

Étude de cas BIO Belgique

Résumé

Cette étude présente la restructuration opérée dans une entreprise du secteur des biotechnologies. Fondé en 1985 par un professeur de l'université de Liège, Bio connaît une période de forte croissance et d'expansion internationale entre 1996 et 2003. À cette époque, l'entreprise compte 310 travailleurs. En Belgique, les activités s'articulent autour de deux business units. « Tools for Genomics and Proteomics », qui repose sur un mode de production plutôt standardisé, est chargée de la fabrication et de la vente d'oligonucléotides, de peptides et d'anticorps ; « Biologics », composée de travailleurs plus qualifiés, est chargée du développement de produits thérapeutiques pour le compte de tiers. Tools for Genomics and Proteomics génère 75 % du chiffre d'affaires, et il est admis dans l'entreprise qu'elle permet la survie de Biologics.

Début 2004, l'entreprise fait face à un brusque changement de son environnement. Elle accuse une perte de 1,6 million d'euros, et les prévisions sur le marché national et international sont pessimistes. Pour la direction, la restructuration est inévitable. L'étude montre comment, malgré une communication tardive de la part de leur employeur, les membres de la business unit Biologics se sont mobilisés pour trouver une alternative aux licenciements. Grâce au passage volontaire de 15 personnes à un quatre cinquièmes de temps, 3 licenciements ont été évités dans le département. Si, aujourd'hui, la situation financière et les perspectives de l'entreprise se sont améliorées, les sentiments par rapport à l'opération et la manière dont elle a été gérée restent très mitigés.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE

ETUDE DE CAS

Bio

Mélanie ANTOINE

(Lentic – HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège)

Contact : m.antoine@ulg.ac.be

Table des matières

I. Personnes interviewées	2
II. Informations générales	3
II.1. Bio	3
II.2. Problèmes rencontrés	6
II.3. L'opération de restructuration en elle-même	6
II.4. Résultats de l'opération	11
II.4.1. Résultats de l'opération en termes d'emploi	11
II.4.2. Coût de l'opération	12
II.4.3. Une pérennité encore fragile	12
II.4.4. Une modification de la communication d'entreprise	12
II.4.5. Une évolution du dialogue social	13
II.4.6. La perception de l'opération par les différents acteurs de la restructuration	14
II.5. Innovations en matière de restructuration socialement responsable	16
II.6. Perspectives futures	16
II.7. Transférabilité du cas étudié	16
III. Thèmes transversaux spécifiques	17
III.1. Impact sur la santé	17
III.2. Impact organisationnel	18
III.3. Politiques des services publics d'aide à l'emploi	18
III.4. Territoire	21
III.5. Syndicats	21
IV. Analyse du cas : facteurs facilitant et facteurs bloquant	22
IV.1. Facteurs facilitant	22
IV.2. Facteurs bloquant	23

I. Personnes interviewées

SOCIETE	FONCTION	TYPE D'ACTEUR
Bio	DRH	Employeur
Bio	Directrice financière	Employeur
Bio	Employée Représentante des cadres (Confédération Nationale des Cadres)	Travailleur
Bio	Employée	Travailleur
Bio	Employé	Travailleur
Bio	Employée	Travailleur
Bio	Délégué syndical FGTB	Syndicat
Bio	Délégué syndical CSC	Syndicat
FGTB	Secrétaire permanent	Syndicat
A.TH.	Directeur	Consultant/Expert
Onem	Porte-parole	Organisme public

II. Informations générales

II.1. Bio

Bio est une société de services à l'industrie de la recherche et du développement de nouveaux médicaments. Ses activités se structurent autour de deux grands pôles ou business units : l'unité « Tools for Genomics and Proteomics » (BUGP) s'occupe de fournir des outils performants pour la biologie moléculaire. Dans ce cadre, elle fabrique notamment des oligonucléotides, des séquences de la chaîne ADN, des peptides et des anticorps, mais elle assure aussi la distribution d'accessoires allant de simples tubes de plastiques aux enzymes ou aux composés biochimiques. La clientèle provient pour 80 % des milieux académiques et, pour le solde, de l'industrie pharmaceutique. La seconde unité, appelée « Biologics » (BUB), développe, pour le compte de tiers, des produits basés sur la technologie des protéines recombinantes. Cette technique consiste à procéder à la modification génétique d'un virus ou d'une bactérie pour tenter de dégager un moyen thérapeutique. Dans ce cas, le mandant est soit une entreprise pharmaceutique, soit une société de biotechnologie. La première unité représente environ 75 % du chiffre d'affaires (60% pour la Génomique et 15% pour la protéomique) et la seconde, 25%.

Bio se distingue des entreprises biotechnologiques classiques par un profil de risque limité. En effet, dans le cadre de son activité R&D pour compte de tiers, le risque – et les avantages en cas de succès – est entièrement supporté par le client. En ce qui concerne les oligonucléotides et autres, il s'agit de « produits industriels », c'est-à-dire dont la technique de production utilisée depuis 12 ans est largement maîtrisée. Ils ne sont dès lors exposés qu'au seul risque commercial.

Le siège social de l'entreprise est situé dans le parc scientifique du Sart-Tilman, à Liège. Actuellement, Bio emploie 280 personnes. L'organigramme est présenté ci-dessous.

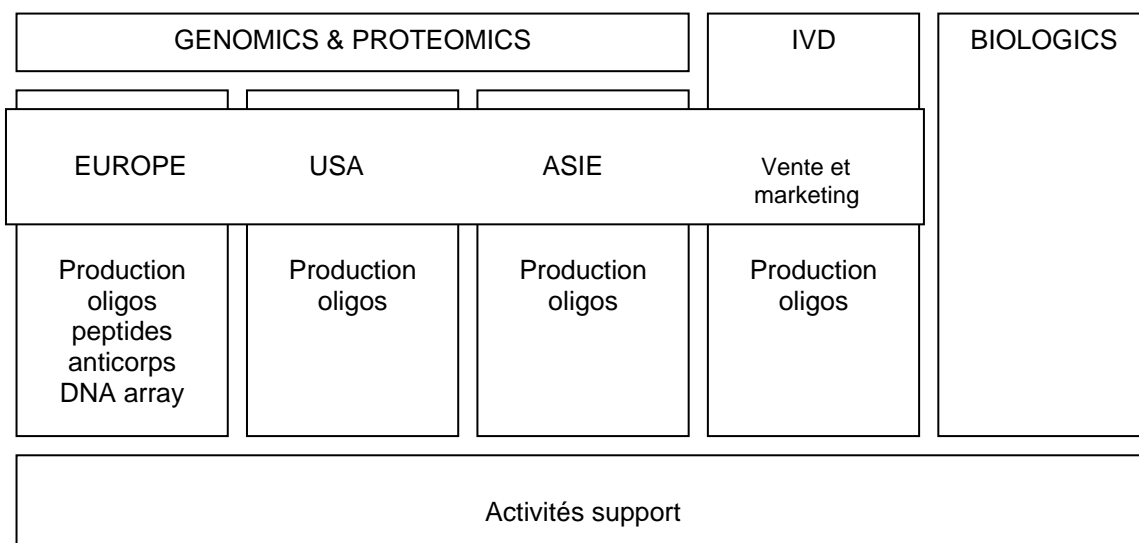


Figure 1 : Organigramme 2005
Source : Document interne Bio

La structure est de type matriciel: les sites de production étrangers répondent non seulement à leur responsable local, mais aussi au responsable belge de la production. Le directeur des ventes et marketing prend également en charge les activités internationales de la société.

IVD signifie "In Vitro Diagnostic". Cette activité concerne la production d'oligonucléotides destinés à des kits de diagnostic. Ces produits doivent répondre à des normes plus strictes de fabrication. Actuellement, ils concernent 10 % de la production mais cette activité est amenée à se développer car elle génère une plus haute valeur ajoutée.

Historique

Bio est une spin-off de l'Université de Liège, fondée en 1985 par un professeur d'université ayant séjourné plusieurs années aux Etats-Unis. L'objet initial de la création de l'entreprise est le développement et la commercialisation de produits pharmaceutiques. En 1987, Bio démarre modestement ses activités. Quatre personnes sont alors chargées de valoriser les résultats d'une recherche menée à l'université. Il s'agit de développer des produits à destination du secteur de la pisciculture. Bio, qui ne dispose pas de moyens financiers propres, recherche activement des fonds. Devant le refus et les atermoiements des investisseurs potentiels publics et privés, Bio envisage de démarrer des activités commerciales susceptibles de générer du cash en attendant l'arrivée éventuelle d'investisseurs professionnels. C'est à ce moment qu'émerge l'idée de vendre des oligonucléotides. La société dispose en son sein d'une machine de synthèse d'ADN permettant de fabriquer de tels composants. Acquise pour 25 000 euros, celle-ci n'est exploitée qu'à 20 % de son potentiel. L'idée est alors d'augmenter sa rentabilité en la mettant au service d'autres chercheurs intéressés par l'acquisition d'oligonucléotides. À l'époque, personne n'en vend en Belgique. Lorsqu'on en a besoin, on achète une machine susceptible d'en fabriquer, outil que personne ne pense utiliser à des fins commerciales. Rapidement, Bio se constitue une clientèle et les ventes connaissent une croissance importante. Une seconde machine est achetée, destinée exclusivement à des fins commerciales et Bio engage ses premiers employés pour s'occuper de la production et de la vente d'oligonucléotides.

