

Comprendre et utiliser sa culture d'entreprise : une démarche pionnière dans les situations sociales difficiles

ACG ALTERNATIVE CONSULTING GROUP

capstan
Avocats

- Dans des situations complexes prétendre proposer des réponses simplistes est simplement outrepassant, voire malhonnête.

Ci-après deux cabinets ont mis en commun leurs approches, leurs méthodes mais également leurs sensibilités pour tenter de montrer pourquoi et comment ces situations peuvent être pensées différemment.

Deux éclairages différents et complémentaires. Celui d'un cabinet de stratégie expert en anthropologie d'entreprise, et celui d'un grand cabinet juridique spécialiste du droit social.

Une autre façon d'aborder les problèmes pour les résoudre au mieux de l'intérêt des parties prenantes.

■ Le point de vue du consultant en anthropologie d'entreprise

La réalité économique et la technologie du moment ont rendu inéluctables les opérations de fermetures de sites industriels et de services, mais également les restructurations de filières par cession ou fusion.

En France tout le monde a encore en mémoire les cas les plus médiatisés : LU, MOULINEX, MARKS and SPENCERS, VILVOORDE, METALEUROPE...

Sans pour autant faire l'amalgame entre ces différents cas, nous avons pu constater la violence émotionnelle et la profonde douleur exprimées par les salariés concernés.

Force est de constater que dans pratiquement tous les cas, avant même de parler d'argent, de chômage, les hommes et les femmes que nous avons vus et entendus ont pleuré sur la perte de leur « maison » ; autrement dit, avant toute autre considération, la souffrance naît d'abord de la « perte d'appartenance ».

Perte d'appartenance à une culture qui a permis d'exercer ces métiers, d'acquérir des expertises, d'intégrer des gestes autour de rites communs...

Et cette souffrance, que trouve-t-elle comme réponse apportée par l'entreprise, par les pouvoirs publics, les intervenants en accompagnement des plans sociaux : **des réponses rationnelles, qui ne parlent que d'argent.**

On remarque que même lorsque les compensations financières sont généreuses et efficaces, qu'elles permettent d'envisager l'avenir avec une certaine sécurité (Lu, Danone par exemple), la souffrance perdure.

Situation qui engendre dès lors des réactions en chaîne, parfois violentes, et qui en tout état de cause, aboutissent à des frustrations individuelles et collectives tout **en coûtant très cher aux entreprises, mais également à la collectivité nationale** si l'on veut bien tenir compte des coûts collatéraux engendrés de fait par ces situations (baisse de l'investissement, baisse de la consommation, augmentation des dépenses de santé...). ■ ■ ■

- *La souffrance naît d'abord de la perte d'appartenance à la culture d'entreprise.*

■ *Le deuil de la culture doit être un passage et non pas un cul de sac.*

Face à ces constats que tout le monde connaît bien, une démarche est possible qui contribue à limiter les effets de ces décisions du management le plus souvent malheureusement indispensables et justifiées.

Il s'agit d'un accompagnement du corps social, sur le plan culturel, destiné à préparer collectivement au deuil dû à une cessation d'activité et, partant de ce deuil accepté et « géré », à une re-naissance vers autre chose.

Accompagnement culturel puisqu'il s'agit bien d'une approche et d'une méthode relevant de « résolution symbolique » et permettant à chacun de comprendre pourquoi et comment sa perte d'appartenance programmée et inévitable va passer par une phase de deuil douloureux, certes, mais que ce deuil est bien un passage et non un cul de sac: une épreuve qui fortifie.

En outre il est essentiel de bien faire entendre que cette appartenance ne devrait pas concerner « l'être psychique » profond que je suis, mais simplement cet « être social » qui s'est investi dans son entreprise. Pourtant force est de constater que le risque de contamination existe de la réalité psychique individuelle: **« mon être social ayant été détruit, je ne suis plus rien ».**

Cet accompagnement n'est en rien manipulateur. Il laisse libre champ aux rapports sociaux, aux négociations syndicales et à tout ce qui relève du domaine des échanges qu'ils soient économiques ou interpersonnels.

