

**Programme de travail conjoint 2006-2008
des partenaires sociaux européens**

Étude conjointe sur la restructuration
dans dix pays de « l'Europe des 15 »

Résumé du séminaire de clôture de la phase deux du projet

Bâtiment de l'ITUH, Bruxelles
Belgique

19 et 20 juin 2008



Ce projet est organisé avec le soutien financier de la Commission européenne

Préparé par Alan Wild
ARITAKE-WILD

Programme intégré du dialogue social européen

« Étude conjointe sur la restructuration
dans dix pays de l'Europe des 15 »

Résumé du séminaire de clôture de la phase deux du projet

Bâtiment de l'ITUH, Bruxelles
Belgique
19 et 20 juin 2008

JOUR UN - 19 juin 2008

Le coordinateur expert du projet, Alan Wild, a accueilli les participants au séminaire et a invité M. Armindo Silva de la Commission européenne à faire part des commentaires d'introduction de la Commission.

Séance une - Commentaires d'introduction de la Commission européenne : M. Armindo Silva

Les pays de l'Union européenne sont confrontés à une concurrence de plus en plus rude, souvent de la part de pays où les coûts salariaux sont plus avantageux. Bien qu'il s'agisse d'une réalité à laquelle l'Europe doit faire face, l'impact social de la restructuration peut être réduit grâce à une meilleure anticipation et à une meilleure gestion du changement. L'Europe doit maximiser ses avantages compétitifs et il est nécessaire de mettre au point une approche intégrée en ce qui concerne tant les opportunités que les menaces engendrées par le changement structurel.

Les partenaires sociaux sont les parties les mieux placées pour anticiper le changement, créer des stratégies communes et gérer les transitions. Pour ce faire, un partenariat efficace et fructueux est nécessaire entre les organisations qui représentent les employeurs et les travailleurs... C'est pourquoi la Commission européenne soutient pleinement le développement continu du dialogue social.

Le rôle que jouent les comités d'entreprise européens (CEE) dans la gestion du changement international est indispensable et dans ce domaine, une question clé doit être posée. Les CEE ont-ils les moyens de jouer le rôle que l'on attend d'eux ?... Même s'il existe de bonnes pratiques, de l'avis de la Commission, la réponse en général est « non ». La Commission est partisane d'une modification de la Directive sur les CEE, pour trois raisons :

Les CEE sont réellement consultés dans à peine la moitié des cas de restructuration ;
Les CEE se heurtent à des incertitudes légales en cas de fusion et d'acquisition.
La Directive actuelle date de 1994 et doit être reliée à des directives européennes plus récentes relatives à l'information et à la consultation des travailleurs.

Le rôle principal de la Commission européenne est de créer un environnement favorable à l'anticipation et à la gestion du changement. Même si des pertes d'emplois sont inévitables, elles

ARITAKE-WILD

doivent être considérées comme un « dernier recours ». Les autorités nationales et publiques ont des rôles importants à jouer mais les principaux acteurs sont les organisations de partenaires sociaux.

Des progrès sont possibles dans trois domaines importants :

- ✧ *Détermination des grandes tendances* - identifier les métiers d'avenir et les compétences nécessaires à leur exercice ;
- ✧ *Sensibilisation* - les acteurs nationaux doivent comprendre les défis à venir et leurs implications afin de pouvoir prendre des initiatives multisectorielles et intégrées ;
- ✧ *Réseautage international* - les partenaires sociaux peuvent œuvrer à un regroupement du savoir et de l'expérience pratique et à la diffusion de bonnes politiques et pratiques.

Séance deux - Présentation du projet - portée, objectifs et approche : Cinzia Sechi (ETUC) et Jørgen Rønne (BUSINESSEUROPE et également au nom de la CEEP et de l'UAPME)

Le travail entrepris dans le cadre de ce séminaire fait partie du « Programme intégré de dialogue social européen ». Les détails du programme et de tous les documents préparés à cet effet peuvent être consultés sur les sites Internet des centres de ressources des unions d'employeurs et des syndicats¹. Le séminaire qui clôture cette phase du projet (Étude conjointe sur la restructuration dans dix pays de « l'Europe des 15 ») est basé sur les rapports nationaux et les discussions entre partenaires sociaux lors des dix séminaires nationaux organisés entre avril 2007 et juin 2008.² Plus de 200 représentants d'employeurs et de syndicats de ces pays ont assisté aux séminaires tandis que 25 organisations ont présenté des études de cas.

Le rapport de synthèse de ce séminaire a été préparé sur la base des rapports nationaux et des discussions par le coordinateur expert du projet, M. Alan Wild, avec l'aide des experts nationaux Antonio Dornelas, Eckhard Voss, Valeria Pulignano, Tom Hayes et Göran Hultin. Ce document est présenté comme un « rapport d'expert ». Il ne reflète que les opinions des individus impliqués dans sa préparation et ne prétend pas rapporter celles des partenaires sociaux ou des salariés des entreprises des études de cas qui y ont contribué, ni des organisations de partenaires sociaux européennes qui l'ont commandé.