Parallèlement au développement des activités de services, Bio réalise, dans le cadre son activité principale, des recherches très prometteuses. De ces dernières émane un projet correspondant à un marché potentiel immense : la Smoltine. Cette dernière est une protéine de croissance pour la truite et le saumon. Ce produit permet aux éleveurs de s'assurer que les jeunes saumons passeront avec succès de l'eau fraîche de la pisciculture à l'eau salée de la mer, sans un taux de mortalité élevé et avec un bon potentiel de croissance. De ce fait, ce produit (pour lequel Bio est leader mondial en matière de R&D) permettrait à la société de conquérir une large part du marché du saumon, dont la production mondiale est évaluée à un milliard d'unités. En 1995, alors que les premiers résultats se profilent à l'horizon, la Commission européenne bloque le vaccin et plonge ainsi l'entreprise dans d'inextricables difficultés. En fait, l'Europe, en état de surproduction agricole, est obligée de verser des compensations financières aux agriculteurs pour éviter l'effondrement des cours. Dans ce contexte, toute aide à la production est très mal perçue, car elle renforce la spirale de la surproduction. C'est pourquoi la Commission européenne n'autorise pas la vente de la protéine de croissance pour le saumon développée par Bio. Elle met ainsi un coup d'arrêt au développement de la Smoltine, ce qui met Bio dans une situation très périlleuse. L'entreprise a

tout misé sur ce produit. Elle avait notamment construit une usine et levé des capitaux pour commencer la production à grande échelle.

Afin d'éviter la faillite, le conseil d'administration décide de donner une nouvelle orientation à l'entreprise : procéder à un dégraissage du personnel et séparer l'activité de services en bonne santé, de l'activité pharmaceutique en difficulté. La première continue sous le nom d'Bio, la seconde est renommée Pharos. Elle est liée par un actionnariat commun à Bio. Pour rentabiliser l'usine construite, les dirigeants d'Bio commencent à démarcher les entreprises du pays afin de dénicher celles qui seraient susceptibles de sous-traiter leur production à Bio. Heureusement, un important contrat de sous-traitance pour la multinationale de recherche pharmaceutique SmithKline Beecham permet à la société de maintenir son activité puis de s'ouvrir à de nouveaux clients. Il est alors décidé d'abandonner la recherche, trop coûteuse en fonds propres, et de miser sur les oligonucléotides et la sous-traitance pharmaceutique. Cette nouvelle vision s'accompagnera d'un changement de direction. En 1996, l'administration de l'entreprise passe d'un scientifique à un gestionnaire (l'ancien directeur financier).

C'est ainsi que progressivement, Bio, qui voulait être elle-même une société pharmaceutique, bascule vers une entreprise de services pour ce dernier type d'entreprises. Alors que la production et la commercialisation de matériel de laboratoire s'est d'abord développée de façon marginale, afin de servir de source de financement pour le développement de produits pharmaceutiques, elle est progressivement passée du statut d'activité de subsistance à celui d'activité stratégique, du fait de sa haute rentabilité à court et moyen terme. Cette tendance s'observe également dans l'évolution des effectifs. Dans un premier temps, la croissance en personnel s'est opérée surtout autour de l'équipe R&D, qui passe en quatre ans de quatre personnes à plus de trente. Toutefois, à partir de 1992, la croissance se fera essentiellement au bénéfice du département de production du matériel de laboratoire, dont l'activité prendra une importance stratégique croissante. Ainsi, au fur et à mesure de l'évolution de la société, on assiste à l'engagement d'un personnel plus différencié (pharmacien d'entreprise, ingénieur maintenance, commerciaux, etc.), mais aussi d'un « personnel de soutien » moins qualifié, qui sera utilisé pour renforcer les équipes de R&D (techniciens de laboratoire, etc.) et l'équipe qui vend et produit les équipements de laboratoire (vendeurs, personnel de secrétariat, etc.).

Entre 1996 et 2000, l'entreprise connaîtra une croissance impressionnante: le chiffre d'affaires passe de 1,4 à 15,8 millions d'euros et le personnel de 30 à 153 membres. Pharos est alors réintégré dans l'entreprise pour former la business unit "Biologics". A partir de 1999, Bio entame une expansion internationale et rachète un concurrent anglais. En 2001, la société crée une joint venture, Nippon EGT, avec une société japonaise. En mai 2002, elle ouvre une filiale commerciale aux USA et prend le contrôle d'une petite structure allemande. En 2003, elle crée une joint venture à Singapour et rachète un concurrent en Californie. Son succès est reconnu à travers différents prix : en 2001, Bio est élue « entrepreneur belge de l'année » et en 2002, la Région Wallonne lui décerne un prix pour ses exportations en Europe.

Le développement d'Bio ne semble plus avoir de limite. Entre 2001 et 2003, le chiffre d'affaires augmente de 60%. Pour faire face à cette croissance, la société crée un nouveau bâtiment et engage du personnel supplémentaire, principalement dans l'unité Biologics. Durant cette période, le personnel passe de 150 à 320 personnes. A la fin de l'année 2003, la société compte 310 personnes dont 237 en Belgique qui se répartissent comme suit :

<i>Département</i>	<i>Nombre de travailleurs</i>
Business Unit Biologics (BUB)	80 personnes
Business Unit Genomics & Proteomics (BUGP)	90 personnes
Services support (dont vente et marketing)	67 personnes

II.2. Problèmes rencontrés

La fin de l'exercice fiscal de 2003, clôturé en mars 2004 s'avère, aux dires des personnes interrogées, "catastrophique" : l'entreprise accuse une perte de 1,6 millions d'euros et les prévisions pour 2004-2005 sont très pessimistes. Plusieurs facteurs sont invoqués pour expliquer cette situation. Premièrement, Bio fait face à une chute importante de la demande, tant en ce qui concerne la BU « Biologics » que la BU « Genomics & Proteomics ». La première a connu une chute de 40 % de son activité suite à la faillite d'un de ses principaux clients. Dans ce marché, la recherche de clients est difficile et très consommatrice en temps. La BU venait pourtant de bénéficier d'investissements considérables. La seconde unité, dont la clientèle est beaucoup moins concentrée (plus de 1000 clients), a subi le ralentissement du marché européen en matière de R&D (notamment en France, suite à l'arrêt des crédits à la recherche). Il faut savoir que 75% des clients de la BUGP viennent du secteur public. Les français y représentent 50% du chiffre d'affaires cumulé et entre 25 et 30% du chiffre d'affaires global. En outre, grâce à une nouvelle technologie très performante, une entreprise concurrente s'est emparée de la moitié des parts de marché. La BUGP fait également face à une intensification de la concurrence en provenance de la France et de l'Allemagne, ce qui entraîne une forte pression sur les prix.

La situation s'explique encore par la réalisation d'importants amortissements dans le cadre de l'exercice fiscal 2003-2004. Par ailleurs, le déménagement de la BUGP a entraîné des retards de livraison et la perte de plusieurs clients. Sur le plan international, les perspectives sont aussi sombres. Avec le rachat de l'unité de production anglaise en 1999, Bio avait espéré une augmentation du chiffre d'affaires. Dans les faits, c'est la tendance inverse qui a été observée.

Face à cette situation, l'entreprise entre dans un processus qui va la conduire à une restructuration. Selon un des dirigeants interrogés, "dès mars 2004, tout le monde, chez Bio, est conscient qu'une restructuration est nécessaire".

II.3. L'opération de restructuration en elle-même

Premières actions centrées sur les filiales étrangères

En mars 2004, la première action, antérieure à la décision de se déclarer en restructuration, a consisté à fermer la filiale allemande, non rentable. Six personnes y ont été licenciées.

En mai 2004, le comité de direction, alerté par la direction financière, se rend compte de la nécessité d'établir un plan de restructuration « pour une question de survie ». Il est décidé de revoir la structure de l'entreprise afin de mieux l'adapter à son activité et ce, sans concertation avec les délégués syndicaux. La direction décide alors de la fermeture du site anglais car les frais fixes y sont importants, le potentiel de développement est limité et l'activité peut être absorbée par le site belge. En outre, une analyse montre que les livraisons seraient plus rapides depuis la Belgique et que les coûts y seraient moindres. De plus, certains produits doivent de toute manière transiter par la Belgique. Ainsi, treize personnes sont licenciées en Angleterre. Le responsable de la production et un développeur sont intégrés au site belge. Les commerciaux continuent par contre leur activité sur place, sous la direction de la maison mère.

La préparation de la restructuration des sites belges

Comme signalé plus haut, le comité de direction décide en mai 2004 de réagir et de faire des choix : pour maintenir une structure efficace, il faut diminuer les coûts pour compenser la perte des clients. Vers juin-juillet, le comité décide de geler les investissements (sauf en informatique) et le recrutement et de limiter les frais généraux, de représentation et de voyage.

