

## **Dominique Reignier**

### **Billet du 1er février 2013 – Changement concerté**

La règle, dans notre pays, est que les projets d'entreprise ayant un impact sur l'organisation doivent faire l'objet d'une consultation des partenaires sociaux. Il s'agit notamment d'examiner l'impact précis du projet pour l'emploi et les conditions de travail. Cette procédure a pour mérite de mettre l'accent sur le sort des salariés dans le changement, et d'installer un rapport de force si nécessaire, pour inciter la direction à amender son dossier.

Le risque de cette procédure, est qu'elle conduise à une conception en chambre du projet d'entreprise, suivi par une négociation à huis clos, débouchant sur un avis négatif, permettant de lancer l'inquiétant projet. Ce scénario est la pratique la plus fréquente dans les entreprises aujourd'hui. Vu du salarié, il n'est pas associé à la conception du projet ; il entend parler d'atteinte à ses intérêts vitaux à l'occasion de débats inquiétants entre partenaires sociaux et directions. Quand enfin l'avis négatif des partenaires sociaux est donné, il voit venir à lui ses managers pour lancer la mise en œuvre. Rien de bien rassurant dans tout ce processus.

Ce constat répété conduit à se demander s'il est possible d'échapper à cette pratique singulière du dialogue social. Une autre voie est elle possible ? La réponse est positive. Elle consiste à concevoir le projet d'entreprise en y associant largement l'expertise interne des salariés, à mettre en œuvre immédiatement des améliorations clients et métiers, pendant que le dialogue social se concentre sur les changements de structure, l'emploi et de conditions de travail. Le droit le permet, le délit d'entrave condamnant le passage en force de la direction sur un changement d'organisation, mais non la bonne pratique managériale d'association des équipes tout au long du projet d'entreprise.

Ce qui est possible, et fonctionne fort bien dans la pratique, est pourtant rare en France, direction et syndicats préférant s'enfermer dans une recherche de compromis à huis clos frustrant pour les salariés, car il réduit leur participation à l'écriture de l'avenir de leur propre métier. La voie que nous proposons laisse le dialogue social au centre du processus de changement, pour amender le projet en faveur des salariés si nécessaire. Mais elle évite de sacrifier dès le départ leur mobilisation sur le projet, indispensable à sa réussite partagée.