Il a pour ambition de **permettre à chacun de comprendre** ce qui se passe collectivement et individuellement et, partant, de **rebondir mieux et plus vite**.

Ceci a bien sûr des **conséquences positives** pour les personnes, mais également pour la collectivité et plus spécialement **pour les bassins d'emplois concernés** où on peut penser positivement des investissements privés et/ou para-publics qui trouveront à s'employer efficacement.

Nous constatons dans notre pratique professionnelle que cette démarche d'accompagnement culturel conserve tout son sens **lors de cessions de sites** industriels et/ou commerciaux, et l'on sait combien ces opérations sont et seront nombreuses dans le cadre des restructurations des filières au plan mondial. Comme quoi la nature différente des échanges (juridiques, économiques, industriels) ne change en rien la perception culturelle de l'individu et du collectif.

Or la rationalité des dirigeants, actionnaires et pouvoirs publics occulte trop souvent les traumatismes symboliques vécus par le corps social (encadrement comme personnel d'exécution) dans ces situations. **Ici aussi il y a deuil.**

Et pourtant, là encore, nous savons et nous constatons que ce vrai deuil doit être géré, parfois aussi douloureusement que dans le cas précédent, et ceci **dans l'intérêt totalement rationnel de l'acheteur** qui a investi pour un certain résultat, **et du vendeur** qui, le plus souvent, conserve le site concerné comme fournisseur. Alors le corps social a passé cette épreuve contribuant à accélérer l'appartenance à la nouvelle culture.

Un accompagnement peut dès lors être extrêmement efficace. **Dans ce cas il faudra**, en outre, **faire prendre conscience des différences culturelles à prévoir entre hier et demain**. Il faudra donc préparer ceux qui sont rachetés à tenir compte des nouveaux systèmes d'interdits/obligations liés à la culture du groupe acquéreur. Pour comprendre, accepter et apprendre à vivre avec, **sans exaspération ni souffrance**.

■ *L'accompagnement culturel sert également à réussir les opérations de cessions et de fusions.*

■ *La vraie réponse à la recréation de cohésion sociale ne passe pas inéluctablement par la seule redistribution économique.*

Tout ce que nous venons d'évoquer ne relève pas de vœux pieux d'intellectuels utopistes en chambre. Il est extrêmement important de constater qu'aujourd'hui en France de grands groupes industriels ont perçu l'intérêt et l'importance de telles démarches et les ont mises en œuvre. Il serait temps que de nombreux autres les imitent et que **les pouvoirs publics entendent qu'il existe une vraie approche en profondeur de la cohésion sociale**, seule véritable réponse à la fameuse fracture sociale, et qu'elle ne passe pas inéluctablement par la seule redistribution économique ■

■ **Le point de vue du juriste expert en droit du travail**

■ *Le domaine juridique devient l'un des champs de bataille privilégiés de la résistance du personnel.*

Les opérations de réorganisations et de restructurations mises en œuvre dans nombre d'entreprises et de groupes ne produisent pas toujours les résultats escomptés, y compris sur le strict plan financier. Parmi les causes de ces échecs, les explications culturelles sont de plus en plus mises en avant. **La négligence des fondements culturels des entreprises crée en effet des difficultés susceptibles de bloquer le changement.** Le domaine juridique devient alors l'un des champs de bataille privilégiés de la résistance du personnel au projet. Des stratégies judiciaires d'obstructions systématiques sont menées, d'une façon qui peut paraître en premier lieu irrationnelle, mais qui répondent à des logiques dont les origines sont généralement culturelles.