Après les congés d'été, en septembre, il est demandé aux responsables des business units d'élaborer un plan de licenciement. La sélection des personnes visées est délicate : l'entreprise doit conserver sa flexibilité et être en mesure de répondre rapidement à tout nouveau client. Dans la BU « Biologics », particulièrement, le temps de formation des travailleurs est long car les règles et procédures pharmaceutiques sont lourdes à maîtriser. Il faut donc conserver les personnes les plus expérimentées. Dans ces conditions, le recours à l'intérim n'est pas envisageable. En outre, il faut tenir compte de l'impact psychologique d'une éventuelle reprise d'activité après les licenciements.

Selon la direction des ressources humaines, la sélection des personnes à licencier s'est fondée sur plusieurs critères : leur appartenance à un service abandonné, leur appartenance à une fonction non vitale (secrétariat, technicien de surface) ou leur appartenance à une équipe en sur-capacité (en fonction des évaluations).

L'idée de la réduction du temps de travail

Avant d'être officiellement informé de la restructuration (en septembre 2004), le personnel est déjà au courant qu'Bio connaît une période difficile. Premièrement, les travailleurs ont perçu une forte diminution du travail. Deuxièmement, dans ses communications (trimestrielles) au personnel le directeur a annoncé une chute de 40 % du chiffre d'affaires. Il s'est toutefois montré rassurant, en présentant la situation comme temporaire. Jamais la restructuration n'est évoquée lors de cette assemblée. Cependant, les différents entretiens montrent que cette possibilité s'est imposée progressivement dans les esprits par des bruits de couloir.

En septembre, le responsable de la BU Biologics confirme la rumeur à son équipe : huit personnes doivent quitter l'unité. Les critères de sélection ne sont pas encore bien définis. « Ca pouvait être n'importe qui. On savait juste que tous les services seraient touchés. » (un employé) Chaque chef de service doit en effet désigner les individus dont l'entreprise pourrait se passer. L'opération doit permettre de réduire les charges salariales. « C'était vraiment ce problème-là qui était mis en avant. On nous répète tout le temps qu'on coûte trop cher ! » (un chef d'équipe).

Face à cette nouvelle, deux chefs d'équipe de la BUB ont l'idée d'une réduction du temps de travail afin que tous les travailleurs puissent conserver leur emploi. « Tout de suite, *x* et moi on s'est dit : puisqu'il n'y a pas assez de travail pour tout le monde, on n'a qu'à réduire notre temps de travail ! Pour moi, c'était tellement logique ! » Le responsable de l'unité se montre très favorable à l'idée, à condition que les efforts viennent de tout le monde, autrement dit que tout le personnel passe temporairement à un 4/5 temps. Il apparaît très confiant par rapport au redressement de l'entreprise. Immédiatement, tous les membres de la BUB sont réunis et informés de la situation. Cette assemblée spontanée a pour objectif de tester leur réaction par rapport à l'idée des deux chefs d'équipe.

Un vote écrit est alors organisé: « seriez-vous prêt à réduire votre temps de travail pour une période temporaire ? » Il est demandé à chacun de se prononcer par rapport au principe, les détails pratiques étant encore inconnus. Résultat : 80 % des réponses sont positives. Des questions restent toutefois en suspens. Le responsable de l'unité propose alors que chacun prenne un ou deux jours pour mettre ses questions par écrit et lui transmettre. Les questions portent essentiellement sur la possibilité ultérieure de revenir à temps plein, la durée de la réduction des prestations, l'impact salarial, l'impact sur les vacances annuels, etc.

Avec l'aide de quelques personnes (notamment les deux chefs d'équipe à l'origine de la proposition), le responsable cherche des renseignements « un peu partout ». C'est alors qu'il découvre une possibilité de compensation financière à travers le système légal du « crédit-temps ». Ce système permet au travailleur d'interrompre totalement ou partiellement sa carrière professionnelle et de recevoir pendant la période concernée une allocation de l'Office national de l'emploi (Onem). Deux conditions doivent toutefois être réunies pour pouvoir en bénéficier : 1) une convention collective doit prévoir l'augmentation du pourcentage de l'effectif susceptible d'être concerné (en règle générale, la limite est fixée à 5 %, ce qui s'avère trop peu pour l'opération qu'ils souhaitent mettre en oeuvre) ; 2) les volontaires doivent avoir plus de 5 ans d'ancienneté.

Selon plusieurs témoignages, les syndicats n'ont pas été impliqués à ce stade : « ils semblaient pris de court » (un chef d'équipe) ; « ils n'avaient pas l'air d'en savoir plus que nous ! » (un employé).

L'annonce « officielle » de la restructuration du site belge

Quelques jours plus tard, la restructuration est officiellement annoncée lors d'un conseil d'entreprise exceptionnel. La direction expose alors aux partenaires syndicaux les raisons de la restructuration et le nombre de personnes concernées. Comme l'affirme un des responsables interrogés, « la décision de restructurer a été prise en vase clos ». En effet, l'entreprise n'a pas une grande tradition de concertation sociale. Elle est jeune et la présence d'une délégation syndicale y est récente. Pour la direction, le processus doit se dérouler rapidement. Il ne faut pas créer de « psychose ». De plus, la Loi Renault n'est pas applicable puisque le licenciement concerne moins de 10% de l'effectif total. Comme l'indique une des personnes interrogées, « la communication n'a jamais été très performante dans l'entreprise ». La direction communique systématiquement tous les trimestres les perspectives et les résultats financiers, le reste de la communication s'effectue plutôt de manière informelle et non planifiée.

Suite au Conseil d'entreprise extraordinaire, la négociation paritaire se met en place. Elle porte essentiellement sur deux propositions. Premièrement, les deux délégués syndicaux (CSC et FGTB), en concertation avec leurs secrétaires permanents¹, soumettent la proposition d'une réduction du temps de travail par le biais du crédit-temps à la direction. Il semble que cette idée ait constitué la seule alternative envisagée au licenciement sec. Au départ, la direction, qui a déjà eu écho de l'idée des chefs d'équipe, ne semble pas très favorable à sa mise en œuvre. D'une certaine manière, cette démarche contrecarre sa vision de la situation et de la façon de conduire la restructuration et complique la suite des opérations. « Cela aurait été plus simple de licencier les gens. » (un chef d'équipe) Face à cette situation difficile, les membres du comité de direction semblent vouloir privilégier une action rapide. La direction explique également son hésitation par la crainte d'un renforcement du clivage entre les deux business units. « Il existe deux sociétés dans une. La première est considérée comme un groupe d'intellectuels aux profils élevés alors que la seconde, qui produit « à la chaîne » des protéines, est considérée comme la vache à lait occupant un personnel moins qualifié. » De plus, si la situation ne s'améliore pas dans les six mois, la direction devra mener une seconde vague de licenciement pour compenser le retour des quinze travailleurs à temps plein. Cela risque selon elle de provoquer un traumatisme encore plus grand.

Finalement, la direction accepte la proposition relayée par les syndicats. Un licenciement sera évité par groupe de cinq personnes passant à 4/5. Cependant, l'opération est limitée à la BU Biologics. En outre, la direction se réserve le droit de refuser la participation de certains individus. « On sentait bien que la direction y allait avec des pieds de plomb. » (un délégué syndical) En contrepartie, les syndicats souhaitent que la direction fasse « un geste » à l'égard des volontaires pour le crédit-temps. Cette demande n'est pas rencontrée. Par contre, toujours à la demande des syndicats, la direction accepte d'accorder un service d'outplacement à toutes les personnes licenciées. Elle contactera une petite agence de la région spécialisée dans ce type de services et "reconnue" par les organisations syndicales. Cette agence a la particularité de proposer un accompagnement sans limite de temps, qui se poursuit jusqu'à ce que l'individu ait retrouvé un emploi qui lui convienne. Ainsi, si au cours de la période d'essai l'individu se rend compte que l'emploi obtenu ne correspond pas à ses attentes, il peut y mettre fin et bénéficier à nouveau de l'aide à l'outplacement.

Le lendemain matin du Conseil d'Entreprise, l'information est relayée par les médias. C'est donc par ce biais que la majorité du personnel apprend la nouvelle. L'action n'est pas appréciée par la direction d'Bio qui aurait souhaité informer le personnel elle-même. A partir de ce moment, les événements s'enchaînent très rapidement. En début de journée, toutes les personnes de l'unité « Biologics » avec plus de cinq ans d'ancienneté sont appelées pour une assemblée. Comme signalé plus haut, cette condition d'ancienneté est requise pour pouvoir bénéficier du crédit-temps. Au groupe se joignent deux personnes plus récemment engagées chez Bio mais qui, en tant que jeunes parents, peuvent demander un congé parental. La situation est ainsi présentée à l'assemblée : un licenciement sera évité par groupe de 5 personnes passant à 4/5. La réduction du temps de travail est prévue pour une période de 6 mois. Chaque volontaire pourra bénéficier d'une allocation versée par l'Onem. Cependant, si, après ces six mois, les chiffres ne sont toujours pas meilleurs, les licenciements ne pourront pas être évités. Un vote à main levée est alors organisé : 25 travailleurs (dont des cadres) se portent volontaires.

