comportements ("au rouge") sont enracinés dans le passé, entretiennent les réalités de "l'ancien régime", et sapent gravement la vision.

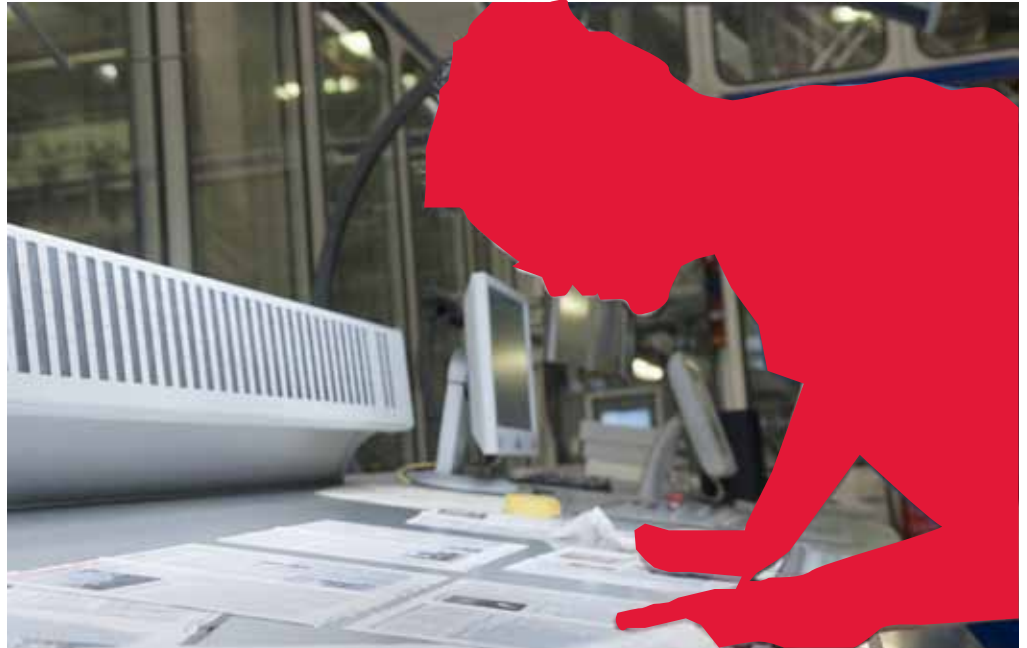
À la lumière de ces faits, il est clair que les entreprises qui se lancent dans des fusions, des acquisitions ou, dans une moindre mesure, des alliances stratégiques, doivent tenir compte des enjeux humains. Les check-lists suivantes sont fondées sur l'expérience de bonnes pratiques.

### A.2.2. Check-list des enjeux humains

Dans la mesure où c'est la direction qui sera responsable et redevable en cas de fusion et d'acquisition, les conseils qui suivent se concentrent sur les actions de la direction.

Il y a trois phases dans une fusion ou acquisition (ci-après intitulée "transfert d'entreprise"):





1. La *due diligence* avant transfert.
2. Le transfert d'entreprise.
3. La rationalisation et l'assimilation après transfert.

**1. Dans la phase qui précède le transfert, il est essentiel de se renseigner sur :**

- Les obligations légales et réglementaires, les obligations en matière de contrats de travail individuels et de conventions collectives des deux entreprises.
- L'évaluation du "capital humain" chez le partenaire potentiel : compétences; connaissances; historique de formation : durée d'ancienneté; profil d'âges; accréditations, telles que *Investors in People*, ou récompenses similaires.
- Le passif: actions éventuelles à l'encontre de l'entreprise; rotation du personnel; durée d'ancienneté; dossiers disciplinaires; dossiers de maladie et d'absences.

**2. La phase de transfert repose sur quatre piliers fondamentaux :**

**Conformité**

Votre fédération d'employeurs pourra vous aider à vérifier que vous vous conformez à la législation nationale et aux réglementations, telles que la directive sur les droits acquis (*Transfer of Undertakings Protection of Employment Regulations* au Royaume-Uni; article 122-12 du code du travail en France; section 613a du code civil en Allemagne; article 47 de la loi 428/1990 (amendé par l'article 19(4)(4) de la loi 166/2009) en Italie).

**Communication**

- Voir B.1. (pages 28-39).
- Ne partez pas du postulat que les mécanismes de communication fonctionnent comme il faut dans l'organisation partenaire, ou qu'ils fonctionnent comme le département des ressources humaines ou ses collaborateurs vous les décrivent ; ne le postulez pas pour votre propre entreprise non plus.
- Commencez par les supérieurs hiérarchiques, parce qu'ils sont souvent "maintenus dans l'ignorance", ou prennent conscience des problèmes après que les syndicats en aient été informés, ou encore en prennent connaissance au même moment que le personnel. Si nous voulons des managers qui soient des leaders, ils doivent être aux avant-postes: les impliquer est une priorité.
- Communiquez, informez, consultez et négociez efficacement avec les syndicats reconnus – prenez connaissance des dispositions légales, réglementaires et contractuelles, ainsi que des conventions collectives applicables.

- Enfin, dans le cas d'un transfert d'entreprise, il arrive souvent que le personnel ait de nombreuses questions qui ne trouvent pas de réponse ; pas parce qu'il y a rétention d'information, mais parce que personne ne connaît la réponse : elle n'a pas encore fait l'objet d'un consensus. Nous devons communiquer ouvertement sur ces questions, et permettre aux gens d'ajuster leurs attentes en leur expliquant qu'il se pourrait qu'on ne puisse pas leur répondre.

### **Consultation**

- Se conformer à l'obligation d'information, de consultation et de négociation inscrite dans la législation, la réglementation, les contrats et les conventions collectives – et le faire de bonne foi, afin d'impliquer le personnel et ses représentants dans le développement de la confiance mutuelle.
- Voir B.1.4. (page 30).
- Voir "Confidentialité" (B1.3., page 30), dans la mesure où la direction pourrait souhaiter discuter avec les représentants syndicaux / du personnel, de questions confidentielles, soit pour "prendre la température", soit en réponse à la question d'un représentant. La nature confidentielle de cette discussion doit être indiquée clairement aux managers et aux représentants, dans l'idée que l'information sera "rendue publique" dès que des décisions définitives auront été prises.
- A un moment aussi sensible, managers et représentants doivent être clairs sur l'objectif de leurs discussions: communication de l'information, c'est-à-dire des décisions prises; consultation, ou échange d'idées, de réflexions et de ressenti avant de prendre une décision (et partant, influençant réellement sur cette décision); résolution de problème (créativité); négociation (voir C.1., page 48); ou prise de décision. Les représentants du personnel devraient être impliqués dans chacun de ces dialogues. Un manque de clarté au moment d'un transfert d'entreprise peut causer une rupture de la confiance, susciter de la démotivation en des temps incertains, et mener à des conflits.

### **Leadership**

- Clarté absolue quant à la responsabilité de la prise de décision.
- Potentiel de changement du leadership et de l'autorité de décision suite au transfert.
- Implication de tous les managers et prise en compte des interrogations quant à leur avenir dans la nouvelle organisation.

## **3. Trois problématiques essentielles doivent être planifiées afin de garantir une rationalisation et une assimilation efficaces après le transfert :**

### **Communication**

- Voir ci-dessus – et B.1. (pages 28-39).
- Les craintes et les préoccupations seront tout aussi présentes immédiatement après le transfert qu'avant, peut-être même davantage, dans la mesure où les gens attendent que la direction "se montre sous son vrai jour". Donc, le mot d'ordre de la période d'après-transfert est : sur-communication. C'est une période où le leadership est décisif : il est vital d'être vu, d'être accessible, de communiquer, d'écouter et de montrer de la compréhension. Voir section C.3. – (pages 57-59).
- Après le transfert, les collaborateurs peuvent avoir de nouveaux collègues, un nouveau manager, devoir diriger des gens qu'ils ne connaissent pas, voire diriger pour la première fois. Certains voudront "tester" leur nouveau patron. Certains managers pourraient vouloir "faire étalage de leur force". Etre manager dans un moment comme celui-là peut être délicat. C'est pourquoi il est essentiel que les managers confirmés prennent le temps d'organiser des sessions informelles en face-à-face avec tous les managers encadrants. C'est aussi un bon moment pour encourager des rencontres de direction, au cours desquelles les managers pourront définir leur programme et échanger sur des problématiques qui les mettent mal à l'aise.

### **L'implication du personnel**

- Voir B.1.4. (page 30)
- C'est un excellent moment pour impliquer les personnes dans la détermination ou la révision de la mission, de la vision et des valeurs de l'entreprise – voir A.1.1. (page 10)

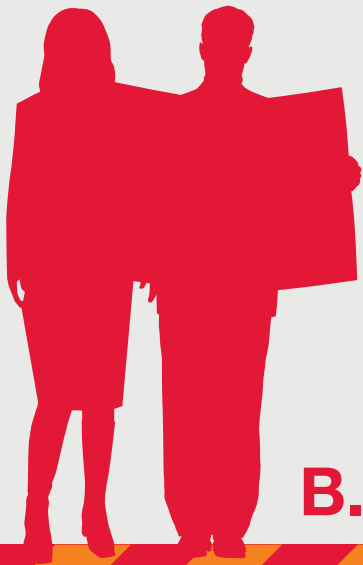
### La gestion de la transition

Certains feront peut-être “le deuil” de l’ancienne organisation; certains seront enthousiastes à l’idée de l’avenir ; d’autres seront sceptiques ; d’autres seront peut-être encore dans le déni. Les managers doivent accepter le fait que chaque personne sera à “un endroit différent” sur la courbe du changement. Voir C.2.3. (page 54). Explorer la courbe du changement avec les managers et les aider à gérer leurs collaborateurs durant la transition pourrait être un bon investissement. Voir C.2.4. (page 55) et C.2.5. (page 56).

### Check-list des enjeux humains en cas d’acquisition, de fusion ou d’alliance stratégique

- Projet économique clair.
- Projet économique traduit en avantages pour les personnes.
- Responsabilités managériales claires: qui a l’autorité pour décider de quoi ?
- Enquête en due diligence avant le transfert / l’alliance – voir plus haut.
- Systèmes de communication interne solides – pour communiquer (pas juste pour “diffuser”) – vers le haut, vers le bas, et de manière transversale à travers l’entreprise ; pour écouter ; et pour répondre aux questions et aux demandes des gens – voir B.1. (pages 28-39).
- Lier la communication interne et la communication externe – il n’est pas normal que les collaborateurs entendent une information dans les médias avant de l’entendre sur leur lieu de travail.
- Impliquer les cadres hiérarchiques – le personnel sera guidé par eux.
- Informer et consulter les représentants du personnel / permanents syndicaux en amont, lorsque les décisions peuvent encore véritablement être influencées.
- Négocier avec les représentants du personnel / représentants syndicaux sur toutes les questions qui affectent les conditions d’emploi des personnes.
- Définir clairement ce qui est destiné à l’information (décision prise); ce qui est destiné à la consultation (décision pas encore prise par le management) et ce qui est destiné à la négociation (co-détermination) – et reconnaître le rôle légitime des représentants du personnel dans chaque processus.
- Identifier l’information qui est confidentielle – et préciser les conséquences pour toute personne qui divulgue une information confidentielle – le sceau “confidentiel” ne devrait s’appliquer qu’à des informations qui pourraient nuire à l’entreprise ou à une personne en particulier, si elles tombaient dans le domaine public.
- Demander un avis professionnel sur la conformité avec les lois et réglementations en vigueur.
- Reconnaître que le changement affecte chacun différemment selon le moment et les circonstances de la vie. Tous les managers doivent en être conscients et savoir gérer la transition.
- Construire une vision irrésistible de l’avenir dans laquelle chacun peut se retrouver.





## **B. IMPLIQUER / CONSULTER**



## B.1. Communication

- Politique de communication.
- Communication interne.
- Confidentialité.
- Alignement de l'information, de la consultation et de la prise de décision.
- Consultation.
- Réunions – bonnes pratiques.

Une recherche publiée en 2009<sup>2</sup>, menée dans des entreprises aux quatre coins de l'Europe, a identifié les leçons suivantes de la dernière récession, afin de survivre dans le climat économique actuel:

*“Les managers doivent énoncer leur message, leurs attentes et leur raisonnement aussi directement, aussi clairement et aussi souvent que possible, en montrant les liens entre rhétorique et action, valeurs et décisions, objectifs et critères de mesure. Une communication individualisée, une politique de la porte ouverte et une écoute active sont essentielles dans cet environnement”.*

2. Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; mars 2009

### B.1.1. Politique de communication

Une bonne façon de procéder consiste à commencer par les questions que votre entreprise devra probablement traiter, pour ensuite développer une stratégie de communication cohérente et gérer la restructuration. Cela comprend un examen des canaux et des conduits les plus appropriés pour traiter du/des problème(s) avec le personnel, en sachant que plusieurs canaux pourraient s'avérer utiles, particulièrement lorsqu'il s'agit d'enjeux liés à la restructuration qui sont susceptibles d'affecter les membres du personnel de différentes manières. Il est également essentiel de définir le type de dialogue auquel nous allons inviter le personnel et ses représentants : par exemple, la phase initiale d'information, l'exposé du problème, peut constituer un défi complexe ; vient ensuite la solution commune au problème ; puis la consultation sur les options à adopter ; pour enfin atteindre le point culminant de la négociation qui va déterminer les éventuels changements contractuels aux termes, conditions ou méthodes de travail.

Voir étude de cas Polestar – pp 91-93

La bonne pratique veut que les représentants du personnel soient impliqués à chaque étape de ce processus (information, solution du problème et consultation, ainsi que négociation).

**Déclaration de politique générale d'UNI Europa Graphical**  
UNI Europa Graphical et ses affiliés affirment avec force que le dialogue et la négociation avec une organisation syndicale, en sa qualité de représentant légitime des salariés, devraient être le point de départ de tout processus de restructuration.