Ainsi, par exemple, on a pu constater le refus d'un comité d'entreprise de rendre un avis sur un projet d'introduction de nouvelles technologies informatiques, n'entraînant aucune suppression d'emploi, alors que par ailleurs l'ensemble des salariés en reconnaissait l'intérêt et même l'urgence. Les représentants du personnel, soutenus par les employés, ont néanmoins multiplié les actions judiciaires en référé. La cause réelle de cette réaction provenait en réalité du fait que **le projet avait été élaboré selon des méthodes préparatoires et formulé en des termes totalement en rupture avec la culture de l'entreprise.**

■ *Les blocages culturels structurent les conflits, les renforcent et leur donnent du sens.*

Ce cas est révélateur de toute une série d'enjeux cachés, qui sont à l'œuvre dans la plupart des réorganisations. Si l'aspect culturel est apparu si manifeste ici, c'est parce qu'il s'est présenté dans le cadre d'un changement qui ne mettait en question aucun des éléments traditionnellement considérés comme conflictuels, tels que les licenciements, les salaires, ou encore le temps de travail. Le rejet du projet ne pouvait pas s'expliquer par des causes habituelles. **Mais, dans nombre de restructurations à dimensions complexes, soulevant des sujets classiques d'oppositions, les blocages culturels sont sous-jacents et gardent un rôle fondamental.** Ils structurent les conflits, les renforcent et leur donnent du sens. Souvent les revendications traditionnelles et les contentieux qui les expriment, s'ils ont leurs raisons propres, servent aussi à porter des contestations d'un autre ordre. **Le conflit juridico-social devient alors le mode d'expression de difficultés dont les fondements dépassent largement l'espace juridique traditionnel.**

Pour chercher à éviter la construction de tels schémas de crises, il est nécessaire que les opérations juridiques ne soient pas conçues et conduites sur la base d'une vision réductrice de l'entreprise et des processus de changements. ■ ■ ■

■ *La procédure juridique doit être construite à partir des données culturelles spécifiques de l'entité concernée.*

■ *S'enfermer dans des explications purement financières conduit souvent à affaiblir la légitimité du projet et donc sa valeur juridique.*

Deux biais principaux sont à éviter :

- 1. Il faut tout d'abord ne pas développer une approche mécaniste des obligations légales.** Il n'existe pas, en matière de restructuration, un modèle procédural standard à décliner systématiquement. Les règles fixées par le code du travail ne sont que des exigences de base, à intégrer dans des schémas élaborés entreprise par entreprise et projet par projet. La procédure juridique doit être construite à partir des données culturelles spécifiques de l'entité concernée, afin d'être en prise avec les véritables espaces de concertation et de négociation, tant collectifs qu'individuels. La règle de droit n'a pas à être posée en terme exogène à l'entreprise, mais doit au contraire donner lieu à un véritable travail d'appropriation.
- 2. Il est par ailleurs nécessaire de dépasser le stade de la seule vision comptable du projet.** Certes le code du travail impose de disposer, pour toute une série d'opérations, d'une cause économique. Cependant, il n'y a pas lieu à réduire la notion d'économique aux seuls aspects d'ajustements financiers de la gestion des entreprises. **La définition d'un projet, de son contenu et de ses limites, dépend aussi d'autres paramètres, dont les notions culturelles.** Certes il s'agit de sujets complexes et novateurs. Aussi, lorsqu'ils sont pris en compte, il y a souvent une tendance à ne pas vouloir trop les afficher, pour plutôt mettre en avant des arguments, généralement comptables, considérés comme plus conformes. Pourtant, il est fondamental que tous ces aspects soient clairement inclus, et même valorisés, dans l'élaboration de la motivation de l'opération. En effet, s'enfermer dans des explications purement financières conduit souvent à affaiblir la légitimité du projet et donc sa valeur juridique. A l'inverse, une motivation appuyée sur une vision élargie de la gestion des entreprises est susceptible de constituer un atout.

Le travail en commun d'**ACG** et du cabinet **Capstan Avocats** permet, en ce sens, de mettre en synergie les données culturelles et juridiques, pour en dégager une pratique du changement socialement et légalement optimisée ■



16, rue bertin-poirée - 75001 paris
TÉL. 33 (1) 4233 0550 FAX 33 (1) 4233 0583
E-MAIL asimon@acg-groupe.fr
www.acg-groupe.fr



Olivier BARRAT
Avocat associé de CAPSTAN
5, rue d'Athènes - 75009 Paris