La direction décide alors de leur laisser une heure de réflexion. Les volontaires sont ensuite appelés un par un dans une pièce où sont présents le directeur général, le directeur des

¹ = Leur responsable au sein de l'organisation syndicale

ressources humaines et le responsable de la BU Biologics. Lors de cette entrevue, ils sont invités à signer une demande formelle de crédit-temps. La direction veut aussi, de cette manière, s'assurer que chaque participant est bien conscient des conséquences de l'opération et qu'aucun ne subit de pression. Pour l'un des deux chefs d'équipe à l'origine de l'idée, cette action est tout à fait légitime. Certaines personnes auraient pu en effet avoir marqué leur accord sous l'influence du collectif. Pour l'autre, l'action suscite l'indignation : « Pourquoi ce triumvirat ?! Personne n'a fait pression sur personne ! On a bien dit à tout le monde : le fait qui peut ! »

L'entrevue semble également l'occasion, pour la direction, de refuser le crédit-temps aux cadres, qu'ils considèrent comme « indispensables au fonctionnement de l'organisation. » Finalement, quinze personnes signent le document et permettent ainsi d'éviter trois licenciements. Mathématiquement, si les cadres avaient pu participer, deux licenciements supplémentaires auraient pu être évités. Parmi les personnes non licenciées, ou « sauvées » selon l'expression utilisée par les différents interviewés, un chef d'équipe nous confie avoir appris récemment et avec une certaine amertume qu'il y avait un cadre. Le fait que l'encadrement ait pu bénéficier du geste entrepris par le personnel, bien que la direction ait refusé sa participation, est mal perçu par une partie du personnel. Plusieurs personnes interrogées regrettent que le responsable de la BU Biologics n'ait pas davantage soutenu l'idée de départ qui reposait sur un effort collectif, sans distinction entre les catégories de travailleurs.

Ensuite, la direction a appelé les travailleurs licenciés pour leur remettre, chacun à leur tour, un avis officiel de licenciement (appelé « C4 » en Belgique). Le moment est rapporté comme ayant été très difficile à vivre pour l'ensemble des acteurs impliqués. « On voyait les gens défiler dans le couloir ! » (un employé) En fin de journée, une assemblée générale est organisée. La direction explique alors la situation à l'ensemble du personnel, les raisons de la restructuration et les perspectives économiques.

Pour l'application du crédit-temps, une convention collective a été signée par la direction et les permanents syndicaux de manière à augmenter le pourcentage de l'effectif susceptible d'être concerné à 7,5 %. Par la suite, chaque volontaire a été convoqué par la direction pour la signature d'un avenant au contrat de travail. Le calcul du salaire, avant et après réduction des prestations (avec allocation) était annexé au document.

II.4. Résultats de l'opération

II.4.1. Résultats de l'opération en termes d'emploi

Comme indiqué plus haut, quinze personnes (cinq hommes et dix femmes) sont passées à 4/5 temps, ce qui a permis de limiter le nombre de licenciements à cinq dans la BU Biologics. L'allocation d'interruption de carrière a permis de faire en sorte que chacun « perde » moins de 20% de son salaire. En pratique, cela s'est traduit par une perte mensuelle moyenne de 100 euros par individu, la différence pouvant aller, selon un chef d'équipe, de 50 à 200 euros.

Au département Génomique et Protéomique, la fermeture des deux sites étrangers a entraîné un accroissement de l'activité, ce qui a permis d'éviter un licenciement important : deux opérateurs de production ont été licenciés ainsi qu'un logisticien. Au service support, trois vendeurs et deux secrétaires ont perdu leur emploi. Au total, treize travailleurs belges ont été licenciés. Tous ont obtenus des indemnités de départ calculées sur base de la grille Claeys². De plus, comme signalé plus haut, les treize personnes licenciées ont pu bénéficier d'un programme d'outplacement dont le coût a été totalement pris en charge par l'entreprise. Douze ont retrouvé du travail, la plupart très rapidement (dans les 3-4 mois qui ont suivi la restructuration) et dans le même secteur. Une personne, dont le projet était de devenir indépendant, a demandé un accompagnement plus long (un an). La treizième n'est pas restée en contact avec l'agence.

Par ailleurs, une dizaine de travailleurs a choisi de partir volontairement. En effet, comme dans la plupart des cas, la restructuration a eu un impact négatif sur l'ambiance de travail et sur la confiance des travailleurs en l'avenir de la société.

Parallèlement, le Directeur Général de la BU Génomique & Protéomique a été licencié sans être remplacé. Par contre, un poste de directeur des ventes et marketing a été créé avec, comme attribution supplémentaire, les activités internationales de la société.

En Allemagne, la fermeture du site a conduit au licenciement des six salariés. En Angleterre, la fermeture de l'usine a entraîné le licenciement de 13 personnes.

Dès la fin du mois de janvier 2005, le Comité de Direction a pu constater que la restructuration avait porté ses fruits, les résultats deviennent positifs. L'analyse financière montre que le break even (lorsque le CA dépasse les coûts) a eu lieu entre janvier et mars 2005. En mars 2005, 13 personnes parmi les 15 volontaires sont revenues à temps plein. Deux participantes, mères de famille, ont préféré conserver leur temps partiel. A ce moment, la situation n'était pas encore totalement positive mais le départ volontaire de certains et des perspectives meilleures ont permis de ne pas devoir licencier à nouveau. Depuis le premier trimestre 2005, le chiffre d'affaires a progressé de 15%. Depuis avril-juin 2005, Bio a recommencé à engager du personnel nouveau. Actuellement, l'entreprise compte 280 personnes.

² Il s'agit d'une méthode fondée sur une analyse statistique de la jurisprudence et qui repose sur trois éléments : l'âge, l'ancienneté et la rémunération.

II.4.2. Coût de l'opération

La procédure de licenciement du personnel a coûté 350.000€ en Belgique et 50.000€ en Angleterre pour un nombre similaire de licenciements et ayant visé du personnel à la rémunération similaire. Cet important écart s'explique par des niveaux d'indemnités légales et conventionnelles très différents³. Le coût de l'opération en Belgique comprend également le coût de l'outplacement (39.000€) pour un accompagnement individualisé et sans limite de temps des treize travailleurs licenciés. L'outplacement a été totalement pris en charge par l'entreprise sans réduction des indemnités de rupture.

Les 6 licenciements allemands ont coûté 37.000€ Selon les responsables de l'entreprise, ce montant important est dû au profil élevé du personnel licencié.

II.4.3. Une pérennité encore fragile

La viabilité de la BU Biologics est une question récurrente chez Bio. Les résultats du premier semestre 2005-2006 sont médiocres. « Le problème, c'est qu'on n'a pas de clients à long terme. Il nous manque un fonds de commerce. On sait qu'on tire le diable par la queue depuis le début. On sait que c'est l'autre unité qui renfloue nos caisses. » (un chef d'équipe) La situation est perçue comme encore instable. La direction était d'ailleurs jusqu'il y a peu à la recherche d'un acquéreur. Une grande entreprise s'était montrée intéressée. Mais depuis peu, il semble que l'alternative d'un partenariat soit privilégiée.

Ces informations n'ont pas été communiquées formellement au personnel. Les travailleurs rencontrés nous en ont pourtant parlé de manière spontanée. Ils semblent conscients des difficultés rencontrées par leur unité. « Je sais que la R&D est un coût pour l'organisation. » (un employé) Dans ce contexte, ils perçoivent l'avenir de manière très incertaine. « Je ne sais pas si je serai toujours là dans cinq ans » nous confie un employé. Pour un chef d'équipe, le rachat de la BU Biologics pourrait mettre l'unité à l'abri, dans le sens où ils ne seraient plus « en permanence en train de se battre pour survivre ». « À la limite, je serais soulagée qu'on soit racheté ! »

II.4.4. Une modification de la communication d'entreprise

La description du processus met en relief un système de communication interne peu développé et formalisé. La restructuration n'est annoncée aux représentants des travailleurs que tardivement, lors du Conseil d'Entreprise. Ce n'est qu'après avoir procédé aux licenciements que la direction décide de rassembler le personnel afin de lui expliquer la situation. Ce sont les échanges informels qui ont permis l'émergence d'une alternative à une part des licenciements.

Depuis la restructuration, le comité de direction se dit conscient de la nécessité « de communiquer autrement avec son personnel ». Cette volonté se traduit par des communications plus régulières (les réunions trimestrielles ont maintenant lieu

³ En Belgique, le licenciement s'accompagne d'indemnités de rupture importantes qui sont au minimum équivalentes à trois mois de salaire à temps plein (cf. National Overview).

systematiquement) et, selon la direction des ressources humaines, plus ouvertes. Ainsi, lors d'une assemblée, le thème de la restructuration a été abordé.

II.4.5. Une évolution du dialogue social

De façon unanime, les personnes rencontrées font état d'un dialogue social institutionnel peu développé chez Bio. Les représentants des travailleurs ressentent de très faibles possibilités d'actions. D'une part, le personnel est jeune et la majorité n'est pas syndiquée. La culture de l'entreprise est donc peu propice à l'intervention des syndicats. D'autre part, la direction est perçue comme peu ouverte au dialogue social institutionnalisé. "La porte est toujours fermée", déclare un délégué syndical. "D'ailleurs, on doit toujours passer par la direction des ressources humaines!" Un directeur confirme: "il n'y a pas réellement de volonté de la part de la direction pour ouvrir le dialogue avec les syndicats".