#### Principes d'une politique de communication efficace

Pour que nos collaborateurs ne ménagent pas leurs efforts, nous devons les impliquer. Les principes suivants ont été mis à l'épreuve et testés dans beaucoup d'organisations mettant en œuvre de grands changements :

1. Le face-à-face est le canal de communication le plus important pour informer les membres du personnel des changements qui vont affecter leur travail ou leur bien-être, ou encore pour leur demander de changer de travail ou de méthode de travail.
2. Les canaux de communication papier et numérique sont pratiques pour la diffusion de l'information et comme supports de la communication face-à-face.
3. Les conversations téléphoniques sont utiles pour poser des questions et demander confirmation.
4. Chaque supérieur hiérarchique est responsable de la communication avec ses collaborateurs ou collaboratrices.
5. Communiquer signifie “susciter la compréhension dans l'esprit des autres”, c'est donc un processus bilatéral, dans lequel les questions des collaborateurs reçoivent une réponse, et les décideurs écoutent leur point de vue. Le personnel doit savoir que ses opinions ont été entendues et appréciées à leur juste valeur.
6. Les messages doivent être pertinents : “Qu'est-ce que cela signifie pour nous dans cette équipe, dans ce département, à cet endroit?”.

7. Plus précisément, à une époque de changement, la politique de communication doit :
- Informer toutes les parties prenantes efficacement du besoin de changer, afin de générer leur compréhension.
  - Donner aux gens la possibilité d'influencer, afin de générer l'engagement.
  - Plus spécifiquement, les gens doivent savoir ce que le changement signifie :
    - Que doivent-ils arrêter de faire ?
    - Que doivent-ils commencer à faire ?
    - Que doivent-ils continuer à faire ?
    - Qui va perdre/doit arrêter/doit commencer quoi ?
  - Veiller à répondre aux questions des collaborateurs rapidement et avec précision.
  - Mettre en place un canal de communication pour faire part des opinions aux décideurs et pour leur retour d'information, afin de montrer que les opinions ont été entendues et examinées.
  - Impliquer les parties prenantes dans des exercices de résolution créative des problèmes, dans la mesure du possible.
  - Consulter véritablement quand il y a une possibilité d'influencer la décision finale.
  - Négocier lorsqu'il y a des implications pour les engagements contractuels.

Voir l'illustration de cette approche en trois étapes dans "Communication – matrice des questions, des canaux et des dialogues" – B.1.4. (page 30).

Ainsi que :

"Alignement des processus d'information, de consultation et de décision" – B.1.5. (page 34).

### B.1.2. Principes pour une communication interne efficace

**Avez-vous mis en place des processus de communication clairs, connus et compris :**

- Entre la direction, le personnel et ses représentants ?
- Entre le leadership, les cadres hiérarchiques et l'ensemble du personnel en direct ?
- Une structure et un plan de communication interne à travers l'entreprise ?
- Lien entre les communications interne et externe.

#### Confidentialité

Les managers et les représentants du personnel sont-ils d'accord sur le sens et sur l'importance de la confidentialité – et sur les sanctions éventuelles en cas de violation de la confidentialité ? Voir B.1.3. (page 30).

#### Communication entre la direction, le personnel et ses représentants

Existe-t-il des méthodes et des fréquences définies pour la communication entre parties ? Voir B.1.4. (page 30).

#### Communication avec le personnel

Avez-vous mené un examen conjoint des mécanismes de communication internes, y compris les mécanismes bilatéraux et consultatifs ? Voir B.1.1. (page 28).

#### Communications conjointes

Il est important de se mettre d'accord très tôt sur les méthodes et sur la fréquence des communications :

- Entre la direction, les représentants du personnel et les permanents syndicaux.
- Entre syndicats – au niveau des cadres syndicaux et au niveau des membres.
- Des déclarations communes qui montrent que les parties travaillent ensemble et s'assurent que le personnel reçoit des messages cohérents.

#### Gestion des réunions

Afin de garantir une cohérence et de bâtir la confiance entre la direction et les représentants du personnel, il pourrait être utile pour les parties en présence de tenir des "pré-réunions" et des "post-réunions", pour vérifier que les problématiques sont comprises et pour que tout malentendu puisse être rectifié rapidement.

Les réunions devraient en principe être programmées des mois à l'avance, se tenir régulièrement, et ne jamais être annulées ou reportées, sauf circonstances exceptionnelles.

Vous trouverez d'autres idées pour une bonne gestion des réunions sous B.1.7. (page 36).

### B.1.3. Confidentialité

Avant toute chose, les entreprises doivent être au fait du cadre légal et réglementaire dans lequel elles opèrent, et qui va différer d'un pays et/ou d'une région à l'autre.

En principe cependant, la négociation collective traditionnelle tourne autour de la direction qui présente ses propositions (et des syndicats qui formulent leurs demandes), pour ensuite négocier un accord. Pourtant, si nous voulons travailler en partenariat, et dans un plus grand esprit d'ouverture, nous devons consulter plus tôt, lorsqu'il y a davantage de possibilités d'informer et d'influencer la réflexion en toile de fond des propositions.

Pour la direction, la violation de la confidentialité commerciale aurait des conséquences. En effet, la divulgation d'informations commerciales confidentielles pourrait être préjudiciable, affecter le client ou la confiance des actionnaires, ou encore susciter des spéculations contre-productives dans les médias.

De même, les représentants syndicaux pourraient trouver délicat le fait d'être dans le secret d'informations sensibles qu'ils ne pourraient pas partager avec leurs membres, alors même que les organisations syndicales sont des organisations associatives démocratiques et que les représentants syndicaux ont l'obligation de faire rapport aux membres.

D'où l'importance de bien comprendre les obligations légales et réglementaires, de labelliser certains thèmes comme "confidentiels" uniquement en cas de besoin, et seulement aussi longtemps que nécessaire.

### B.1.4. Les mécanismes d'implication les plus adaptés à chaque problème

Il est nécessaire de réfléchir aux méthodes d'engagement, avec le personnel directement, mais aussi avec ses représentants. Ouvrir plusieurs canaux de dialogue offre un certain nombre d'avantages :

- Cela implique tous les managers.
- Cela implique les membres du personnel – et cela leur permet de comprendre le "problème", ce qui signifie qu'ils seront plus à même de reconnaître le besoin et, donc, d'accepter la solution, même quand elle est difficile à entendre.
- Les représentants du personnel / syndicaux pourront s'asseoir à la table des négociations en étant mieux informés et en ayant un mandat plus clair de la part de leurs collègues / des affiliés.
- Le modèle qui suit encourage les employeurs à explorer la combinaison de "conduits", de "canaux" et de dialogues qui pourrait être déployée pour susciter un engagement plus large sur n'importe quelle question spécifique.

#### Matrice – questions – conduits – dialogues

Il est de bonne pratique pour les managers de réfléchir aux thèmes qui devront être traités, et ensuite d'examiner chaque thème sous l'angle suivant :

- Quel est le conduit / canal le plus adapté, et
- Quel est le dialogue le plus pertinent.

#### Déclaration de politique générale d'UNI Europa Graphical

UNI Europa Graphical et ses affiliés affirment avec force que le dialogue et la négociation avec une organisation syndicale, en sa qualité de représentant légitime des salariés, devraient être le point de départ de tout processus de restructuration.



Voir étude de cas  
Hjemmet Mortensen Trykkeri –  
pp 94-96





**\* Déclaration de politique générale d'UNI Europa Graphical**

Il est à noter que pour UNI-Europa Graphical et ses affiliés, les changements qui affectent les pratiques de travail doivent toujours faire l'objet d'une négociation avec les syndicats, et que la négociation est le point de départ du dialogue.

En voici une illustration :

THEMES	CONDUITS / CANAUX	DIALOGUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discipline et normes</li> <li>• Méthodes de travail</li> <li>• Restructurations / licenciements</li> <li>• Santé et sécurité</li> <li>• Formation</li> <li>• Changement des conditions d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individu</li> <li>• Equipes</li> <li>• Syndicat(s) indépendant(s) *</li> <li>• Autres représentants élus du personnel</li> <li>• Groupe de travail / groupes cibles</li> <li>• Réunions avec l'ensemble du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information</li> <li>• Consultation</li> <li>• Négotiation *</li> <li>• Résolution des problèmes</li> <li>• Prise de décision</li> </ul>

**Par exemple :**

- Une question d'apprentissage et d'évolution personnelle devra être traitée individuellement avec le supérieur hiérarchique de la personne; et ce sera vraisemblablement un dialogue de coaching.
- Un changement de pratique de travail passera par le canal collectif, et pourrait, dans un premier temps, faire l'objet d'une information, suivie peut-être par de la résolution de problème, certainement par de la consultation, et enfin par une éventuelle négociation.

**Pour chaque question, nous devons savoir :**

- Qui sera affecté ?
- Qui sont les parties prenantes pertinentes ?
- Quels sont les canaux / conduits les plus adaptés ?
- Quels sont les dialogues pertinents ?
- Quelle doit être la fréquence du dialogue ?

**Thèmes**

Des exemples de thèmes sont illustrés dans le tableau ci-dessus. Dans le cas d'une restructuration, ils pourraient inclure :

- Aménagements de travail flexible pour répondre à la demande des clients / du marché - voir B.3.5. (page 45)
- Réduction des coûts.
- Réduction des effectifs / "rajustement" (restructuration pour déterminer le nombre adéquat de collaborateurs et d'autres ressources pour l'entreprise) / licenciements.
- Investissement dans de nouvelles technologies, de nouvelles installations et du nouvel équipement.
- Formation et recyclage pour répondre à des besoins changeants.
- Changement des pratiques et des méthodes de travail.
- Changement des conditions d'emploi, comme par exemple les heures de travail.
- Alliance stratégique, fusion ou rachat.
- Possibilités de redéploiement / transfert.

**Conduits / canaux**

Les conduits / canaux potentiels sont, entre autres :

- Face-à-face informels.
- Evaluation / bilan de développement personnel.
- Briefings d'équipe.
- Réunions d'équipe.
- Discussions par l'équipe de direction.
- Managers font le tour de l'entreprise et dialoguent avec le personnel.
- Café et gâteaux / thé et biscuits / vin et amuse-bouches.
- Liaison syndicale / information / consultation / négociation collective.
- Forum consultatif du personnel / comité d'entreprise.
- Groupes de travail/groupes d'intérêt modulables/équipes de projet/groupes d'étude/cercles de qualité.
- Réunions avec l'ensemble du personnel.
- Questions au Président Directeur Général (PDG).
- Vidéos du PDG / de l'administrateur pour les réunions d'équipe.
- Participation du PDG / des administrateurs aux réunions d'équipe.
- Intranet / tableaux d'affichage électroniques.
- Messages économiseurs d'écran.
- Référendums par e-mail.
- Téléassistance.
- Foire aux questions – et réponses.
- Journal de l'entreprise : activité, évolutions, emplois, société, social.



### Dialogues

Le diagramme de la page 31 identifie cinq dialogues fondamentaux :

#### 1. Information

Comme dans “briefing”, ou dans “voici les dernières nouvelles”. Quand des décisions ont été prises, l'encadrement doit informer le personnel et ses représentants sous l'angle de “ce que cela signifie pour nous”. Le personnel peut poser des questions de clarification et les managers doivent répondre à leurs questions s'ils sont sûrs de la réponse. S'ils ne sont pas certains de la réponse, les managers devraient expliquer qu'ils vont trouver la réponse et ensuite respecter cet engagement. Si les employés expriment des préoccupations, il est important qu'elles soient relayées au supérieur hiérarchique concerné.

#### 2. Consultation

Permettre au personnel et à ses représentants d'influencer véritablement les décisions, en prenant en considération leurs réflexions, leurs idées, leurs opinions et leurs réactions avant que la direction prenne une décision. Les managers doivent expliquer la raison du changement et partager leurs idées, avant de prendre une décision définitive, pour que le personnel puisse vraiment influencer la décision par le biais de ses représentants. Les représentants doivent accepter le fait que la décision finale appartient à la direction – tout comme la responsabilité, d'ailleurs !

#### 3. Négociation

*“Le processus par lequel nous cherchons les conditions qui nous permettront d'obtenir ce que nous voulons de quelqu'un qui veut obtenir quelque chose de notre part.”* (Gavin Kennedy)<sup>3</sup>  
Ou “donne-moi un peu de ce que je veux et je te donnerai un peu de ce que tu veux”. La négociation est un échange, si les managers ou les représentants du personnel ne sont pas prêts à échanger un peu de ce qu'ils ont contre un peu de ce qu'ils veulent, ils ne devraient même pas commencer à négocier, ils devraient juste dire “non”.

3. *Kennedy on Negotiation,*  
Gavin Kennedy, Gower, 1997

#### 4. Résolution de problèmes

Il convient de noter que dans la résolution de problèmes, toutes les parties se retrouvent sans positions préconçues, et chacun contribue au débat pour formuler des options (qui pourraient être soumises à la consultation et / ou à la négociation).

#### 5. Prise de décision

La prise de décision peut être déléguée, mais la responsabilité ne peut pas l'être. Dès lors, les représentants du personnel peuvent légitimement se distancer d'une quelconque participation à la prise de décision, puisque c'est le travail de la direction. Les représentants du personnel peuvent influencer et convaincre, mais la direction est responsable de la décision sauf si les deux parties se mettent d'accord ; auquel cas, les représentants du personnel sont solidairement responsables de l'accord qu'ils ont passé.

**Un certain nombre d'autres termes sont couramment utilisés, et il pourrait être utile de les définir.**

### Consensus

Le consensus est un *compromis* acceptable pour tous, et il se *distingue* de la consultation, de la négociation ou de la résolution de problème !

