



Mutations structurelles et cohésion sociale par Iordanis Aivazis, Directeur financier, Société grecque de télécommunications (OTE), Grèce

Cette question a une double connotation, sociale et économique. A première vue, il semblerait y avoir une contradiction fondamentale entre les deux notions : la recherche de changements structurels ferait obstacle à la cohésion sociale et le maintien de la cohésion sociale interdirait toute évolution structurelle. Je me placerai dans une optique microéconomique, et non macroéconomique, comme c'est habituellement le cas, tout en essayant de tirer certaines conclusions applicables au plan macroéconomique. Mon analyse aura pour cadre de référence l'entreprise dans laquelle je travaille en qualité de directeur financier, et pour cadre social, économique et industriel et commercial celui de la Grèce.

L'Organisation hellénique des télécommunications (OTE) est une entreprise cotée en bourse à New York, Londres et Athènes, dans laquelle l'État grec détient une participation de 38.7 pour cent. Comme il s'agissait auparavant d'une entreprise publique, ses salariés ont conservé leur statut de fonctionnaires, ce qui a fait obstacle, dans la pratique, à toute décision efficace en matière de gestion. Ces rigidités sont devenues particulièrement dangereuses du fait de la déréglementation du secteur des télécommunications au début de 2001, et il a fallu rationaliser sévèrement les activités de l'entreprise pour lui permettre de survivre dans un cadre concurrentiel et en perpétuelle évolution technologique.

Les recettes étant comprimées par une concurrence de plus en plus intense, il est devenu nécessaire de rationaliser les coûts de l'entreprise, ce qui impliquait notamment des réductions d'effectif draconiennes. En d'autres termes, l'entreprise devait subir un vaste processus de restructuration qui, en raison de son ampleur et de sa complexité eu égard au contexte social, économique et industriel et commercial de la Grèce, représentait un véritable bouleversement.

La principale difficulté a été de procéder aux restructurations, dont la réduction d'effectifs représentait un aspect important, dans les meilleures conditions possibles, en évitant toute situation susceptible de perturber gravement le fonctionnement de l'entreprise. Il fallait donc adopter une approche consensuelle. La stratégie retenue a consisté à engager des négociations avec les syndicats et à mener une campagne de communication appropriée avec de nombreuses parties prenantes afin d'obtenir leur indispensable soutien politique et institutionnel, abstraction faite, naturellement, des aspects financiers justifiant cette démarche. La tâche était loin d'être aisée. Il a fallu trouver une solution qui à la fois soit acceptable par les syndicats et ne compromette pas la viabilité financière de l'entreprise. Finalement, après de longues négociations, nous sommes parvenus à un accord se traduisant par le départ d'environ 34 pour cent des salariés dans un délai de 12 mois, dans le cadre d'un plan dit de retraite volontaire. Il fallait en effet que les départs soient volontaires et non imposés, puisque les salariés avaient le statut de fonctionnaires.

Comment s'explique la réussite de cette opération ? Dès le départ, les syndicats ont été informés de la situation de l'entreprise et des difficultés financières auxquelles elle serait exposée en l'absence de restructuration. Aucun effort n'a été épargné pour fournir des données de base mettant en évidence la dégradation de la situation et les dirigeants ont compris que les salariés susceptibles de bénéficier du plan de retraite anticipée devaient être traités d'une manière qui préserverait les intérêts de chacun.

Compte tenu du poids d'OTE dans l'économie grecque et du succès du processus de restructuration, la même approche pourrait être suivie pour d'autres entreprises dans lesquelles l'État détient une participation et pourrait servir de modèle pour faire face à des problèmes de sécurité sociale.

Il va de soi que l'application d'une stratégie similaire au niveau macroéconomique soulèverait davantage de difficultés. Tout processus de restructuration est, par définition, pénible pour les deux parties aux négociations. Le risque d'échec est élevé. Cela étant, si chaque partie est pleinement consciente des réalités et des problèmes pratiques auxquels l'autre est confrontée, la réussite est possible. Si minces soient les chances de réussite, il faut absolument essayer d'en tirer parti avec pragmatisme et réalisme.