Toutefois, la plupart des acteurs interrogés observent un changement depuis la restructuration. Les délégués syndicaux semblent avoir pris de l'assurance et le personnel semble moins disposé à "se laisser faire". L'atmosphère serait davantage aux revendications. Avec la signature de la première convention collective d'entreprise (pour l'élargissement du crédit-temps), les syndicats espéraient en tout cas enclencher un mécanisme de concertation sociale formalisée. Début 2005, la situation économique de l'entreprise s'étant améliorée, un cahier de revendications a été déposé. Les principales demandes concernaient la rémunération, la qualité de la vie (congrés d'ancienneté, instauration d'une crèche dans le zoning, etc.) et la concrétisation des accords informels du passé par convention collective d'entreprise. L'objectif était de permettre le maintien des acquis des travailleurs, notamment en cas de vente d'une partie de l'entreprise.

De son côté, la direction ne partage pas cet objectif de formalisation car elle considère que dans ce type d'entreprise technologique, jeune, employant un personnel majoritairement qualifié et de tradition « familiale », de tels mécanismes alourdissent fortement et inutilement les relations entre travailleurs et employeurs.

La direction ayant par conséquent refusé d'entamer ce type de dialogue formel, les représentants des travailleurs ont demandé que soit organisée une réunion de conciliation auprès de la commission paritaire (Chimie). A nouveau, la direction a refusé ce type de négociation. En réaction, la délégation a formulé une première menace d'arrêt de travail. Toutefois, le soutien du personnel ayant été très faible, les médias ont alors été utilisés pour faire pression sur la direction, risquant ainsi de ternir l'image de l'entreprise et de son directeur, présent dans diverses associations locales.

Afin d'améliorer les conditions de travail de son personnel, la direction a récemment proposé d'accorder certains "plus" au personnel, notamment un remboursement partiel des frais de déplacement domicile lieu de travail. Toutefois, cette décision a été annoncée comme n'ayant aucun lien avec l'action syndicale.

Néanmoins, les délégués constatent depuis peu un léger changement dans l'attitude du personnel, dû selon eux à un "ras-le-bol général". Il faut signaler que les travailleurs rencontrés ont tous exprimé une perte de confiance en la direction d'Bio. Direction et syndicats soulignent également une chute de la motivation des gens. Le taux de turn-over est relativement élevé (12 à 13 %). Pour les délégués syndicaux, ce constat est à mettre en

relation avec les mauvaises conditions salariales et les faibles possibilités d'évolution offertes par l'entreprise. "Souvent, lorsque une place hiérarchique est vacante, on recrute en externe!" Ils mettent également en avant les inégalités entre les opérateurs et les cadres. De son côté, la direction de l'entreprise considère que cette situation est due aux conséquences de la restructuration.

II.4.6. La perception de l'opération par les différents acteurs de la restructuration

Les travailleurs volontaires pour la réduction du temps de travail

Le sentiment qui, à l'origine, a motivé la démarche du personnel est un sentiment de solidarité. L'idée de départ était la suivante : si chacun réalisait un effort, tout le monde pourrait conserver son emploi. A ce stade, aucune compensation n'avait été envisagée. Selon les chefs d'équipe, au moment où l'idée est née, personne n'en mesurait les conséquences. « On était tous rassemblés ici, on a proposé l'idée et beaucoup de mains se sont levées. Il y a eu un grand élan de solidarité. »

Avec le recul, les sentiments sont plus mitigés. « C'était beau mais très naïf ! » (chef d'équipe) Etait-ce vraiment au personnel d'assumer cette responsabilité ? Plusieurs se posent la question. En outre, la manière dont le processus a été géré présente certaines lacunes qui laissent un goût amer aux volontaires. Ainsi, plusieurs regrettent qu'il n'y ait eu une information assez tardive de la part de la direction, informer plus tôt aurait permis aux gens « de voir arriver les choses de manière moins brutale ».

La plus grande déception du personnel semble provenir des restrictions imposées par la direction quant à la participation des cadres. Cette décision modifiait profondément l'idée de départ selon laquelle tout le monde devait participer. Face à cela, un employé nous a confié s'être senti « coincé ». Dans ces conditions, il nous avoue qu'il ne referait pas la démarche. Pour lui, le sacrifice était réel. Jeune parent, il venait d'acheter une maison. Son épouse travaillant à mi-temps, la différence dans les revenus du ménage était relativement sensible (150 € par mois en moins). Son sentiment actuel est d'avoir été en quelque sorte abusé.

Le refus de la direction d'accorder une petite compensation en son nom a été également très mal perçu. « On demandait un petit geste, ne serait-ce que 25 euros, quelques chèques-repas, n'importe quoi. Nous, on avait fait un cadeau au patron. On lui a permis de réduire ses charges et, grâce à nous, il n'allait pas devoir payer de préavis. » (un employé)

D'autres témoignages vont dans ce sens. Ce sentiment d'injustice est renforcé par les inégalités perçues (sur le plan salarial et des avantages) entre d'un côté le management, l'encadrement, et de l'autre les opérateurs. Ces derniers considèrent leurs salaires comme loin d'être les plus avantageux sur le marché, alors que de nombreux cadres, par exemple, bénéficient d'une voiture de fonction. Mal expliqué et justifié, cet écart reste perçu comme une injustice.

Dans les mois qui ont suivi la restructuration, la plupart des personnes rencontrées nous ont fait part d'une réelle diminution de la motivation des employés. Les gens étaient dans l'incertitude la plus complète par rapport à leur avenir. La situation serait-elle redressée au bout des six mois ? Personne ne pouvait le garantir. Plusieurs ont eu l'impression d'être « en sursis ». La situation était très difficile à vivre, d'autant plus que la charge de travail n'avait

pas été réduite. Concrètement, pour les deux chefs d'équipe, il fallait accomplir le travail de cinq jours en quatre jours. Dans un autre service, cinq personnes sur huit avaient accepté de passer à 4/5. Malgré cela, un membre de leur équipe a été licencié. Outre les difficultés organisationnelles qui en ont découlé, c'est un sentiment d'injustice que l'équipe a ressenti. Leur souhait aurait été naturellement de sauver l'un des leurs.

Il faut encore signaler que plusieurs ont craint d'être « mal vus » par la direction. « Ici, c'est 'arbeit', 'arbeit' ! » Selon un chef d'équipe, la direction n'a jamais été très favorable au travail à temps partiel. C'est seulement depuis peu qu'il y a des demandes. « Même l'écartement des femmes enceintes, ça ne se faisait pas. Maintenant, c'est obligatoire pour les personnes qui travaillent dans les labos. » Cette position est considérée par différents acteurs rencontrés comme une des raisons de la réticence initiale de la direction par rapport à la proposition du personnel : « {la direction} a peut être eu peur que ça ne donne des idées à certains et que tout le monde se mette à demander des 4/5, des congés, etc.! »

Cette crainte « d'être mal vu » a pu être relayée à la direction par l'intermédiaire d'un membre du Conseil d'Entreprise. Pour rassurer les esprits, le directeur a alors exprimé officiellement ses remerciements à l'égard des personnes qui avaient participé à l'opération.

Les syndicats

Les délégués syndicaux reconnaissent la « beauté du geste » entrepris par les travailleurs mais regrettent qu'ils aient dû en arriver là. Pour eux, la direction est responsable de mauvais choix stratégiques, comme l'acquisition des sites anglais et allemands qui ont finalement été fermés. Bio continue, aujourd'hui encore, à en payer les conséquences. Ils s'indignent également devant les privilèges dont bénéficient les cadres : un salaire très attrayant, une voiture de fonction (dont ils peuvent choisir la marque), etc. Ils sont d'avis que le management semble avoir peu souffert de la restructuration et que, finalement, ce sont les opérateurs, dont les conditions de travail sont médiocres, qui en ont subi toutes les conséquences. Un des deux délégués syndicaux évoque avec une certaine révolte la présence, parmi les volontaires d'une dame dont le salaire mensuel était très faible. Pourtant, « les gens qui se sont sacrifiés ne sont pas mieux considérés aujourd'hui. La direction n'a fait aucun geste à leur égard. Et la charge de travail est restée la même. »

La direction de l'entreprise

Pour la direction, la restructuration a « économiquement » porté ses fruits puisque dès la fin du mois de janvier 2005, les résultats ont à nouveau été positifs. Toutefois, les directeurs rencontrés nous ont indiqué que jeter un regard rétrospectif sur cette période leur évoquait un sentiment douloureux. Ainsi, l'un d'entre eux, nous confiait : « Le Comité de Direction a mal vécu cette restructuration car il est composé de membres, « humains », disposant de peu d'expérience dans ce rôle et qui avaient toujours connu une situation de croissance. » « Je me sentais démuni ! ».

Le DRH est conscient de l'impact sur la motivation du personnel. « Nos gens se demandent s'ils doivent s'investir autant qu'avant. Ils ont une attitude de retrait. » Il insiste toutefois sur le fait qu'il n'y a jamais eu d'arrêt de travail de la part du personnel. Pour lui, c'est un signe que les travailleurs ont compris la situation et approuvé la manière dont les personnes licenciées ont été traitées.