### Conciliation

Elle consiste à rapprocher les opposés pour aplanir les différences et trouver des solutions acceptables pour les deux parties par le compromis et en invitant à la bonne volonté afin d'éviter des sanctions (qu'il s'agisse d'une action légale ou d'une action syndicale).

### Médiation

En principe, ses objectifs sont les mêmes que ceux de la conciliation : un tiers impartial aide les parties au litige à trouver un accord. La médiation implique souvent le besoin de dialoguer avec les parties séparément et d'agir en "intermédiaire" pour les rapprocher.

### Arbitrage

Au lieu d'essayer de concilier leurs différences par la conciliation ou la médiation, les parties au litige délèguent leur autorité à une personne ou à un panel indépendant qui décide en leur nom.

Dans "l'arbitrage par rapprochement progressif", l'arbitre doit décider en faveur d'une des deux parties, au lieu de rechercher une solution équitable. La théorie étant que, dans la mesure où chaque partie cherche à limiter ses pertes potentielles (dans le cas où l'arbitre déciderait en faveur de l'autre partie), les positions des parties se rapprochent, et évoluent vers un règlement possible.

### Influencer et convaincre

Il est à noter que la "persuasion", la capacité à convaincre les autres d'accepter votre opinion, est un atout fondamental dans tout ce qui précède.

#### Pour prendre un exemple spécifique :

Notre entreprise graphique imaginaire a décidé qu'il était nécessaire pour elle de développer ses activités avec les multinationales qui ont des bureaux partout dans le monde et opèrent sous différents fuseaux horaires ; d'où la nécessité d'assurer une présence 24 heures sur 24, pour répondre aux besoins des clients. L'équipe de direction a décidé que l'entreprise avait besoin d'assurer une présence 24 heures sur 24. La question n'est pas soumise à la consultation, mais elle fait l'objet d'une information, puisque la décision a été prise. "Prétendre" qu'on consulte sur cette question serait mensonger.

#### Après information de tous les managers, des représentants du personnel / représentants syndicaux et du personnel, voici ce qui est ouvert à consultation :

- La ou les formes de travail nécessaires pour couvrir 24 heures.
- Ceux qui seront exemptés de travail posté pour des raisons de santé ou d'obligations familiales.
- Prestations sociales en dehors des heures de travail "normales".
- La santé et la sécurité.
- Le calendrier et la méthode de mise en œuvre.

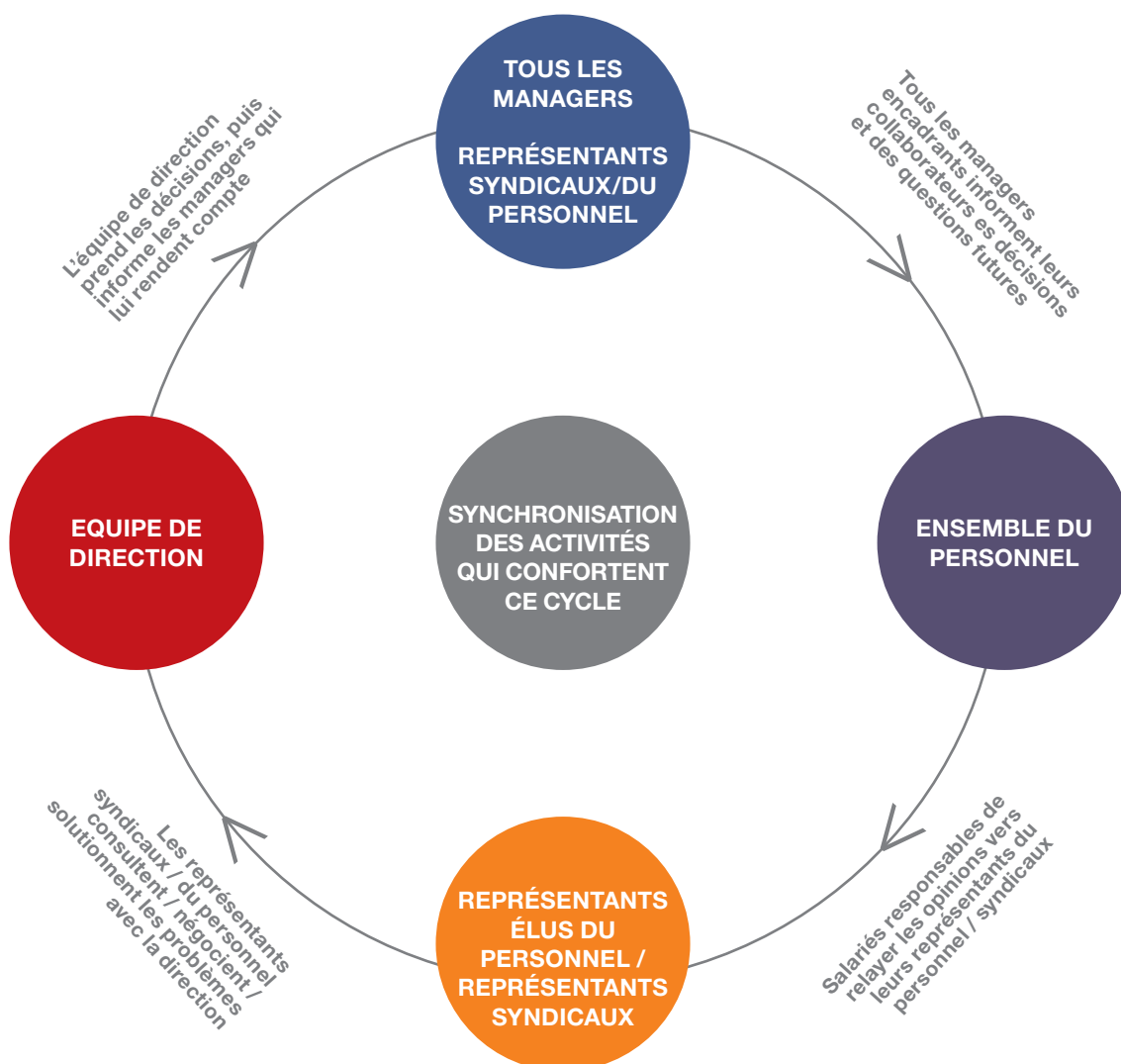
Tout changement des conditions d'emploi ou des salaires et avantages feront l'objet d'une négociation avec les représentants / permanents du syndicat reconnu.

Les représentants du personnel / représentants syndicaux doivent être impliqués tout au long du processus, de la phase d'information, à la négociation des changements qui vont affecter les conditions d'emploi du personnel, en passant par les phases de résolution commune des problèmes et de consultation.

### Programme type des réunions prévues

FREQUENCE	RESPONSABILITE	CONDUIT / CANAL ET DIALOGUE(S)
Six semaines à trois mois	Tous les managers encadrants	Entrevues individuelles informelles avec tous les collaborateurs directs: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui marche bien – réalisations – célébrer les succès?</li> <li>• Qu'est-ce qui ne marche pas trop bien? – quels sont les problèmes?</li> <li>• Que puis-je faire pour vous aider et vous soutenir?</li> </ul>
Mensuelle	Tous les managers encadrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Briefing "d'équipe" pour partager les questions fondamentales pertinentes et les questions ponctuelles.</li> <li>• Répondre aux questions ou obtenir des réponses.</li> <li>• Recueillir les opinions et les relayer à l'équipe de direction.</li> </ul>
Mensuelle		Réunions opérationnelles avec les représentants syndicaux reconnus: Pour informer, pour résoudre les problèmes et pour véritablement consulter lorsque les représentants ont la possibilité d'influer sur les décisions de la direction.
Hebdomadaire	Les responsables de département	Réunions opérationnelles avec les cadres hiérarchiques.
	Tous les chefs d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions d'équipe.</li> <li>• Informer, répondre aux questions.</li> </ul>
Hebdomadaire		Bulletins d'information intranet, actualisés pour reprendre les "Questions et réponses" du moment

### B.1.5. Alignement de l'information, de la consultation et de la prise de décision



### B.1.6. Consultation efficace

#### Consultation – A FAIRE et A EVITER pour la direction

Demander aux collaborateurs d'exprimer leur point de vue avant de prendre des décisions qui les affectent au-delà des "bonnes relations avec les employés". C'est une stratégie efficace dans toute organisation bien gérée. Mais elle n'interfère en rien ou ne limite aucunement le droit de la direction à décider, et sa responsabilité pour les décisions prises. Elle ne constitue en rien un substitut à une communication efficace en direction du personnel.

#### Ne prenez pas de décisions durant la consultation.

Si des décisions étaient prises durant la consultation, la machine de la consultation paritaire perdrait beaucoup de sa valeur, parce que:

- Les membres commenceraient à prendre position et cela pourrait mener à des conflits.
- Les managers encadrants ne participeraient pas au processus décisionnel et pourraient se sentir écartés.
- Un forum consultatif n'a pas pour rôle de prendre des décisions.

#### Ne l'utilisez pas pour faire passer des messages au personnel:

- Cela pourrait démoraliser les managers en première ligne, et leur faire perdre de la crédibilité parce qu'ils en sauraient moins que les représentants.
- Si la direction permettait à la consultation de devenir une communication descendante, la confusion serait totale pour tout le monde.

#### Consultation – A FAIRE et A EVITER pour les représentants syndicaux / du personnel


Une consultation efficace permet à la direction de prendre de meilleures décisions, d'impliquer le personnel et de créer le sentiment d'un but commun. C'est une forme de participation réelle et efficace. Les représentants du personnel ne devraient donc pas attendre les propositions de la direction. Au contraire, ils devraient anticiper et défier l'encadrement! Les réunions avec la direction sont des réunions d'affaires professionnelles, au cours desquelles les représentants sont invités à contribuer pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Voir étude de cas  
Roto Smeets  
Etude de cas 2,  
pp 84-86



### B.1.7. Réunions : Bonnes pratiques

L'expérience suggère quelques pratiques qui produisent d'excellentes réunions, qui réalisent leur objectif et qui sont appréciées par les participants.

- 
- Les réunions sont une bonne expérience, elles sont vues positivement.
  - Commencer et terminer à l'heure.
  - Traiter des questions pertinentes.
  - Définir clairement les responsabilités autour de la table.
  - Bien organiser : avant, pendant et après.
  - Définir un ordre du jour précis (avec un temps imparti pour chaque point) et des documents d'appui distribués bien à l'avance, en amont de la réunion.
  - Se mettre d'accord sur des règles de fonctionnement, connues et appliquées.
  - Préparer les réunions comme des présentations publiques.
  - Créer la CONFIANCE (par exemple en respectant les "règles du jeu": commencer à l'heure, épuiser l'ordre du jour et terminer à l'heure)
  - Promouvoir une atmosphère propice aux idées nouvelles.
  - Les réunions ont un impact réel sur les décisions.
  - Tous les participants contribuent à faire des réunions un succès.
  - Les réunions se tiennent régulièrement et ne sont pas annulées.
  - Célébrer les succès et les rendre publics.
  - Analyse régulière de l'efficacité et du respect des critères mentionnés ci-dessus.
  - Procès-verbaux rédigés comme convenu et en fonction des ressources administratives de l'entreprise.
  - Travailler à développer une culture de relations sociales forte.

De nombreux managers et représentants passent plus de temps en réunions que dans aucune autre activité professionnelle.

L'objectif poursuivi à travers cette coopération, est de constituer un groupe de personnes disposant des outils techniques et des compétences pour faire de toutes les réunions des modèles d'excellence pour l'entreprise

### B.1.8. Communiquer les “mauvaises nouvelles”

La direction doit être attentive à la manière dont elle fait part des “mauvaises nouvelles”. Dans l'exemple qui suit, nous avons analysé ce qui se passe en cas de licenciement. Cependant, les principes s'appliquent de la même manière aux faillites, fermetures, délocalisations ou autres changements radicaux. Même dans le cas où les licenciements sont attendus, la nouvelle officielle suscite inévitablement des réactions chez les salariés, leurs familles et leurs amis, les syndicats et potentiellement, dans la presse et auprès du public.

**Les étapes suivantes devraient être anticipées et planifiées.**

#### 1. Stratégie de l'équipe de direction

La *stratégie de l'équipe de direction* pourrait couvrir des thèmes tels que la formation des administrateurs à gérer les apparitions en radio et/ou en télévision, ou encore les interviews dans la presse; surtout si les licenciements proposés sont médiatisés, comme c'est le cas pour une fermeture. Le budget de l'opération, en plus des indemnités de licenciements, doit refléter les besoins de formation, le coût du reclassement et les impondérables, comme les conseils juridiques, les frais de justice et les actions syndicales.

#### 2. Bien comprendre les questions juridiques, dont les droits légaux des salariés et les conventions locales ou nationales

Le cadre législatif et réglementaire est différent dans chaque pays et dans chaque région, il peut également être influencé par la situation en matière de reconnaissance syndicale dans l'entreprise. Il est essentiel que les employeurs connaissent leurs obligations légales et contractuelles. Les fédérations d'employeurs et les organisations syndicales peuvent offrir un conseil en la matière.

#### 3. Critères de sélection pour les licenciements

*La bonne pratique veut que les critères de sélection pour les licenciements fassent l'objet d'une concertation avec les représentants du personnel, dans le but d'atteindre un accord.* Les employeurs doivent toujours respecter leurs obligations légales, réglementaires et contractuelles. Les fédérations d'employeurs et les syndicats peuvent les conseiller dans ce sens. Il est courant, particulièrement dans les industries traditionnelles à forte présence syndicale, de reprendre les critères de sélection dans les accords signés avec les syndicats.

#### 4. Information et consultation, et arrangements pour la négociation avec le(s) syndicat(s) reconnu(s) (ou nécessité de définir des modalités pour la consultation des représentants du personnel si aucun syndicat n'est reconnu)

Quand il n'y a pas de syndicat reconnu pour représenter le personnel, l'employeur doit offrir la possibilité d'élire des représentants du personnel aux fins de la consultation, comme le prévoit la loi ou la réglementation nationale.

