



INDUSTRY

Octobre 2020

Débordements et violences durant les conflits sociaux ... Une fatalité ?



Il est indéniable que, à l'annonce d'un plan social, les réactions sont bien souvent guidées par les émotions de chacune des personnes impactées par celle-ci ... Un sentiment premier d'injustice majeure prévaut et, soyons honnêtes, ne pas l'accepter et le prévenir serait tout simplement irresponsable ! La sécurité des personnes impliquées et impactées par l'annonce, quel que soit l'ampleur de l'annonce, doit être assurée et gérée. On ne peut simplement « annoncer et voir ce qui va se passer » ... Il est indispensable d'identifier, réduire et gérer les impacts sur les personnes ... Je parle bien, ici, de toutes les personnes ; à savoir les membres de la direction de l'entreprise, les dirigeants en charge de l'annonce, mais aussi des travailleurs eux-mêmes qui sont bien souvent « poussés » dans des voies de contestation qui peuvent très vite s'avérer dangereuse pour eux-mêmes.

Les risques pour la sécurité des personnes, mais aussi pour les biens de l'entreprise ... sont nombreux, dès lors que l'intention de restructuration est exprimée. Il est dès lors indispensable de développer un plan de gestion efficace et cohérent de ces risques. L'efficacité de ce plan de gestion est mesurable aux impacts qu'a celui-ci sur de nombreux paramètres, tels que :

- **Le dialogue social** : ce dernier doit rester possible. Il est bien souvent « *tendu* », mais il doit rester concret, sous peine d'aboutir à des violences, séquestrations ou destructions (exemple : Air France, en octobre 2015)
- **Le cadre légal** : celui-ci représente la base de tout plan de restructuration. Il est inenvisageable



INDUSTRY



de sortir du cadre légal, tant au niveau du droit social qu'au niveau du droit civil d'ailleurs (exemple : Meister, en Belgique, en 2012)

- **La réputation de la 'Marque'** : celle-ci est inhérente au maintien de sa notoriété et de sa renommée au niveau régional mais aussi au niveau mondial (exemple : Renault a mis plusieurs années à retrouver un niveau de vente similaire, en Belgique, à l'avant 1997).
- **L'activité de l'entreprise** : cette activité doit, dans l'intérêt de toutes les parties, se poursuivre de manière optimale, tenant compte qu'entre l'annonce d'intention et les premiers départs, il y a souvent de nombreux mois qui s'écoulent. La paralysie de l'activité de l'entreprise génère bien souvent un blocage du dialogue social (exemple : Delhaize Belgique en 2014).

Cette liste de paramètres n'est nullement exhaustive, bien entendu, mais elle témoigne d'une obligation absolue de préparer efficacement un plan de gestion, clair, transparent et précis des risques liés à un plan de restructuration.

L'expérience en matière de gestion des risques pour la sécurité, depuis maintenant plus de 20 ans, me permet de confirmer qu'il est absolument indispensable d'identifier, prévenir et gérer efficacement les risques, ainsi que les impacts possibles, liés à l'annonce d'une restructuration ! De nombreux cas, en Belgique comme en France, de débordements inacceptables prouvent que si la sécurité des personnes n'est pas mise en avant dès la préparation de l'annonce d'intention, il devient malheureusement excessivement compliqué de garantir une sécurité optimale pour tous.

De toutes les expériences vécues depuis 1997 et ma première expérience des plans sociaux, j'en retiens un leitmotiv qui me guide encore dans chacun des dossiers que je gère, au jour d'aujourd'hui : «Mieux vaut être bien préparé avant que vraiment désolé après !»

[En savoir plus](#)