II.5. Innovations en matière de restructuration socialement responsable

L'innovation réside principalement dans la décentralisation de la responsabilité sociale entre les mains du personnel. C'est en effet d'eux que vient l'initiative de la réduction du temps de travail. Selon un chef d'équipe, le personnel de la BU Biologics a pris l'habitude de s'approprier les difficultés de l'entreprise. « C'est le personnel qui assume les responsabilités pour lesquelles il n'est pas payé. C'est comme ça depuis toujours ici. Les gens prennent beaucoup sur eux. » « Ma conscience me disait de le faire. Je n'aurais pas voulu voir un de mes collègues partir et me dire que j'aurais pu faire quelque chose. » (un employé) Si, à l'issue de la période de six mois initialement prévue, deux personnes sont restées à 4/5 temps, leur démarche est avant tout, comme pour les autres travailleurs, motivée par une préoccupation sociale. « C'est quelque chose que je n'avais jamais envisagé auparavant. » nous confirme l'une d'entre elles.

La réaction de la direction par rapport à l'initiative du personnel a évolué au cours du temps. Bien que sensible à l'élan de solidarité entre les membres de la BU Biologics, la direction a toutefois préféré repousser la proposition dans un premier temps. En effet, comme expliqué plus haut, le risque était grand que la situation ne s'améliore pas dans les 6 mois. A ce stade, les licenciements auraient été inévitables et la situation aurait pu provoquer un traumatisme important pour l'organisation entière. En outre, la pression sociale aurait pu pousser certaines personnes à accepter de réduire leur temps de travail et de se mettre dans une situation personnelle très difficile. De la même manière, elle aurait pu créer un phénomène de rejet par rapport aux personnes qui auraient pris la décision de ne pas accepter de réduction du temps de travail. Malgré les risques considérés, la direction a finalement accepté l'alternative du crédit-temps. A posteriori, certains membres du personnel regrettent par le manque d'initiative de la direction, en particulier dans la recherche de solutions alternatives au licenciement.

II.6. Perspectives futures

Comme signalé plus haut, la viabilité de l'unité « Biologics » est loin d'être garantie. Le personnel voit son avenir dans la société avec beaucoup d'incertitude. En ce qui concerne l'unité « Génomique et Protéomique », le taux d'activité semble stable. Cependant, la chute des prix ne permet pas d'engager de nouvelles recrues pour renforcer les équipes qui font face à une importante charge de travail.

II.7. Transférabilité du cas étudié

Les personnes interrogées considèrent que la solution peut être facilement transférable. Trois conditions majeures émergent des réflexions : premièrement, les travailleurs devraient être libres de choisir de réduire ou non leurs prestations ; deuxièmement, l'entreprise devrait entrevoir une reprise économique (la réduction du temps de travail doit être une opération temporaire, à moins que certaines personnes l'acceptent de manière définitive); troisièmement, une compensation financière devrait être accordée, par exemple à travers le système du crédit-temps. Ce système est applicable pour l'ensemble du secteur privé. En outre, toute entreprise belge a la possibilité d'augmenter par convention collective ou par

règlement de travail le pourcentage maximum de l'effectif visé par la réduction des prestations.

La direction attire toutefois l'attention sur les risques que présente l'opération et qui l'ont conduit, dans un premier temps, à rejeter la proposition du personnel (voir plus haut). En outre, elle constate que, pour certains niveaux de rémunération, étant donné les allocations octroyées par l'Onem en cas de crédit-temps, il y a peu de différence salariale entre un temps plein et un 4/5^e temps. Certaines personnes pourraient trouver cette situation très confortable et préférer ne plus revenir à temps plein une fois que la situation de l'entreprise s'améliore, occasionnant de cette manière des difficultés d'organisation pour l'entreprise.

Pour un employé interrogé, « il faut un minimum de reconnaissance du patron ... et si possible un petit geste ». On pourrait dès lors imaginer que l'employeur intervienne dans la compensation financière des travailleurs. Par ailleurs, si, chez Bio, tous les travailleurs ont bénéficié du même type de crédit-temps (c'est-à-dire une réduction des prestations d'1/5), on pourrait envisager une application plus souple de la solution, où les travailleurs pourraient choisir le type d'interruption de carrière qui leur convient le mieux (interruption complète, réduction à mi-temps, etc) (voir point III.3).

Cependant, il faut veiller à ce que l'employeur n'utilise pas cette formule « pour un oui ou pour un non ». Ce serait une solution « trop facile ». (un chef d'équipe) Même si l'interruption de carrière est un droit et non une obligation pour le travailleur, on peut supposer que des abus seraient rapidement observés, étant donné le rapport de force qui pourrait se jouer entre travailleur et employeur. C'est d'ailleurs une des dérives actuellement constatée par l'Onem (voir point III.3).

III. *Thèmes transversaux spécifiques*

III.1. Impact sur la santé

Le thème de la santé n'a été à aucun moment une préoccupation explicite pour les différents acteurs. Dans la BU Génomique et Protéomique, le rapatriement en Belgique de la production anglaise s'est traduit par une augmentation de la charge de travail. Cette situation était difficilement vécue par le personnel puisque la surcharge de travail ne pouvait pas être compensée par l'engagement de renforts. Dans la BU Biologics, la période de six mois qui a suivi l'annonce de la restructuration a été perçue comme un « sursis » puisque au terme de cette période, des licenciements pouvaient encore avoir lieu si les résultats de l'entreprise n'étaient pas satisfaisants. L'ambiance de travail s'est fortement dégradée. Certaines personnes ont préféré quitter l'entreprise de leur propre gré. D'un autre côté, on peut penser que les personnes passées à 4/5 temps ont pu profiter d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Toutefois, les personnes interrogées présentent des avis divergents. Certaines reconnaissent une amélioration de leur qualité de vie. D'autres mettent en exergue la charge de travail qui n'a pas réduite proportionnellement aux prestations. Cette situation a engendré un stress important. La manière dont les événements se sont déroulés et dont le processus a été géré a également un impact. Les sentiments des travailleurs sont à cet égard très mitigés. L'un d'entre eux avait par exemple prévu d'utiliser son nouveau temps libre pour rénover sa maison, mais le sentiment d'avoir été abusé a été plus fort et entraîné une forte baisse de son état moral.

III.2. Impact organisationnel

Suite à la restructuration, aucun changement n'a été apporté à l'organisation du travail. Pourtant, une majeure partie du personnel a dû faire face à un accroissement de la charge de travail. Comme signalé plus haut, plusieurs de nos interlocuteurs ont constaté une implication moindre des travailleurs attribuée à une perte de motivation et de confiance.

III.3. Politiques des services publics d'aide à l'emploi

Le rôle principal des services publics dans le cadre de cette restructuration concerne le système du crédit-temps géré par l'Office national de l'emploi (www.onem.be). L'Onem est l'organisme chargé de l'organisation de l'assurance-chômage en Belgique. Sa principale mission est d'octroyer un revenu de remplacement aux chômeurs involontaires et à d'autres catégories assimilées. Actuellement, en Belgique, près d'un million de personnes bénéficient chaque mois d'une indemnité versée par l'Onem. Cela représente un budget de 7,4 milliards d'euros, soit 17 % du total des dépenses en sécurité sociale. L'Onem joue également un rôle préventif en veillant à préserver le lien contractuel entre l'employeur et le travailleur aussi longtemps que la situation présente un caractère réellement temporaire. L'objectif est d'éviter une mise en chômage complet et les éventuels problèmes d'insertion qui en résultent. C'est dans ce cadre que s'inscrit le système de l'interruption de carrière, où le lien contractuel entre le travailleur et son employeur est maintenu. L'interruption de carrière peut prendre la forme d'un crédit-temps ou des formes dites « spécifiques » telles que le congé parental, le congé pour assistance médicale ou le congé pour soins palliatifs.

L'interruption de carrière « ordinaire » est née en 1985. Au départ, le système avait un objectif de résorption du chômage. A cette époque, l'interruption de carrière n'était pas un droit, mais une possibilité laissée au travailleur, moyennant l'accord de son employeur. Le cas échéant, celui-ci avait l'obligation d'engager (pour une charge hebdomadaire équivalente) un chômeur complet indemnisé. La solution présentait des avantages pour chacune des parties. Le travailleur désireux de réduire son temps de travail pouvait bénéficier, plutôt que d'un congé sans solde, d'une allocation à charge de l'Etat et versée par l'Onem. L'employeur bénéficiait quant à lui d'une exonération partielle de ses cotisations patronales pour le chômeur engagé. Enfin, l'Etat réalisait une économie substantielle : au lieu de payer une allocation de chômage, il versait une allocation d'interruption de carrière, bien inférieure.

Malgré ses avantages, le système, qui pouvait se heurter à certaines réticences dans le chef des employeurs, connaissait un succès limité. Ainsi, en 2002, sur l'impulsion de la Ministre fédérale de l'emploi, l'interruption de carrière ordinaire a été remplacée par le crédit-temps (pour le secteur privé). Désormais, il s'agit d'un droit pour le travailleur (sous certaines conditions, voir plus bas). En outre, l'employeur n'a plus l'obligation de remplacer le travailleur. L'objectif du système n'est plus la résorption du chômage, mais la « conciliation entre l'emploi et la qualité de la vie ».