#### 5. Préparer les managers à s'occuper des salariés les plus susceptibles d'être affectés

*Préparer les managers qui devront faire part des mauvaises nouvelles.* Idéalement, offrir formation et coaching aux managers encadrants sur la manière de mener des entretiens de licenciement. Le fait de pouvoir, dans un environnement anodin, s'entraîner à mener des entretiens avec un collègue confronté au même problème, donne souvent aux encadrants une plus grande confiance. C'est tout bénéfique pour le manager, pour le salarié qui est licencié, et pour ceux qui restent dans l'entreprise. Il faut aussi aider les managers à reconnaître et à gérer leur propre stress, mais également à planifier leur manière de travailler avec le personnel restant durant la période des licenciements, et après.

#### 6. Planifier un soutien au reclassement, même s'il ne s'agit que de conseils “en interne” voir “Préparer les personnes à quitter l'entreprise”, C.4. (page 60)

Si vous pouvez vous le permettre, faites appel à un service de reclassement professionnel pour offrir le niveau d'aide nécessaire au bon moment. L'entreprise peut également compléter l'offre de reclassement par des ressources locales, comme des offres de formations organisées en interne.

#### 7. Communiquer les propositions aux permanents syndicaux

*Les délégués nationaux des syndicats reconnus* sont souvent avertis à l'avance de l'imminence de licenciements. L'annonce officielle doit malgré tout être planifiée attentivement.

### 8. Communiquer les propositions aux représentants syndicaux de l'entreprise

Il est essentiel de planifier avec soin la communication à destination des représentants syndicaux de l'entreprise et des managers encadrants. Il est important que les nouvelles ne "filtrent" pas vers les syndicats, les managers ou le personnel, à partir de sources extérieures, comme des clients ou la presse: la direction est responsable de la communication des mauvaises nouvelles, face-à-face.

### 9. Informer les travailleurs

C'est la responsabilité de la direction d'informer et de consulter l'ensemble des travailleurs, face-à-face, aussi tôt que possible.

### 10. Informer la presse locale et la radio et/ou la télévision

Si les médias reprennent l'histoire, autant s'assurer qu'ils connaissent l'histoire vraie. Il est recommandé de limiter le nombre de personnes habilitées à parler au nom de l'organisation dans les médias; idéalement ces personnes devraient être formées aux relations avec les médias. Il est également utile de se mettre d'accord sur la position que vont adopter employeur et syndicat vis-à-vis des médias: développer les discussions à travers les médias suscite rarement autre chose qu'un durcissement des attitudes.

### 11. Début de la consultation avec les représentants du personnel en temps voulu

L'annonce initiale devrait mentionner la date à laquelle la direction a l'intention de commencer la période de consultation.

### 12. Notification des organismes publics

La notification doit respecter la législation ou la réglementation nationale ou régionale.

### 13. Entretiens individuels avec tous les employés, qu'ils soient ou non susceptibles de faire l'objet d'un licenciement

Il n'y a rien de pire que des gens qui font la queue en attendant un entretien où seuls ceux qui sont "menacés" sont conviés. Les managers devraient s'entretenir avec tous leurs collaborateurs pour leur expliquer comment les licenciements proposés vont affecter leur environnement de travail, et les toucher personnellement. Si on demande des candidats au départ volontaire, il est évident que tout le monde devra être interrogé, et avoir la possibilité de poser des questions. Dans ce premier entretien, les managers ne devraient pas essayer d'accomplir trop de choses, mais plutôt, donner l'information de base nécessaire, et du temps aux salariés pour réfléchir à leur situation personnelle (Voir "Gestion du changement", C.2., page 51).

### 14. Conclure la consultation avec les représentants du personnel

Il peut s'avérer difficile de conclure la période de consultation. La finalisation de la consultation est une question de jugement, influencée par la législation, la teneur des discussions, la disponibilité des informations pertinentes et des personnes, les considérations commerciales, et l'impact sur les relations futures avec le personnel.

### 15. Second entretien avec le personnel sélectionné pour licenciement, afin d'examiner les possibilités en matière d'emploi alternatif, de période d'essai, de congé, de compensation et d'autres mesures d'aide

Il est courant (et peut-être obligatoire légalement) d'organiser un second entretien "formel". Il donne l'occasion d'entendre l'opinion de l'employé quant à une alternative professionnelle acceptable, une reconversion, ou un reclassement; qu'il s'agisse d'idées proposées par l'employeur ou lancées par le salarié. Il offre également l'occasion d'entrer davantage dans le détail de questions comme les périodes d'essai, le congé pour recherche d'emploi, les offres de formation, le reclassement, et la compensation.

### 16. Entrevues de fin d'emploi

La confirmation formelle d'un licenciement forcé peut être difficile à accepter, même quand les entretiens qui précèdent ont été bien menés. La compensation financière et l'aide complémentaire doivent être détaillées et confirmées par écrit. À ce stade, le reclassement et le soutien psychologique devraient déployer leurs effets pour combler le vide créé par la perte d'emploi. Il faut également dire clairement au salarié s'il est attendu de lui qu'il preste son préavis; ou s'il va recevoir une "dispense de travail" (*garden leave* au Royaume-Uni: dans ce cas, son contrat de travail continue jusqu'à l'expiration de la période de préavis, mais le salarié ne doit pas venir travailler, il est littéralement "libéré pour aller occuper de son jardin"); ou bien si son contrat de travail sera résilié et qu'il recevra une compensation au lieu d'un préavis; ou encore s'il bénéficiera d'une combinaison de ces solutions.



### 17. Entretiens individuels avec le personnel restant pour parler de ses sentiments à propos du changement et de son avenir

L'expérience a montré que les employés qui restent dans l'entreprise se plaignent souvent de se sentir insignifiants en des temps de grandes restructurations et de licenciements. Tout en organisant les licenciements, nous devons gérer ceux avec qui nous allons bâtir un nouvel avenir. Si vous n'avez pas l'habitude d'organiser des entretiens individuels avec vos collaborateurs, c'est le bon moment pour commencer!

### 18. Réunions d'équipe pour donner aux gens la possibilité de discuter ouvertement de leurs problèmes et de poser des questions sur l'avenir (même si cela soulève des questions délicates, comme "Y aura-t-il d'autres licenciements?")

Dès que la nouvelle équipe sera constituée, une *réunion d'équipe* permettra aux gens de trouver leur place. Il faut marquer la fin de ce qui fût, avec respect, et marquer le nouveau départ.

### 19. Impliquer les salariés dans le développement de leur avenir

Les managers doivent être soutenus et encouragés à trouver des moyens *d'impliquer leurs collaborateurs* dans la construction de leur avenir. Beaucoup de managers, surtout ceux qui ont une connaissance et des compétences de nature technique plutôt que relationnelle, pourront avoir besoin de formation pour tirer le meilleur de leurs collaborateurs.

## B.1.9. 10 étapes pour un engagement réel des employés

1. Discussions individuelles informelles régulières autour d'un ordre du jour pertinent et motivant.
2. Transmettre un engagement clair et communicatif.
3. Evaluation formelle de la performance (aligner les objectifs individuels sur ceux de l'entreprise) et bilans formels de développement personnel (aligner la formation individuelle, les besoins d'évolution personnelle, et les perspectives professionnelles avec l'objectif de l'entreprise).
4. Briefings d'équipe: communication *ascendante* (questions et opinions du personnel), *descendante* (information), *transversale* (pas simplement une cascade) et à *nouveau descendante* (questions ont trouvé réponses et montrent que les opinions du personnel ont été entendues).
5. Leadership de situation: "à chacun sa solution" ; chaque personne est à un moment différent de son évolution personnelle et de sa vie. Aider les collaborateurs à vivre le changement.
6. Former les managers en première ligne pour qu'ils montrent l'exemple en matière de conduite, de performance et de comportement, afin de motiver et d'encourager chacun à respecter ces standards. Cependant, ils doivent aussi disposer des compétences nécessaires pour gérer rapidement et efficacement une mauvaise performance ou un comportement inapproprié. Les managers devraient également adopter les comportements qu'ils attendent de leurs collaborateurs ("exemple à suivre").
7. Enquêtes annuelles ou biennales sur l'attitude des salariés.
8. Voix des employés: mécanisme(s) permettant à chacun de se faire entendre anonymement.
9. Contrats, politiques et procédures qui encouragent les comportements qu'on recherche dans son équipe, assortis de systèmes de rémunérations et de récompense qui créent un lien fort entre les comportements individuels et le succès de l'entreprise.
10. Obtenir l'accord et le soutien des représentants du personnel / syndicaux.

## B.2. Collaboration et partenariat avec les syndicats

- Introduction à la collaboration et au partenariat
- 10 étapes pour une collaboration et un partenariat efficaces
- Collaboration et partenariat: check-list d'avancement

### Introduction à la collaboration et au partenariat

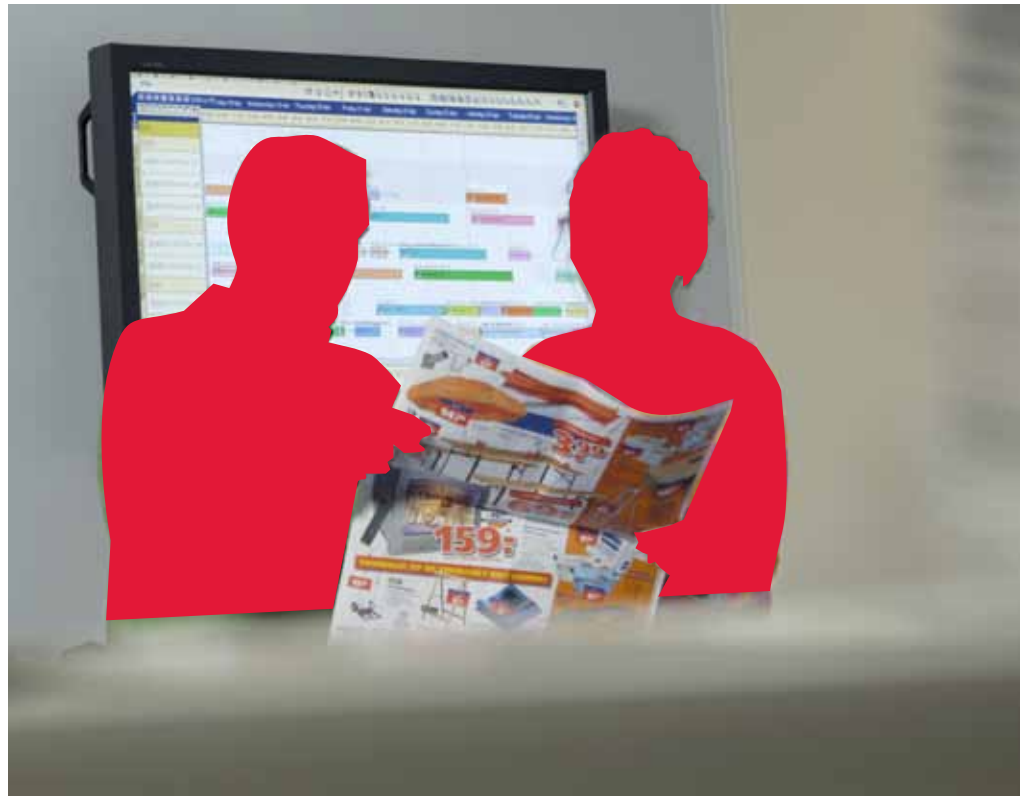
Un véritable travail commun et en partenariat consiste à mutualiser, et à reconnaître la légitimité des divergences d'intérêt, tout en travaillant ensemble pour réaliser des intérêts communs et des objectifs partagés. Il implique un partage ouvert de l'information, une résolution conjointe des problèmes, et de la consultation. Pour des partenariats efficaces, les managers, le personnel, les représentants élus et les délégués syndicaux à tous les niveaux de l'organisation doivent travailler ensemble, depuis le tout premier stade du développement des idées, en passant par le "quoi" (les propositions) et le "comment" (la mise en œuvre).

Travailler ensemble pour se mettre d'accord sur les changements nécessaires afin de survivre et de prospérer demandera du temps, la volonté de travailler différemment, et un investissement dans le savoir et les compétences.

Voir étude de cas  
Roto Smeets  
Etude de cas 2,  
pp 84-86

### B.2.1. 10 étapes pour une collaboration et un partenariat efficaces

ETAPE N°	ACTION DE LA DIRECTION	ACTION DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL
1	Les managers doivent lancer le dialogue avec les collaborateurs: individuellement, par équipe, et collectivement avec les représentants du personnel.	Les représentants du personnel doivent veiller à ce que les salariés sachent comment les contacter pour demander conseil.
2	Faire participer les collaborateurs au dialogue en utilisant différents canaux.	S'impliquer: identifier les différentes manières de rester informé et d'influencer les décisions de la direction.
3	Annoncer clairement l'objectif et la raison d'être du dialogue que nous engageons : information, consultation, résolution de problème, négociation ou prise de décision	Être clair : que vous soyez informés, consultés, impliqués dans la résolution de problème, la négociation ou la prise de décision
4	Les dirigeants doivent impliquer leurs managers encadrants, les soutenir, veiller à ce qu'ils fassent preuve d'une approche consultative et les responsabiliser pour qu'ils prennent des décisions quand ce sera justifié.	Dialoguer avec les dirigeants et les managers encadrants (et avec la DRH si nécessaire): organiser des réunions informelles pour s'informer et pour développer des contacts utiles.
5	Etablir le lien entre prise de décision, communication et consultation.	Organiser des réunions au cours desquelles vous êtes consultés avant que la direction organise des réunions au cours desquelles elle prend des décisions. Ensuite, veiller à être informés des décisions avant le personnel.
6	Formation et développement communs pour les managers, les représentants du personnel et les délégués syndicaux.	La formation et le développement communs développent la confiance mutuelle et la compréhension, ce qui peut être très précieux dans les moments difficiles ou litigieux.
7	Chercher d'abord à comprendre – et ensuite à être compris – (écouter pour comprendre, ensuite réfléchir, puis présenter ce que vous avez à dire d'une manière qui sera parlante pour votre interlocuteur)	Chercher d'abord à comprendre – et ensuite à être compris – (écouter pour comprendre, ensuite réfléchir, puis présenter ce que vous avez à dire d'une manière qui sera parlante pour votre interlocuteur)
8	Le leadership partage ses réflexions sur l'avenir.	Partager vos réflexions / vos aspirations / la politique syndicale avec la direction, pour qu'elle comprenne votre position.
9	La direction doit tenir compte des réflexions, des idées, des opinions et du ressenti des collaborateurs, et montrer qu'elle l'a fait. Si les décisions sont impopulaires, la direction devra expliquer pourquoi elle a dû les prendre.	Reconnaître que, malgré les bonnes intentions de la direction quand elle organise la consultation, il y a des moments où elle devra prendre des décisions difficiles et déplaisantes. Il faut malgré tout garder le fil de la relation, même quand on n'est pas d'accord.
10	Communiquez vraiment: de manière descendante, ascendante, transversale, informelle; écoutez et montrez que vous avez entendu.	Communiquer dans le cadre de réunions formelles et informelles – et communiquer vraiment, ce qui consiste au moins autant à écouter qu'à parler.



### B.2.2. Collaboration et partenariat efficaces – check-list d’avancement

Attention, dans la troisième colonne, on vous demande de fournir des preuves tangibles des progrès réalisés, “du concret” ; pas simplement une réponse par “oui” ou par “non”, mais plutôt, “montrez-moi”.

PRIORITE	ENJEU	OÙ EN SOMMES-NOUS AUJOURD’HUI ? EXEMPLES ET PREUVES
	Noms des représentants élus et des interlocuteurs responsables pour la direction identifiés et publiés	
	Convention collective locale établissant nos principes signée	
	Énoncé de vision exposant les aspirations de la convention collective locale	
	Accord sur les principes du partenariat communiqué à l’ensemble du personnel	
	Avantages potentiels du partenariat identifiés	
	Sources de collaboration et de conflit potentiels identifiées	
	Accord sur les sources communes d’information et d’expertise	
	Accord sur la gestion de la confidentialité et sur toute atteinte	
	Procédure de résolution des litiges approuvée	
	Processus de communication entre partenaires validé	

## B.3. Planification des effectifs

- Planification des effectifs: besoins futurs
- Matrice des compétences
- Capacité des effectifs
- Formation et développement
- Flexibilité

### B.3.1. Planification des effectifs: besoins futurs

Chaque employeur devrait avoir un "plan des effectifs"; que ce soit "dans sa tête", au dos d'une enveloppe, ou dans un programme informatique sophistiqué.

#### Un plan des effectifs apporte des avantages à l'entreprise:

- Anticipation des besoins futurs.
- Prévion des pénuries de compétences potentielles.
- Prévion des licenciements potentiels.
- Vue globale sur les besoins de l'entreprise et des personnes qui la composent.

Voir étude de cas  
Schleunungsdruck  
pp 87-88

#### Un plan des effectifs va de pair avec:

- Une matrice des compétences.
- Un plan de succession.

#### Comment élaborer un plan des effectifs simple, mais efficace

Il faut confirmer:

- Combien de personnes travaillent dans l'entreprise.
- Combinaison des compétences dans chaque fonction et dans chaque département opérationnel.
- Rotation annuelle du personnel.
- Pertes prévisibles pour cause de départs à la retraite.
- Anticipation des besoins annuels en personnel et en compétences pour les cinq prochaines années.
- Changement technologique, nouveaux équipements, changements dans l'activité de l'entreprise.

Voir étude de cas  
07 Group –  
Etude de cas 2  
pp 82-83

<b>Donc, si le nombre de personnes employées est de</b>	<b>50</b>
<b>La rotation annuelle est de 10 %, plus un départ à la retraite ; la perte de personnel sur une année devrait s'élever à</b>	<b>6</b>
<b>Donc, à la fin de l'année, le nombre de personnes employées devrait être de</b>	<b>44</b>
<b>Si nous voulons faire tourner la nouvelle presse hybride offset / numérique en deux équipes de jour, cela pourrait nécessiter l'engagement et / ou la formation d'un imprimeur qualifié et d'un opérateur de presse supplémentaire. Donc les effectifs complets perçus à la fin de l'année seront de</b>	<b>52</b>
<b>Si nous devons conserver le complément d'effectifs actuel pour maintenir notre production et notre service aux clients, en y ajoutant deux personnes pour faire tourner la presse supplémentaire, en ayant assez de personnel pour couvrir les absences pour maladie et les congés, il faudra recruter</b>	<b>8 personnes supplémentaires</b>

Ce scénario est évidemment simpliste, mais il offre une base permettant de développer un plan plus détaillé.

Dans un premier temps, la matrice ci-dessus peut être étendue pour anticiper les besoins en effectifs pour les années deux, trois, quatre et cinq. Plus on s'éloigne du présent, plus le plan deviendra spéculatif (il est évidemment possible d'ajuster année après année; le plan a au moins le mérite d'exister).

### B.3.2. Matrice des compétences

Ensuite, nous pouvons examiner la matrice des connaissances / compétences / aptitudes / capacités; comme illustrée ci-dessous.

Compétence	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom
Opération A	✓										
Aptitude B											
Compétence C											
Machine D											

La matrice peut être utilisée en cochant simplement les cases: '✓'

Ou en développant un code simple:

- + Pleinement compétent et apte à former d'autres personnes
- \* Pleinement compétent, mais pas encore apte à former – pour le moment
- Pas encore pleinement compétent

Elle peut également être utilisée de manière plus subtile, en ajoutant un système de notation numérique, qui permettrait de produire un graphique supplémentaire, reprenant les niveaux de compétences par opération ou par discipline, et de visualiser les besoins prioritaires en matière de formation.

### B.3.3. Capacité des effectifs

La matrice des compétences ci-dessus va mettre en lumière:

- Les déficits de compétences ; là où il est nécessaire de former, de recycler ou de recruter.
- Les domaines de surcapacité potentiels, dans lesquels le personnel pourrait être en danger si des mesures ne sont pas prises pour améliorer leurs compétences, et donc leur employabilité.
- La capacité interne de requalification des collaborateurs.
- Les domaines de compétence pour lesquels nous devons faire appel à des formateurs externes, et envisager la possibilité de "développer nos propres formateurs" afin de maintenir les niveaux de compétences.

La matrice doit également être lue dans le cadre de la stratégie économique globale de l'entreprise. Il faut identifier les "fossés" à combler entre les compétences actuelles du personnel et les besoins futurs de l'entreprise. La décision de se retirer de certains marchés, produits ou services, pourrait créer un besoin de reconversion ou mettre des emplois en danger (voir "Préparer les personnes à quitter l'entreprise" - C.4., page 60). La diversification des produits ou des marchés pourrait tout autant mener à des "réductions d'effectifs" ou à un déficit de compétences.

Les déficits peuvent être comblés par le biais de la formation et du développement internes ou externes (voir ci-dessous: "Formation et développement").

### B.3.4. Formation et développement

Votre fédération d'employeurs et le délégué syndical en charge de la formation peuvent vous conseiller en matière de cadres nationaux et sectoriels d'apprentissage et de reconnaissance professionnelle.

Voir étude de cas  
Polestar – pp 91-93

**Il est possible de développer les compétences du personnel de nombreuses manières, sans devoir recruter dans les autres entreprises du secteur ou recourir à la formation externe. Voici quelques exemples de méthodes alternatives de formation et de développement :**

1. Comprendre le style de formation privilégié.
2. Tenir un "journal de la formation".
3. Apprentissage assisté par ordinateur.
4. Obtenir une qualification professionnelle.
5. Visiter d'autres organisations.
6. Formation par l'action.
7. Participer à une task-force ou à un groupe de travail.
8. Apprentissage autogéré.
9. Participer à une formation.
10. Accepter des responsabilités dans la communauté.
11. Entreprendre un détachement ou un "échange de poste" au sein de l'organisation.
12. Mener à bien un petit projet et rédiger un rapport.
13. Observation au poste de travail (passer de brèves périodes de temps à observer quelqu'un d'autre faisant son travail, poser des questions et profiter de son expérience).
14. Remplacer votre manager.
15. Prendre de nouvelles responsabilités.
16. Représenter votre organisation ou la profession.
17. Faire fonction de représentant du personnel ou de délégué syndical.
18. Travailler pour une organisation-relais entre l'éducation et l'industrie.
19. Travailler sur un projet communautaire.
20. Réagir aux conseils de votre supérieur hiérarchique.
21. Accepter une responsabilité nouvellement déléguée.
22. Rechercher le feedback et donner suite.
23. Bénéficier des conseils d'un mentor.
24. Demander à un manager qui excelle dans le perfectionnement des compétences de chacun de devenir votre "binôme".
25. Mener une "autopsie" constructive des succès et des échecs.

### B.3.5. Flexibilité des effectifs

Pour pouvoir mettre en œuvre la flexibilité avec les salariés et pas malgré eux, il est vital de s'assurer de leur coopération et de celle de leurs représentants élus. Au Royaume-Uni, la fédération des industries graphiques britanniques et le syndicat Unite se sont mis d'accord sur un ensemble de dispositions importantes en matière de flexibilité, dans le cadre "d'intérêts communs" définis comme suit :

- (i) Améliorer de manière significative la rentabilité des entreprises aujourd'hui et à l'avenir.
- (ii) Offrir aux entreprises la flexibilité dont elles ont besoin pour s'adapter aux fluctuations dans la demande du client.
- (iii) Offrir au personnel un environnement de travail sûr, sécurisé et satisfaisant.
- (iv) Garantir une prise en compte réelle de la contribution du personnel à l'entreprise.
- (v) Informer le personnel et le consulter sur toutes les décisions qui auront un impact pour les travailleurs.
- (vi) proposer aux salariés la formation et le recyclage nécessaires pour leur permettre de faire leur travail efficacement et sûrement et de faire face aux changements dans leurs devoirs et leurs responsabilités.
- (vii) Encourager les managers et le personnel à adopter une culture de responsabilité partagée.

Avec une telle entente à la base de l'accord, il est possible de réaliser des progrès significatifs dans la définition de pratiques de travail efficaces, dynamiques, productives et rentables.

La flexibilité au travail se décline sous trois formes essentielles :

- Flexibilité géographique: transfert entre différents sites.
- Flexibilité professionnelle: transfert entre opérations / équipement / machines / compétences.
- Flexibilité temporelle: horaires de travail; heures de début et de fin de travail; travail posté en horaires variables.

*La flexibilité géographique* peut impliquer un déplacement d'un pays à l'autre pour certains travailleurs ; mais pour la plupart des travailleurs, il s'agira de travailler sur d'autres sites, avec des garanties quant au nombre de sites et aux distances qu'un travailleur peut raisonnablement couvrir en une journée de travail normale. Des arrangements feront l'objet d'un accord pour les frais de transport, les repas et les pauses repos, ainsi que pour le séjour en cas de déplacements trop longs.

*La flexibilité professionnelle* est devenue monnaie courante dans une entreprise moderne et efficace. Elle dépend de la formation et/ou de l'expérience que possède le travailleur, ainsi que des exigences en matière de santé, de sécurité et de bien-être. Dans le cadre de ces garanties, l'entreprise attendra du travailleur un déploiement flexible dans ses différents départements afin d'optimiser l'utilisation des sites et de l'équipement, de répondre rapidement et efficacement aux besoins des clients, d'utiliser pleinement les compétences et les talents de chacun, et de maintenir la compétitivité de l'entreprise. Ce type d'arrangements inclut la flexibilité de relocalisation du personnel pour couvrir des absences de courte durée, en couvrant les repas et les périodes de repos; ou des absences plus longues pour congés annuels, pour maladie ou pour raisons familiales.

Dans de nombreux pays européens, la *flexibilité temporelle* est assujettie à des limites légales et réglementaires, ainsi qu'à des conventions collectives nationales entre employeurs et syndicats reconnus. En règle générale, les entreprises ont conclu des arrangements en matière de temps de travail qui reflètent plus étroitement les fluctuations de la demande. Des systèmes de roulement différents et des heures de début et de fin de travail variables, permettent aux entreprises de répondre plus efficacement et effectivement aux besoins des clients ou aux fluctuations saisonnières de la demande.

Des conseils relatifs aux formules de travail flexibles peuvent être obtenus auprès des fédérations d'employeurs et des syndicats.

**Déclaration de politique générale** UNI Europa Graphical et ses affiliés considéreront toujours que les arrangements en matière de flexibilité ne doivent être appliqués qu'après qu'il y ait eu négociation et accord avec les représentants des syndicats.







## C. PHASE D'ACTION



## C.1. Négociation efficace

L'approche de la négociation décrite ci-dessous est celle de la “négociation raisonnée” et elle s'applique indifféremment aux négociations commerciales et aux négociations collectives entre direction et représentants du personnel. Elle est fondée sur la compréhension des besoins de l'interlocuteur et de ses intérêts sous-jacents, sans s'arrêter à “notre position” et “leur position” ; elle reconnaît en outre le fait que des accords solides et durables ne sont pas fondés sur l'opposition, mais au contraire renforcent les relations entre les parties en présence.

**On peut considérer que la négociation évolue en quatre phases :**

- **Préparation** – tout ce qui précède la rencontre.
- **Discussion** – mettre les questions “sur la table” et explorer les intérêts de chacun.
- **Proposition** – propositions préliminaires et conditionnelles.
- **Négociation** – engagement conditionnel ; “Si vous donnez ..., nous donnerons...”