Le crédit-temps est un système permettant au travailleur d'interrompre temporairement, totalement ou partiellement, sa carrière professionnelle. Il s'agit en quelque sorte d'une parenthèse dans le contrat de travail. Pendant la période de suspension du contrat ou de réduction des prestations, le travailleur bénéficie d'une allocation qui lui est versée par

l'Onem. A la fin de la période, il récupère son emploi dans les conditions initiales (à temps plein). Il existe plusieurs types de crédit-temps :

- ⇒ le crédit-temps complet (interruption complète) ;
- ⇒ la réduction des prestations de travail à 1/2 temps ;
- ⇒ la réduction des prestations de travail d'1/5 temps.

Des conditions spécifiques sont à remplir pour pouvoir bénéficier des différentes formes de crédit-temps. A titre d'exemple, dans le cas d'une réduction des prestations de travail d'1/5 temps, le travailleur peut obtenir, quel que soit son âge, s'il est occupé dans un régime de travail hebdomadaire à temps plein réparti sur 5 jours, soit une réduction des prestations d'un jour par semaine, soit une réduction des prestations de deux demi-journées par semaine. Cette réduction peut être obtenue pour une période de minimum 6 mois à maximum 5 ans. Les deux conditions suivantes doivent être remplies : 1) avoir été dans les liens d'un contrat de travail avec l'employeur pendant les 5 années qui précèdent l'avertissement auprès de l'employeur ; 2) avoir été occupé à temps plein pendant les 12 mois qui précèdent cet avertissement. Durant la période de réduction des prestations, le travailleur reçoit, à titre de compensation pour la perte de salaire, une indemnité de l'Etat. Il s'agit d'une allocation mensuelle et forfaitaire de 112 €⁴ (nets) octroyée par l'Onem.

Les deux dernières variantes (réduction d'1/2 temps ou d'1/5 temps) introduisent une distinction pour les travailleurs de 50 ans et plus. Pour ces derniers, la réduction des prestations est illimitée dans le temps et peut s'étaler jusqu'à la pension.

En règle générale, le droit est limité à 5 % de l'effectif de l'entreprise. Toutefois, cette limite de 5 % peut éventuellement être modifiée par convention collective sectorielle ou d'entreprise ou par règlement de travail.

Une utilisation détournée du crédit-temps

Le crédit-temps n'occasionne aucun coût direct pour l'employeur. Au contraire, cela lui permet de réduire, du moins temporairement, ses charges. En cas d'interruption complète, le travailleur ne coûte financièrement plus rien à l'entreprise pendant la période d'interruption. Tout est pris en charge par l'Onem, y compris la couverture sociale de l'individu (mutuelle, pension, allocations familiales, et même assurance-chômage⁵). Avec la possibilité d'un crédit-temps illimité dans le temps pour les travailleurs de 50 et plus, cela fait du système une solution avantageuse pour l'employeur dont l'entreprise fait face à une restructuration. Il permet d'éviter les licenciements et les prépensions. Dans ce contexte, les entreprises doivent généralement augmenter par convention collective ou règlement de travail le pourcentage maximum de l'effectif concerné. (Certaines sociétés insèrent une clause précisant que seuls les travailleurs de 50 ans et plus peuvent bénéficier de l'augmentation du quota.)

Toutefois, cette formule peut, dans certains cas, occasionner des coûts indirects pour l'employeur tels que l'adaptation de l'organisation du travail, la formation et l'acculturation des embauches compensatoires, etc.

⁴ 144,54 € pour un travailleur isolé, c'est-à-dire seul ou qui cohabite exclusivement avec un ou plusieurs enfants dont au moins un est à charge.

⁵ Si le travailleur perd son emploi, il est admis au chômage sur base de son contrat initial (indemnisation temps plein).

Néanmoins, notre interlocuteur à l'Onem évoque un « effet pervers » du système. « Normalement, la demande de crédit-temps doit venir du travailleur. Mais il arrive qu'elle est proposée, voire imposée par l'employeur. Légalement, il ne peut bien entendu pas l'imposer, mais c'est un rapport de force: c'est le crédit-temps ou la porte! » L'Onem est démuni par rapport à cette dérive car les employés de l'organisme ne peuvent pas savoir dans quel contexte les demandes sont formulées. Ils sont toutefois au courant de cette tendance via les appels reçus par les conseillers clients.

Cela indique-t-il la nécessité d'un cadre spécifique pour les contextes de restructurations ? Il semble en tout cas que la volonté politique soit de prendre en main la problématique des fins de carrière, notamment à travers le 'Pacte des Générations'. Un projet vise ainsi à accorder à tous les travailleurs de 55 ans et plus un droit individuel au crédit-temps (pour 1/5), sans limitation par rapport à l'effectif de l'entreprise. Ce système permettrait de limiter les prépensions et de garder les individus plus longtemps au travail. Il repose, théoriquement, sur une démarche choisie et non subie. Toutefois, une telle mesure pourrait également créer des difficultés pour l'employeur, dans le cas, par exemple, où tous les travailleurs de plus de 55 ans demandaient à obtenir ce crédit-temps.

Nous nous sommes également interrogés sur l'existence d'autres alternatives permettant au travailleur d'obtenir une compensation financière de l'Etat en cas de réduction du temps de travail. Cela nous a conduit à investiguer les liens entre travail à temps partiel et chômage. Il existe trois catégories de travailleurs à temps partiel dans la réglementation du chômage⁶:

- 1) Les travailleurs à temps partiel assimilés à des travailleurs à temps plein. Ces personnes peuvent, à la fin du contrat et sous certaines conditions, bénéficier d'allocations de chômage pour tous les jours de la semaine sauf le dimanche.
- 2) Les travailleurs à temps partiel volontaires, c'est-à-dire qui ont fait volontairement le choix du travail à temps partiel et qui ne sont donc pas disponibles pour un emploi à temps plein. Pendant le contrat de travail, aucune allocation n'est en principe versée. A la fin du contrat, ces travailleurs sont indemnisés dans un régime spécifique (réduction des allocations).
- 3) Les travailleurs à temps partiel involontaire (ou « travailleurs à temps partiel avec maintien des droits ») qui non seulement sont indemnisés comme travailleurs à temps plein à la fin du contrat, mais peuvent aussi, sous certaines conditions, combiner une allocation de garantie de revenus avec le salaire provenant d'un travail à temps partiel. Une des conditions est, entre autres, qu'ils soient inscrits comme demandeurs d'emploi à temps plein. En cas de licenciement dans un emploi à temps plein et de passage involontaire à un emploi à temps partiel chez le même employeur, le travailleur a droit à l'allocation de garantie de revenus. Celle-ci ne lui sera toutefois versée qu'après une période de trois mois à partir du jour qui suit la période de préavis ou la période couverte par une indemnité de rupture de l'emploi à temps plein. Si le travailleur passe, sur base volontaire, d'un régime de travail à temps plein à un régime de travail à temps partiel, même dans le cadre d'un plan d'entreprise de redistribution du travail ou d'un accord en faveur de l'emploi, il ne pourra pas bénéficier d'une allocation de garantie de revenus. Il pourra toutefois en bénéficier si le passage s'effectue dans le cadre d'un plan de restructuration approuvé par le Ministre de l'Emploi (sur base de l'article 29, § 2, d de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage). Cela signifie que

⁶ Source : « Les statuts à temps partiel dans l'assurance-chômage. », www.onem.be.

le travailleur qui entame un travail à temps partiel dans le cadre d'un plan de restructuration approuvé est censé être un chômeur involontaire. Selon les informations reçues de l'Onem, il n'existe pas d'autres textes réglementaires relatifs à cette disposition. Les entreprises concernées doivent prendre contact avec le Ministre de l'Emploi et du Travail.

III.4. Territoire

Les représentants du territoire n'ont à aucun moment été impliqués dans cette restructuration.

III.5. Syndicats

Le rôle des délégués syndicaux dans cette restructuration a été relativement limité. L'initiative de la réduction du temps de travail est venue directement du personnel. Les premières discussions se sont déroulées au sein de la BUB, en l'absence des délégués syndicaux. Ceux-ci ont été interpellés par la suite pour récolter des informations sur le système du crédit-temps. A cette occasion, ils ont pu évoquer la proposition du personnel d'Bio avec leurs permanents.

Une fois l'annonce de la restructuration faite par la direction, les délégués syndicaux et leurs permanents ont soumis la proposition du personnel à la direction. Leur apport réside principalement dans l'obtention du service d'outplacement pour les personnes licenciées. L'intervention des syndicats peut être qualifiée de réactive. Bien qu'ils affirment « avoir encouragé le passage à temps partiel des travailleurs », ils ne sont pas les « porteurs » du projet. C'est au personnel que ce rôle doit être reconnu.