Le temps alloué à chacune des quatre phases devrait respecter le rapport 16:4:2:1.



Le succès de toute négociation dépend largement des actions entreprises par la direction pour donner suite aux engagements pris, en veillant à ce que les cadres hiérarchiques connaissent les accords et qu'ils aient la compétence et le jugement nécessaires pour les mettre en œuvre.

### C.1.1. Check-list pour chaque phase du processus de négociation

#### PREPARATION

- 1. Vérifiez auprès de vos partenaires et énoncez clairement :
- 2. Ce que vous voulez, priorisé sous forme de : “nous devons obtenir” ; “nous voulons obtenir” ; et “nous aimerions obtenir” ; ou : “Essentiel, Important et Souhaitable” (EIS).
- 3. Quels sont vos intérêts sous-jacents : pourquoi vouloir ce que vous voulez ?
- 4. Notre “position de rupture” ou “point de rupture” qui diffère de notre
- 5. MEilleure SOLution de REchange (MESOR).
- 6. Que veulent-ils, d’après vous (priorisé de la même manière) ? Voir ci-dessous.
- 7. Qui sont les parties prenantes de la partie adverse ? Que veulent-ils, d’après vous ? (ce qu’ils “doivent obtenir”, ce qu’ils “veulent obtenir”, ce qu’ils “aimeraient obtenir”) Quel sera leur “point de rupture” et quel est leur MESOR ?
- 8. Quels sont leurs intérêts sous-jacents ? Pourquoi vouloir ce qu’ils veulent ?
- 9. Recueillez de l’information : politique du syndicat ; publications des organisations patronales ; déclarations des cadres hiérarchiques ; ce que les travailleurs disent dans l’entreprise ; ce dont les autres se satisfont.
- 10. Conditionnez les attentes : communiquez très tôt pour informer “la partie adverse” des points qui sont négociables et de ceux qui ne le sont pas.

#### DISCUSSION

- 1. Dites clairement ce que vous voulez et pourquoi vous le voulez.
- 2. Ecoutez ce que veut la partie adverse et posez des questions pour découvrir les intérêts sous-jacents (pourquoi ils veulent ce qu’ils veulent).
- 3. Commencez à progresser en donnant des “signaux” à propos des points sur lesquels il serait possible d’avancer, s’il y avait un mouvement réciproque acceptable de la part de la partie adverse.
- 4. Les “signaux” sont essentiels pour l’évolution de la négociation. Par exemple : “Nous éprouverions de grandes difficultés...” (mais ce n’est pas impossible) ; “Dans l’état actuel des choses...” (mais si les “choses” changeaient...) ; “Nous ne pouvons absolument pas nous permettre...” (mais nous pouvons nous permettre “quelque chose”).
- 5. Ecoutez attentivement les signaux émis par la partie adverse.

## PROPOSITION

1. Quand toutes les demandes sont “sur la table” et que les signaux ont été émis et entendus pour signaler les zones de compromis possible, les parties sont en position de formuler des propositions préliminaires hypothétiques, en utilisant la formulation suivante : “Si vous étiez prêts à... ; alors nous pourrions considérer...”.
2. La négociation s'ouvre sur une offre initiale réaliste et chacun fait de modestes compromis sur sa position.
3. Dans la phase de proposition, chaque partie présente ses propositions pour répondre aux intérêts de la partie adverse, et cherche à identifier les concessions qui ne coûtent rien à donner, mais qui ont de la valeur quand on les reçoit.

## NEGOCIATION

1. C'est dans cette phase que les parties font des offres spécifiques, mais conditionnelles et invitent à l'accord, en utilisant la formulation suivante : “Si vous... ; alors nous...”. Notez que chaque concession est assortie d'une condition: on ne donne rien pour rien.
2. Soyez conscient du prix de chaque concession et calculez la valeur de l'avantage que vous attendez en retour.
3. Un aspect clé dans la phase de négociation est de savoir quand s'arrêter. La meilleure manière pour finaliser une négociation, est de conclure par un résumé, de réaffirmer l'offre qui est sur la table, et ensuite de s'arrêter pour entendre la réponse!

### Suivi – Que faire pour que l'accord “tienne la distance”

- Détailler l'accord, assorti de toutes les explications et clarifications.
- Vous et votre équipe devez respecter votre part du marché: rien ne sape plus rapidement une relation nouvellement établie, que l'absence de mise en oeuvre de l'accord que vous venez d'imposer.
- Rédiger un plan d'action et l'inscrire à l'agenda / au programme : qui doit faire quoi, pour quand? Puis, agir!
- Organiser des réunions avec tous les managers, chefs d'équipes et représentants du personnel qui seront responsables de la mise en oeuvre de l'accord. Vous assurer qu'ils comprennent tous ce qu'ils doivent faire pour que ça marche, et quel soutien ils peuvent solliciter. Les réunions seront plus efficaces en groupe, pour pouvoir discuter des points d'achoppements potentiels et des solutions possible.
- Contrôler la mise en oeuvre de l'accord. Établir clairement “qui” s'est engagé à faire “quoi” et “pour quand”. Vous assurer que les managers, les responsables d'équipes, les représentants du personnel ou les délégués syndicaux comprennent leurs obligations découlant de l'accord, et prendre les mesures nécessaires pour que chacun respecte l'accord.

## C.2. Gestion du changement – restructurations

Le changement est permanent, et il s'accélère dans un environnement concurrentiel mondial toujours plus exigeant et asservi au temps. Dès lors, qu'il s'agisse de restructuration, de réduction d'effectifs ou de nouvelles méthodes de travail pour améliorer l'efficacité, la productivité ou le service, le changement va devenir la norme ; et les entreprises feraient mieux de s'habituer à le gérer efficacement! Cette section du toolkit porte sur :

- Analyse des parties prenantes
- Comprendre la nature du changement: la psychologie du changement et la manière d'aider chacun à chaque étape du processus
- Processus de transition - illustrations
- Check-list pour la gestion du processus de changement
- Leçons de ceux qui ont survécu à une récession

\* *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession;*  
The Boston Consulting Group;  
mars 2009

Une recherche publiée en 2009\*, menée dans des entreprises aux quatre coins de l'Europe, a identifié les leçons suivantes de la dernière récession, afin de survivre dans le climat économique actuel:  
*“Les leaders prévoyants ont [toujours] profité des moments [de tempête] comme ceux-ci pour préparer leurs organisations à dépasser les concurrents moins agiles.”*

### C.2.1. Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes poursuit un double objectif :

1. Identifier avec certitude tous ceux qui peuvent influencer des initiatives, positivement ou négativement.
2. Prioriser les intéressés que nous devons impliquer ; ceux qui pourraient être nos “alliés”, et ceux qui pourraient être des saboteurs.

Après avoir identifié les parties prenantes, leur influence potentielle et leur positionnement en tant que défenseurs ou détracteurs, nous pouvons affiner notre tactique pour les gérer individuellement. La tactique peut englober les points suivants :

- Engagement
- Gestion des attentes
- Marginalisation

L'analyse des parties prenantes est souvent présentée sous forme de grille qui permet d'identifier rapidement ceux qui ont l'intérêt le plus proche et la plus grande influence ; en d'autres termes : ceux qui doivent devenir notre priorité.

		INTERET	
		ELEVE	FAIBLE
POUVOIR / INFLUENCE	ELEVE	<b>A</b> <b>PREMIERE PRIORITE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GERER LES ATTENTES</li> <li>• IMPLIQUER</li> </ul>	<b>C</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GERER LES ATTENTES</li> <li>• MAINTENIR LE NIVEAU DE SATISFACTION</li> </ul>
	FAIBLE	<b>B</b> <b>TENIR INFORME</b>	<b>D</b> <b>PRIORITE FAIBLE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTROLER</li> </ul>

Dans le cas d'un changement des horaires de travail :

Les personnes directement affectées et leurs représentants se trouveraient dans la case A: ce sont ceux à qui nous devons expliquer le besoin de changement pour l'entreprise ; que nous devons impliquer dans la solution ; que nous devons véritablement consulter, et avec lesquels nous allons négocier tout changement des conditions d'emploi.

D'autres travailleurs dans les zones de production et leurs représentants seront vraisemblablement représentés dans la case B, donc nous devons les informer pour qu'ils comprennent pourquoi leurs collègues sont touchés, et pour qu'ils sachent que nous adoptons de bonnes pratiques dans la gestion du changement. Cela implique que nous les traiterions correctement, s'ils venaient à connaître pareil changement.

Les permanents syndicaux et les administrateurs de l'entreprise ou les actionnaires pourraient être regroupés dans la case C, donc nous devons les informer, mais en conditionnant leurs attentes par rapport à leur implication potentielle, et en vérifiant qu'ils ne sont pas impliqués dans le processus à un moment inopportun.

Le reste du personnel, au niveau des ventes ou de l'administration, et dans les autres sites, par exemple, pourrait poser des questions et nous devons y répondre rapidement et précisément.

### C.2.2. Comprendre la nature du changement

Au cœur de ce *toolkit*, au cœur du monde du travail au vingt-et-unième siècle, il y a le changement. Pour citer un philosophe grec (environ 500 ans av. J.-C.), "rien ne dure, que le changement". Plus récemment, Bill Gates disait : "nous surestimons toujours le changement qui va se produire dans les deux prochaines années et nous sous-estimons celui qui va se produire dans les dix prochaines années. Ne nous laissons pas endormir dans l'inaction".

Le comédien Woody Allen confirme que les êtres humains sont en général rétifs au changement: "Je n'ai pas peur de mourir ; je ne veux simplement pas être là quand cela arrivera".

Une des réactions les plus courantes face à une idée nouvelle, consiste à rechercher ses défauts, ce qui est perçu par celui qui l'a lancée comme de la résistance. De même, le destinataire de l'idée pourrait la percevoir comme une menace. Rien ne plante mieux le décor pour un conflit, que le changement. D'où l'importance pour chacun de comprendre la nature du changement.

### Gérer le changement

C'est traditionnellement la direction qui engage le changement; et ensuite entreprend d'impliquer le personnel et ses représentants dans le processus. Cela se déroule trop souvent comme suit : la direction identifie un problème ou un enjeu pour l'entreprise, détermine une solution, puis tente d'impliquer le personnel et ses représentants dans sa solution (celle de la direction). Comme cela a été dit plus haut, la solution est reçue par les destinataires comme un problème. Il est possible d'y remédier simplement : *la direction devrait impliquer le personnel et ses représentants dès que le problème ou l'enjeu apparaît*. Ils seront beaucoup plus susceptibles de s'impliquer dans la solution s'ils ont compris le problème, et ils pourraient aussi proposer une meilleure solution, évidemment !

Voir étude de cas  
MediaPlaza – pp 76-77

### Changement et transition

D'après William Bridges<sup>4</sup>, les personnes et les organisations ne peuvent changer que si elles traversent avec succès trois phases de transition :

1. Epilogues : nous devons cesser de faire les choses qui nous sont familières avant de pouvoir embrasser le changement. C'est potentiellement une période de perte et de peur.
2. Zone neutre : exploration de la nouveauté (équipement / horaires de travail / manager / équipe), ce qui peut constituer une période assez chaotique d'expérimentation et de prise de risque, au cours de laquelle nous remplaçons les habitudes et les attitudes familières, par d'autres qui sont nouvelles.
3. Nouveaux commencements : quand nous acceptons la nouveauté et que nous commençons à nous y sentir bien.

Nous passons tous par ces stades, mais certains les traverseront très rapidement, et d'autres plus lentement. Et certains ne feront jamais la transition. La clé, pour une gestion efficace du changement, consiste à reconnaître qu'il existe une période d'incertitude – la période de transition – que Bridges appelle “la zone neutre”, et au cours de laquelle le personnel peut s'impliquer dans la gestion du changement, ou se désengager. Dans ce dernier cas, il va vraisemblablement opposer une résistance.

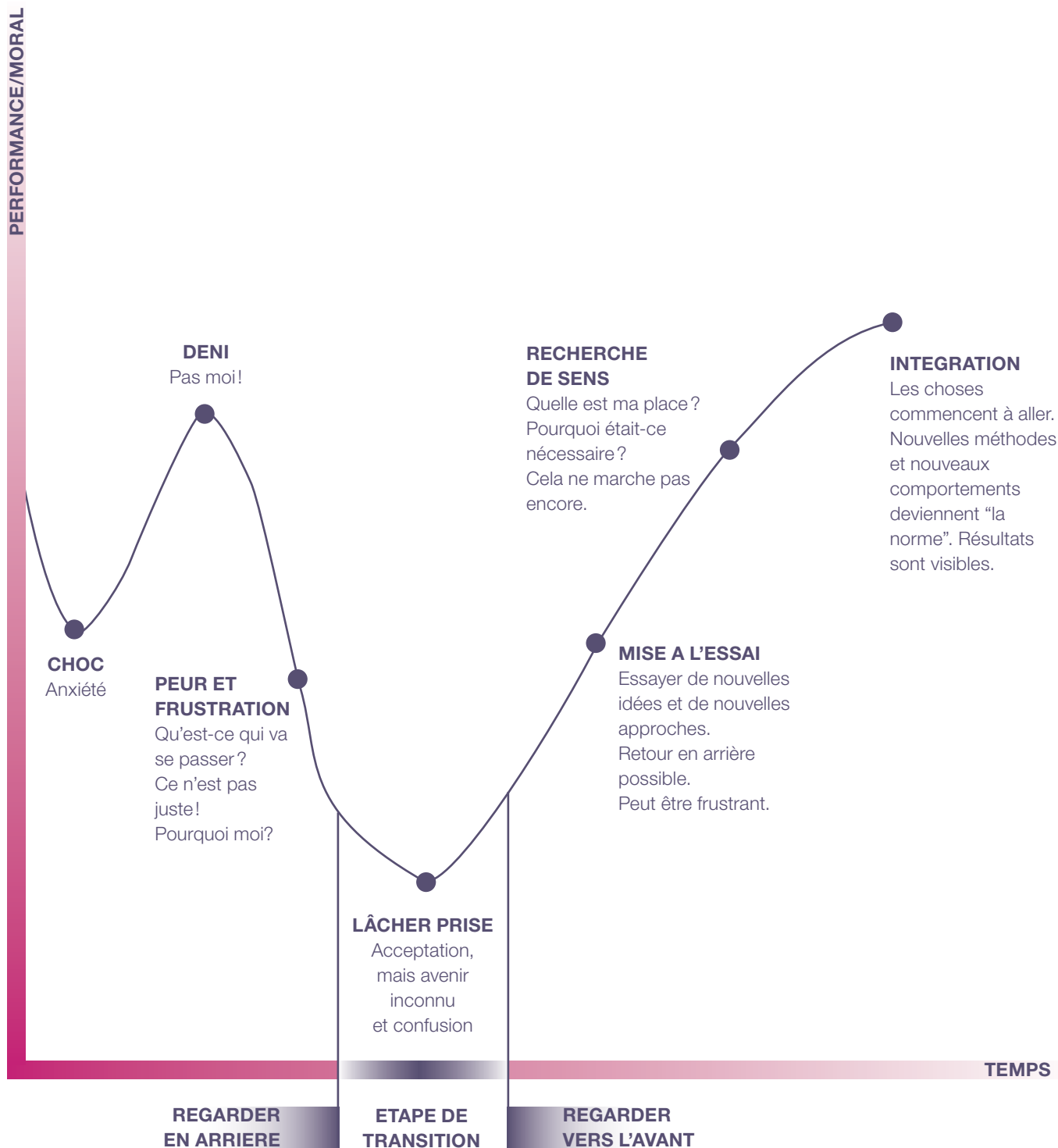
### La “courbe du changement”

Il est important pour les managers et les représentants du personnel de saisir en quoi consiste la psychologie du changement, pour comprendre ce que vivent les collègues – tous les collègues : qu'ils soient managers, employés, ou représentants du personnel – en période de changement. Le diagramme qui suit est basé sur le “cycle du deuil”, développé par Elisabeth Kübler-Ross, qui a étudié l'impact du deuil sur les personnes. Sa théorie consiste à dire que nous éprouvons tous une réponse émotionnelle face à la perte. Tout le monde ne ressent pas tous ces sentiments, tout le monde ne les ressent pas intensément, ou encore ne les vit pas dans le même ordre. Ces états émotionnels peuvent être pris pour de la dépression, mais ils sont le processus naturel que traversent ceux qui perdent quelque chose d'important à leurs yeux.

4. *Managing Transitions – Making the Most of Change*, William Bridges, Nicholas Brealey, 1995

### C.2.3. La courbe du changement

La courbe illustre les émotions courantes que nous associons au changement.







#### C.2.4. Gestion efficace du changement

**Les managers et les représentants du personnel doivent adopter un certain nombre de comportements essentiels afin de se traiter avec respect et dignité durant ces périodes de changement :**

- S'attendre à des signes d'émotion et les accepter; admettre ouvertement les émotions, ce qui ne signifie pas qu'il faille accepter un langage grossier ou un comportement déplacé.
- Communiquer : informer tout le monde, et reconnaître que l'information n'est pas toujours disponible (soit parce qu'elle est véritablement confidentielle, soit parce que certaines décisions n'ont pas encore été prises).
- Communiquer : écouter pour vraiment comprendre.
- Communiquer : offrir différents canaux pour permettre au personnel de poser des questions et de faire connaître son opinion.
- Communiquer : répondre aux questions aussi précisément et rapidement que possible.
- Communiquer : faire savoir au personnel que ses opinions ont été entendues; et que, même si elles n'ont pas été intégrées, les raisons sous-jacentes aux décisions déplaisantes ont malgré tout été comprises.
- Être disponible : pour des entretiens individuels informels à l'improviste, pour des "consultations", pour des réunions d'actualisation et de questions-réponses régulières et programmées.
- Impliquer les managers, le personnel et ses représentants dans une résolution commune du problème.
- Consulter au bon moment, avant de prendre les décisions.
- Se mettre d'accord sur le meilleur moment pour informer, consulter, résoudre les problèmes et négocier.
- Honorer le passé ; avoir du respect pour ce que les gens ont fait pour amener l'entreprise où elle est aujourd'hui.
- Faire de la formation et du développement un élément de l'avenir.
- Célébrer les premiers succès.

Le tableau qui suit est un outil pour planifier et contrôler les responsabilités et les progrès réalisés dans la mise en œuvre du changement.

**C.2.5. Grille du changement – check-list de la planification et de la mise en œuvre**

		PAR QUI	POUR QUAND
1.	La direction générale a validé un processus de changement, définissant les responsabilités et le mandat pour approbation et signature définitive		
2.	Les processus clés ont été identifiés et cartographiés		
3.	Analyse des parties prenantes – voir C.2.1. (page 51)		
4.	Les facteurs clés de succès (FCS) ont été identifiés		
5.	Jalons importants identifiés		
6.	La gestion de projet englobe le contrôle, la révision et l'actualisation		
7.	Plans de communication internes et externes synchronisés –voir B.1.5. (page 34)		
8.	Analyse de risque réalisée et terminée avant le démarrage		
9.	Plans d'urgence en place		
10.	Cadres hiérarchiques informés et 'téléassistance' mise sur pied pour traiter les questions rapidement et efficacement		
11.	Information, consultation et négociation avec les représentants du personnel intégrées dans le processus de planification du projet		
12.	Implication des supérieurs et du personnel planifiée: appel à leurs idées et à leurs recommandations		
13.	Les opinions du personnel, de ses représentants et du syndicat sont prises en compte et les réponses de la direction sont communiquées à l'ensemble du personnel		
14.	Une analyse des besoins de formation est réalisée avant le changement		
15.	Les Indicateurs clés de performance (ou KPI, de l'anglais Key Performance Indicators) et les plans de développement personnels (PDP) sont revus / amendés pour s'adapter aux changements		
16.	Toutes les formations sont planifiées et les formations essentielles pour la sécurité sont terminées avant la mise en œuvre du changement		
17.	Le soutien interne et externe au personnel est en place dès le début		
18.	Durant la mise en œuvre, l'opinion du personnel est recherchée et suivie		
19.	Durant la mise en œuvre, des mises à jour régulières sont publiées		
20.	Point régulier sur la formation pour garantir qu'elle est adaptée aux besoins		
21.	Contrôle du projet après exécution		
22.	Recueil des réactions du personnel à l'issue de l'exécution		
23.	Supérieurs hiérarchiques et délégués syndicaux/ représentants du personnel participent à l'analyse de ce qui a bien fonctionné, de ce qui ne s'est pas très bien passé, et de ce qui devrait être fait différemment la prochaine fois		
24.	Analyse se concentre sur les leçons à tirer (pas les reproches) et sur l'avenir		
25.	L'analyse finale des changements et des implications futures est publiée à l'attention de l'ensemble du personnel		

## C.3. Leadership

- Approche intégrée du leadership
- Gestion de la performance

Une étude publiée en 2009\*, menée dans des entreprises aux quatre coins de l'Europe, a identifié les leçons suivantes de la dernière récession pour survivre dans le climat économique actuel :  
*“De nombreuses entreprises proposent à leurs managers une formation spéciale dans l'art du leadership en période difficile.”*

*“Il est particulièrement important que les managers en première ligne reçoivent cette formation. Contrairement aux cadres supérieurs, ces managers ont une bonne perception de la motivation et de l'engagement des salariés. Ils connaissent ceux qu'on appelle les leaders d'opinion dont il est vital d'obtenir le soutien dans l'organisation, et ils peuvent détecter les points d'achoppements longtemps avant qu'ils ne fassent surface.”*

\* Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; mars 2009

Le leadership est un vaste sujet (125.000.000 de liens sur Google!). Ce qui suit constitue un guide à l'usage du manager pressé qui décrit les actions d'un bon leader.

### C.3.1. Approche intégrée du leadership, de la communication et de la gestion de la transformation

**L'approche intégrée consiste pour les managers à s'impliquer avec tous leurs collaborateurs dans les activités suivantes :**

- **Entretiens individuels informels :** développement des relations interpersonnelles.
- **Evaluations / entretiens de développement personnels :** démontrer aux individus toute la valeur d'une implication dans l'entreprise.
- **Normes :** définition et respect de normes de conduite, de performance et de comportement qui sont réalisables et équitables pour tous.
- **Briefings d'équipe :** informations exactes sur les décisions prises, avec possibilité pour le personnel de demander des éclaircissements et de faire entendre son opinion.
- **Réunions d'équipe :** impliquer le personnel dans la solution et dans la consultation pour toute décision qui va affecter son travail et son bien-être.
- **Réunions syndicales :** réunions informelles de renforcement des relations (pour construire la confiance mutuelle) et réunions formelles, dans lesquelles on dit clairement quels points sont : (a) pour information ; (b) pour consultation et pour résolution conjointe et ; (c) pour négociation collective – mais SANS essayer de tout faire en même temps!
- **Réunions de direction :** gérées comme n'importe quel investissement. Faire de chaque réunion une activité à valeur ajoutée rentable.
- **Changement et transformation :** comprendre la différence et comprendre la psychologie ; pour tous les managers qui dirigent des collaborateurs.
- Enfin, chaque manager devrait être un modèle pour les normes de conduite, de performance et de comportement préconisées par la culture d'entreprise ; “montrer l'exemple”, en somme.

Chaque manager est un individu avec ses qualités et son style propre ; pour autant, il est essentiel qu'il y ait un certain degré de cohérence dans la manière dont les managers s'adressent au personnel et à ses représentants. Les managers doivent faire la preuve de leurs compétences de leadership en adoptant le comportement qu'ils attendent des autres ; en manifestant un jugement cohérent et en agissant avec confiance.

Voir étude de cas  
Hjemmet Mortensen Trykkeri –  
pp 94-96

#### Leadership pour les représentants du personnel et les délégués syndicaux

Les représentants du personnel et les délégués syndicaux ne dirigent peut-être pas d'équipe, n'ont peut-être pas à mener des évaluations ou des entretiens de développement (même s'ils pourraient avoir à le faire), mais à tous les autres égards, les principes énoncés ci-dessus s'appliquent également au leadership dont doivent faire preuve les représentants du personnel et les délégués syndicaux.

### C.3.2. Gestion de la performance

L'industrie est sous pression. Etant donné le nombre de salariés qui quittent leurs entreprises, voire le secteur, le besoin de restructurer de manière socialement responsable se fait clairement sentir. Les employeurs socialement responsables vont aider leur personnel à le faire avec dignité et avec des perspectives d'emploi.

Pour maintenir les perspectives d'emploi et la viabilité des entreprises, il est essentiel de rechercher une performance élevée, ou en d'autres termes d'avoir des salariés qui travaillent solidairement et efficacement, en appliquant des normes de conduite, de performance et de comportement équitables et cohérentes. Ce qui suit résume les étapes à parcourir pour gérer efficacement la performance individuelle.

#### Trois aspects fondamentaux de la gestion de la performance :

- **Normes** de conduite, de performance et de comportement: communiquer, contrôler, et traiter les défaillances rapidement et informellement (la première fois).
- **Performance** individuelle: par le biais de l'évaluation et des entretiens individuels.
- **Récompense**: par le biais de la **reconnaissance**.

#### Définir, faire respecter et appliquer des normes

##### 1. Définir des normes de conduite, de performance et de comportement

- Les communiquer efficacement et régulièrement :
- Briefings.
- Réunions d'équipe.
- Recrutement.
- Accueil et orientation.
- Formation.
- Entretiens individuels.
- Evaluations.
- Entretiens disciplinaires.

##### 2. Contrôler

##### 3. Gérer les échecs :

- Aborder les problèmes tôt, ne pas les éviter.
- Mot amical.
- Mot moins amical.
- Prochaine fois . . .
- Procédure disciplinaire formelle.

#### Gérer la performance individuelle

##### 1. Entretien d'évaluation annuel ou semestriel (Entretien de développement)

- Focalisé sur le développement individuel.
- Compréhension claire du rôle, des droits, des responsabilités et des obligations de rendre compte.
- Analyser la performance à la lumière des objectifs fixés lors de la dernière évaluation.
- Feedback (180° / 360°).
- Validation de nouveaux objectifs en lien avec les objectifs du département et les besoins de l'entreprise.
- Accord sur les besoins de formation et de développement.
- Validation d'un plan d'action.
- Validation des dates des trois prochains entretiens individuels (à quatre ou huit semaines de distance).

Même pour les emplois les moins élevés / d'exécution :

- Clarifier les besoins du poste.
- Formation complémentaire nécessaire pour effectuer le travail.
- Aspirations d'évolution de carrière, de transfert ou de promotion.
- Besoins de développement pour répondre aux aspirations.
- Autres compétences ou connaissances que l'organisation n'utilise pas.

## 2. Entretiens individuels

L'ordre du jour reprend trois points incontournables :

- (a) Qu'est-ce qui va bien ?
  - De quoi êtes-vous fier (fière) ?
  - De quoi êtes-vous satisfait(e) ?
- (b) Qu'est-ce qui va moins bien ?
  - De quoi n'êtes-vous pas satisfait(e) ?
  - Qu'est-ce qui devient irritant / ingérable ?
- (c) Que puis-je faire pour vous aider ?
  - Plus :
    - Toutes les questions que le collaborateur veut aborder avec vous.
    - Toutes vos préoccupations ou vos problèmes.
    - Terminez toujours sur un point positif.