Comme signalé plus haut, Bio, comme beaucoup de PME, ne constitue pas un contexte propice à l'action syndicale. La direction selon la plupart de nos témoignages, reste réticente à l'ouverture d'un dialogue social avec les représentants du personnel. « La porte est toujours fermée. » (un délégué syndical) « Il ne supporte pas les délégués syndicaux ! » (un chef d'équipe) Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, les organes réglementaires ont toutefois dû être instaurés (CPPT, Conseil d'Entreprise). En 2000, les premières élections sociales ont eu lieu. En 2004, un délégué CNE et un délégué SETCa ont remporté chacun la moitié des voix. Si pour la direction, cette évolution est une contrainte, elle ne semble pas non plus rassembler l'ensemble du personnel. En effet, la majorité n'est pas affiliée à un syndicat. (En réalité, un grand nombre d'affiliations se sont réalisées lors de la restructuration.) Aux yeux des délégués syndicaux, cela s'explique en partie par la jeunesse du personnel, dont la moyenne d'âge est de 32 ans. De plus, l'entreprise recrute généralement de jeunes diplômés auxquels elle offre un premier contrat. Dans ces conditions, le personnel se montrerait peu exigeant. D'après un des 2 délégués syndicaux : « Ici, les gens ont très peur de se confronter à la direction. Ils ont peur pour leur emploi. » La Direction, quant à elle, considère que les travailleurs n'ont pas besoin de représentants et qu'ils peuvent toujours discuter librement et directement avec la direction.

IV. Analyse du cas : facteurs facilitant et facteurs bloquant

Afin de mieux mettre à profit ce cas, il peut être intéressant de l'envisager sous l'angle des éléments qui, d'une part, ont favorisé son bon déroulement et ceux qui, d'autre part, ont été des freins importants qui auraient pu mettre en péril sa réussite.

IV.1. Facteurs facilitant

La présence de leaders

L'idée de la réduction du temps de travail a été initiée par deux chefs d'équipe disposant d'une grande ancienneté dans l'entreprise. La première travaille chez Bio depuis sa création et la seconde depuis 13 ans. Ces personnes ont porté le projet jusqu'à sa mise en œuvre. Avec le responsable de la BU Biologics, elles ont présenté l'idée à leurs collègues, elles ont cherché des renseignements, répondu aux questions, soutenu la démarche des volontaires ... Sans leur motivation et leur enthousiasme, l'initiative aurait certainement eu plus de difficultés à aboutir.

L'existence de relais de et vers la direction à travers la ligne hiérarchique

Comme expliqué plus haut, la direction n'a communiqué que très tardivement sur la restructuration. La décision a été officiellement annoncée aux représentants du personnel en Conseil d'Entreprise. Grâce au relais joué par la ligne hiérarchique, en particulier le responsable de la BU Biologics et les chefs d'équipe, le personnel a eu connaissance de la situation plus tôt et n'a pas attendu l'annonce officielle de la direction pour agir. A ce moment, l'idée du passage à temps partiel a déjà fait son chemin. Pour rappel, suite aux rumeurs croissantes et après confirmation de la restructuration imminente par le responsable de la BU Biologics, un premier sondage est réalisé. Des renseignements sont pris sur le crédit-temps. Ainsi, les délégués syndicaux, lors de la négociation, peuvent soumettre la proposition du personnel. L'idée est déjà relativement aboutie. Dans le cas contraire, elle se serait probablement difficilement imposée, compte tenu des réticences de la direction et de sa volonté de procéder rapidement aux licenciements.

Le sentiment de corps

Un autre facteur déterminant dans la démarche est le sentiment de corps, d'appartenance à une même équipe qui caractérise une grande partie des membres de la BU Biologics. Moins nombreux que dans la BU Génomique et Protéomique, ceux-ci présentent une ancienneté moyenne plus élevée. Au cours de leur carrière chez Bio, plusieurs y ont partagé des moments difficiles. "Ici, on a toujours été dans la mouise! On a toujours dû se serrer les coudes!" (un chef d'équipe) Grâce à cela, la démarche, initiée par les chefs d'équipe, a pu prendre rapidement une dimension collective.

La possibilité d'une compensation financière

Lors du premier sondage des employés de la BU Biologics, suite à l'idée des chefs d'équipe, aucune compensation n'avait été envisagée pour les volontaires au 4/5 temps. 80 % des

personnes présentes s'étaient pourtant déclarées "d'accord sur le principe". L'absence de compensation financière ne semble donc pas être un facteur bloquant. Par contre, cette possibilité ne peut qu'encourager et faciliter la participation des travailleurs à la démarche. A cet égard, la législation belge prévoyant le dispositif du crédit-temps peut être considérée comme facteur facilitant.

Le caractère temporaire de la récession économique

Un autre facteur qui semble avoir facilité la démarche est le caractère temporaire de la récession économique à laquelle faisait face Bio. Les responsables pouvaient espérer une reprise de l'activité dans un délai minimum de 6 mois. Dans ces circonstances, le passage à 4/5 temps, et donc le "sacrifice" consenti par les volontaires, était limité dans le temps. S'il avait dû s'envisager sur une plus longue période, les participants auraient probablement été moins nombreux.

Le caractère crucial des compétences et de l'expérience des travailleurs

Dans la BU Biologics, la possibilité de conserver les compétences en interne présente une valeur non négligeable. En effet, il faut environ un an pour qu'un employé soit réellement compétent et autonome dans un domaine. Par contre, dans l'unité Génomique et Protéomique, un nouvel entrant est formé en trois mois. C'est peut-être une des raisons qui expliquent l'acceptation de la démarche par la direction dans la première BU alors que celle-ci n'a jamais été envisagée dans l'autre.

Un personnel essentiellement féminin

Chez Bio, sur les quinze participants, dix étaient des femmes. On peut probablement en déduire que la démarche aura plus de succès auprès d'un personnel essentiellement féminin, plus sensible aux avantages du travail à temps partiel.

La taille suffisante de l'entreprise

Avec l'introduction de temps partiels, la gestion du personnel et l'organisation du travail se complexifient. Bio avait une taille suffisante pour absorber ces coûts.

IV.2. Facteurs bloquant

Nous pointons dans un premier temps les éléments susceptibles d'expliquer la non généralisation de la démarche à la BUGP. Dans un deuxième temps, nous présentons ceux qui auraient pu faire échouer l'opération ou freiner sa mise en œuvre dans la BUB.

Éléments susceptibles d'expliquer la non généralisation de la démarche à la BUGP

Le caractère moins crucial des compétences et de l'expérience des travailleurs

Comme signalé plus haut, les compétences des opérateurs de la BUGP sont moins valorisées que celles des membres de l'autre BU. Une nouvelle recrue en Génomique et Protéomique peut en effet être opérationnelle en trois mois. Dans ces conditions, la mise en œuvre du crédit-temps dans la BUGP pouvait, aux yeux de la direction, "ne pas en valoir la peine".

La jeunesse du personnel

Au sein de la BUGP, le personnel est plus jeune, son ancienneté est moindre et donc son expérience en commun réduite. Ces constats ne favorisent pas le sentiment d'appartenance à un collectif. Selon divers témoignages, "la mentalité" n'est pas la même que dans la BU Biologics. "On leur répète tout le temps qu'ils sont remplaçables. Que s'ils ne sont pas contents, il y en a dix qui attendent dehors! Cela ne favorise pas la solidarité!"

Éléments qui auraient pu faire échouer l'opération ou qui ont freiné sa mise en œuvre dans la BUB

Une communication réduite et tardive envers le personnel et ses représentants

Comme signalé plus haut, sans le relais joué par la ligne hiérarchique, l'idée de la réduction du temps de travail et du crédit-temps n'aurait probablement pas abouti.

La description du processus de restructuration semble indiquer une incompréhension mutuelle entre deux groupes d'acteurs, direction d'un côté et personnel de l'autre. Elle montre toute leur difficulté à joindre leurs efforts plutôt qu'à s'opposer sur l'événement par ailleurs difficile à vivre d'un côté comme de l'autre. A travers sa volonté de trouver une "solution" rapide, la direction montre qu'elle vit mal la situation.

L'inégalité des efforts réalisés par les différents groupes d'acteurs

Pour rappel, la direction a refusé la participation des cadres à la démarche. Cette restriction a été très mal perçue par les employés volontaires qui auraient pu, à ce moment, montrer leur désaccord en retirant leur demande pour l'interruption de carrière. Comme l'affirme un employé, "si ça se représentait, je ne le referais pas". L'inégalité des sacrifices consentis dans le cadre de la restructuration aurait donc pu faire avorter la démarche.

La culture d'entreprise et la position des dirigeants en matière de temps de travail

Parmi les facteurs bloquant, on peut encore pointer la culture d'entreprise, peu favorable au travail à temps partiel. Comme expliqué plus haut, c'est une des raisons qui peut expliquer les réticences de la direction par rapport à la démarche. Cet élément aurait également pu freiner la participation des travailleurs, dont plusieurs ont déclarés avoir eu peur d'être considérés comme "fainéants".

La nécessité de signer une convention collective de travail

Enfin, la nécessité de signer une convention collective de travail pour une application plus large du crédit-temps aurait pu jouer un effet dissuasif sur la direction, puisque celle-ci se montre très réticente à toute forme de dialogue social.