## Récompense

### 1. Révision salariale annuelle

- (a) Coût de la vie ou paquet approuvé avec les représentants élus.
- (b) Salaire lié aux bénéfices/excédents de l'organisation.
- (c) Récompense sur base des objectifs de l'équipe.
- (d) Révision salariale individuelle :
  - Séparée de l'évaluation (entretien de développement).
  - Focus sur des objectifs spécifiques avalisés comme indicateurs pour la révision salariale.
  - Le manager décide.
  - Procédure de recours.

### 2. Autres avantages (contractuels)

### 3. Récompenses spéciales ponctuelles pour réalisations exceptionnelles :

- Commercial de l'année.
- Collaborateur le plus apprécié par la clientèle.

### 4. Occasions de développement, d'apprentissage, de voyages, de responsabilités accrues et de reconnaissance

### 5. Reconnaissance de base :

- Dire "Merci".
- Afficher les contributions exceptionnelles.
- Veiller à ce que les directeurs / administrateurs disent "merci".
- Connaître chacun personnellement.
- Savoir ce qui est important pour chacun.
- Connaître les événements importants dans la vie des collaborateurs.

## **C.4. Préparer les collaborateurs à quitter l'entreprise**

Tous les pays disposent d'un cadre légal et réglementaire différent pour gérer les licenciements. Le nombre de personnes affectées et le rôle du syndicat dans l'entreprise seront des facteurs déterminants dans ce processus. Les conseils qui suivent sont fondés sur les bonnes pratiques pour des restructurations socialement responsables. Voir les études de cas RotoSmeets (pages 80-81 et 84-86) et Polestar (pages 91-93) pour des exemples spécifiques.

Dans un premier temps, un employeur socialement responsable va explorer toutes les possibilités pour éviter, ou au moins réduire le nombre des licenciements potentiels, en collaboration avec les salariés et leurs représentants élus, et le cas échéant, avec les permanents syndicaux.

### **C.4.1. Prévention ou limitation des licenciements**

#### **Actions possible pour prévenir, ou tout au moins réduire le nombre de licenciements**

- Gel des recrutements.
- Arrêt des contrats temporaires et intérimaires (ou, à tout le moins, autorisation uniquement sous réserve d'approbation au niveau des administrateurs).
- Arrêt des heures supplémentaires (ou, à tout le moins, autorisation uniquement sous réserve d'approbation au niveau des administrateurs).
- Reclassement.
- Reconversion.
- Détachement vers d'autres entreprises.
- Congés sabbatiques, payés intégralement ou partiellement.
- Chômage partiel ou travail flexible en accord avec le personnel et les syndicats.
- Analyse rigoureuse et application de toutes les autres mesures de réduction des coûts avec la participation de la direction ; par exemple, adoption d'un moratoire sur les achats importants ; contrôle de toutes les dépenses ; limitation des frais de déplacement ; etc.
- A la limite, les partenaires sociaux pourraient s'accorder sur des mesures douloureuses, comme un report du paiement des salaires, un gel des salaires, voire même des réductions de salaires (sous réserve de garanties spécifiques) ; afin de sauver les emplois et de permettre à l'entreprise de continuer ses activités. Il est évident que ces mesures ne doivent pas être prises à la légère.

### **C.4.2. Gérer les licenciements et les retraites anticipées de manière socialement responsable**

1. Respecter le cadre légal et les conventions négociées avec le ou les syndicat(s) reconnu(s).
2. Consulter votre fédération d'employeurs, votre syndicat et d'autres interlocuteurs qu'ils sont susceptibles de vous recommander.
3. Avoir un argumentaire clair.
4. Planifier votre calendrier de communication.
5. Mettre tous les managers "dans le coup" - voir "Mobiliser les managers" dans "Gestion du changement", C.2. (page 51).
6. Consulter véritablement et négocier avec les représentants élus - voir "Consultation", B.1.6. (page 35).
7. Planifier une aide au reclassement professionnel.
8. Réserver du "temps pour l'équipe", pour parler des conséquences.
9. Informer individuellement les collaborateurs "en danger" - voir "Communication des mauvaises nouvelles", B.1.8. (page 37).

Voir étude de cas  
Corelio – pp 89-90

10. Réfléchir aux alternatives et rester flexible: véritablement prendre en compte les options qui se présentent - voir "actions possible pour prévenir/réduire les licenciements".
11. Dire "au revoir" dans la dignité à ceux qui partent ; s'investir dans des entretiens individuels et prendre du temps avec l'équipe de ceux qui vont rester dans l'entreprise – voir C.4.3. ci-dessous.

### C.4.3. Préparer les collaborateurs à une nouvelle vie hors de l'entreprise

Une aide gouvernementale pour le reclassement professionnel et la reconversion peut être disponible dans les différents systèmes sociaux nationaux. Consultez votre fédération d'employeurs ou votre syndicat pour de plus amples informations.

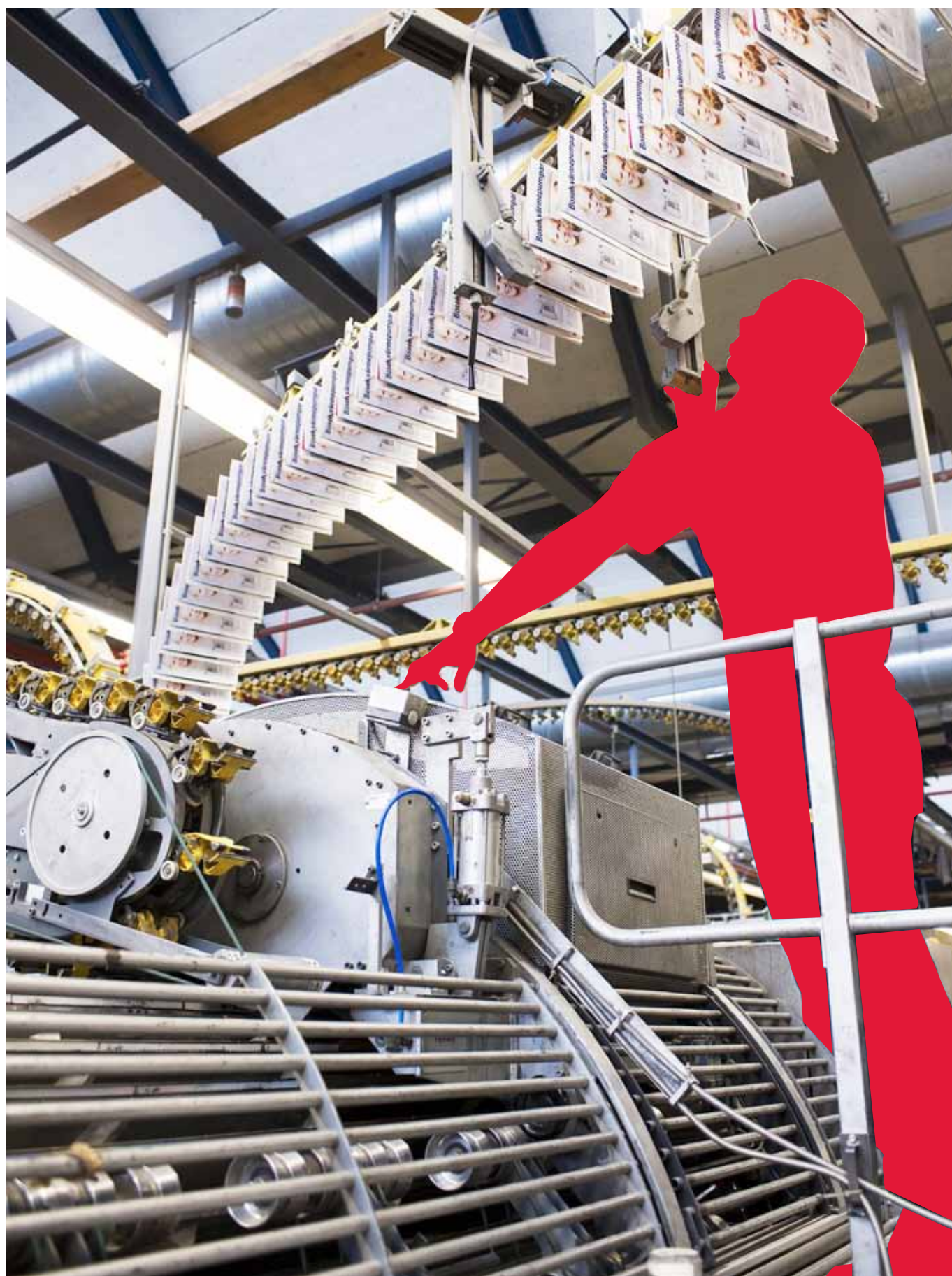
Investir du temps dans ceux qui vont quitter l'entreprise est non seulement socialement responsable, c'est aussi commercialement rentable: cela prouve votre engagement vis-à-vis de ceux qui restent, ce qui va contribuer à motiver vos collaborateurs. Les salariés qui partent en étant bien traités seront des ambassadeurs de votre entreprise.

Le reclassement professionnel n'est peut-être pas à la portée de nombreux employeurs, mais il n'en reste pas moins qu'un employeur peut faire beaucoup pour aider les salariés qui quittent l'entreprise à trouver un emploi alternatif satisfaisant.

#### Par exemple:

1. Accès à internet pour la recherche d'emploi et l'analyse des offres d'emploi.
2. Accès à un PC et à une imprimante pour préparer un CV et des lettres de candidatures.
3. Un poste de travail pour les démarches qui précèdent, pour les appels téléphoniques, pour l'accès à internet et pour faire des copies.
4. Conseils et orientation sur la manière d'aborder la recherche d'un nouvel emploi. Poser les questions qui aideront les collaborateurs à être créatifs dans leur recherche d'emploi (au lieu de se contenter simplement de remplacer leur emploi actuel) comme, par exemple :
  - Une bonne journée au travail, c'est quoi pour vous? Qu'est-ce que vous trouvez agréable et épanouissant au travail?
  - Si vous ne deviez pas travailler, mais que vous choisissiez de le faire, quel type de travail rechercheriez-vous?
5. Coacher le personnel pour qu'il soit attentif aux nouvelles expériences et aux occasions de formation et de développement qu'il pourrait trouver épanouissantes.
6. Encourager les salariés à s'ouvrir à des options, comme l'idée d'un "portefeuille" d'emplois, ou la création de leur propre entreprise.
7. Conseil sur la recherche des offres d'emplois.
8. Conseil et commentaires sur le CV et les lettres de candidature de la part d'un "ami critique".
9. Préparer l'entretien : poser les questions typiques qui vont intervenir durant l'entretien et s'entraîner à y répondre.
10. Coaching sur les leçons à tirer après l'entretien d'embauche, et sur la façon de transformer un rejet en leçon positive.

Voir étude de cas  
Polestar – pp 91-93







## D. EVALUATION ET BILAN

La discipline qui consiste à tirer le bilan et à évaluer les avantages de nos activités devrait être un passage obligé dans toute initiative de valeur. Une coopération efficace entre la direction et les représentants du personnel est essentielle pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise, tout autant que le bien-être de son personnel. Elle implique en outre un investissement significatif en temps et en énergie, qui devrait être rigoureusement analysé pour garantir sa valeur ajoutée pour tous les acteurs de l'entreprise.

Le bilan et l'évaluation devraient constituer la dernière étape de toute initiative.

**Dans leur forme la plus simple, ils peuvent se résumer à trois questions :**

1. Qu'est-ce qui s'est bien passé ?
2. Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ?
3. Que ferons-nous différemment la prochaine fois ?

De nombreuses organisations consacrent cinq minutes au bilan à l'issue de chaque réunion, afin de s'assurer de son efficacité, dans la mesure où les réunions prennent beaucoup de temps.

Dans la ligne du contenu de ce *toolkit*, la direction et les représentants du personnel devraient régulièrement se demander (peut-être tous les six mois) :

1. Avons-nous utilisé au mieux le toolkit et les autres ressources dont nous disposons ?
2. Que faisons-nous pour vérifier ce que pense le personnel ?
3. Disposons-nous de moyens efficaces pour mobiliser l'ensemble des salariés sur les questions qui vont affecter leur travail et leur bien-être (la mobilisation du personnel est tout aussi vitale pour les syndicats qui doivent maintenir des effectifs stables, que pour les employeurs qui veulent "gagner le cœur" de leurs salariés).
4. Que pourrions-nous faire en pratique pour mobiliser le personnel plus efficacement ?
5. Avons-nous une vision claire de la manière dont nous voulons mener les relations avec les salariés dans cette entreprise, et sommes-nous encore loin de cette vision ?
6. Quel est le niveau de confiance entre la direction et les représentants du personnel ? Que pourrions-nous faire pour améliorer ce niveau, ne fût-ce que de quelques points ?
7. Faisons-nous clairement la distinction entre information, consultation et négociation ?
8. Quels obstacles empêchent encore de créer un véritable partenariat social ? Que peut-on faire pour éliminer ces obstacles ?
9. Quelles questions clés devrions-nous poser au personnel tous les douze mois afin de constituer un "baromètre" permanent de l'efficacité des managers quand ils dirigent leurs collaborateurs et de celle des représentants du personnel quand ils représentent les salariés ?

L'évaluation et le bilan devraient faire partie intégrante de nos méthodes de travail.

Qu'il s'agisse d'une réunion programmée ; du résultat d'un projet précis ; de la résolution d'un litige ; ou de la conclusion d'une négociation, le travail ne sera terminé que lorsque nous l'aurons passé en revue et évalué.







**INTERGRAF**  
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

**UNI** europa  
global graphical  
union

**facta consult**  
THE EMPLOYEE UNDERSTANDING COMPANY

Pour plus d'information rendez-vous sur [www.intergraf.eu](http://www.intergraf.eu)

Graphic design [www.stylegraphique.be](http://www.stylegraphique.be)