Le but de ce rapport est d'encourager la discussion et le débat sur le rôle des partenaires sociaux dans le processus de restructuration économique au niveau du pays, du secteur et de l'entreprise. Les résultats de cette discussion contribueront à la phase suivante du projet (2008-2010) ainsi qu'au rapport et au séminaire de clôture. À l'issue du projet, des dossiers nationaux auront été préparés et discutés par les partenaires sociaux de 27 pays européens. Il est prévu de rédiger un document de discussion général reposant sur le rôle des partenaires sociaux dans la restructuration dans chaque pays de l'Union européenne, qui sera soumis aux représentants des partenaires sociaux de toute l'Union européenne.

¹ www.erc-online.eu et www.resourcecentre.etuc.org

² Cette phase du projet (suivant l'ordre chronologique des séminaires) implique la République d'Irlande, les Pays-Bas, la Grèce, l'Italie, la France, l'Autriche, le Danemark, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Suède.

ARITAKE-WILD

Le programme de ce séminaire suit le format du rapport de synthèse. La première séance se penche brièvement sur la nature de la restructuration dans les dix États participants. Les quatre séances suivantes donnent l'occasion aux représentants des partenaires sociaux nationaux de commenter et de discuter les thèmes définis par les experts du projet lors de leur étude du contenu des dix rapports nationaux. Ces séances sont présidées par les experts du projet :

- ✧ « Flexibilité et sécurité » - présidée par Valeria Pulignano ;
- ✧ « Développement d'un diagnostic et d'un programme communs » - présidée par Antonio Dornelas ;
- ✧ « Faire face aux fossés des compétences actuels et à venir » - présidée par Tom Hayes ;
- ✧ Deux perspectives sur la « restructuration silencieuse » - l'une se concentrant sur un changement important sans pertes d'emploi importantes - « *Le changement transformationnel* » - présidée par Alan Wild, l'autre sur les emplois créés et perdus dans les petites et micro-entreprises, « *Des changements non détectés* » - présidée par Eckhard Voss.

Au début du deuxième jour, Fernando Vasquez a présenté le programme de restructuration de la Commission européenne et la dernière séance du séminaire a donné l'occasion aux responsables des quatre organisations européennes de partenaires sociaux de faire part de leurs commentaires de clôture.

L'objectif général du séminaire est d'écouter les orateurs nationaux et d'encourager la discussion et le débat au sein de l'assistance plutôt que de proposer une série de discours.

Séance trois - Thèmes principaux : Alan Wild

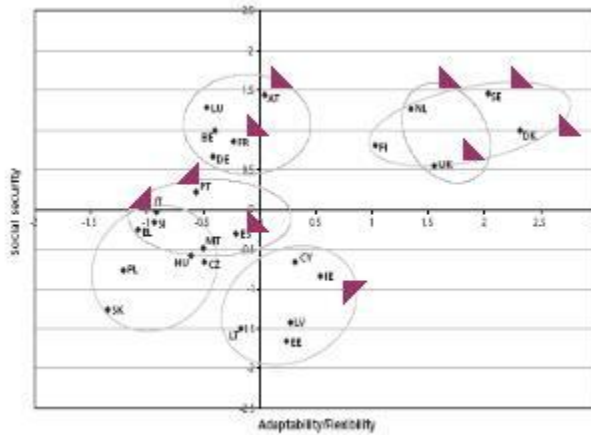
Alan Wild a présenté les grandes lignes du rapport de synthèse distribué avant la réunion (annexe une). Sa présentation a pris la forme d'un tour d'horizon des principales conclusions du projet, soulignant les principaux thèmes dégagés et établissant des liens entre eux (voir annexe deux).

Il a expliqué que les séances suivantes adopteraient le modèle des quatre thèmes principaux.

Séance quatre - Thème un : « Flexibilité et sécurité »

Les questions relevées dans la présentation de la section trois ci-dessus concernant la flexibilité et la sécurité étaient;

- En ce qui concerne les mesures de flexibilité et de sécurité examinées dans la publication « *Approches des modèles européens de flexicurité* » décrites en détails dans les rapports nationaux, les 10 pays de l'étude rentrent dans les quatre segments de la matrice de flexicurité;



- Dans le quadrant (en haut à droite) concernant les hautes flexibilité et sécurité, il y avait trois modèles distincts – La Suède et les Pays-Bas; le Danemark; et le Royaume-Uni;
- On a remarqué que les pays dans le quadrant de la haute flexibilité/ haute sécurité avaient d'autres points en commun. Ils dépassent de manière considérable les pays pris en exemple en terme du taux d'emploi, des coûts du travail élevés, le haut niveau de l'égalité hommes-femmes, une population qui voit plus en la globalisation une opportunité qu'une menace et de très bons antécédents en ce qui concerne la sécurité des travailleurs.

Président - Valeria Pulignano

Invités - Preben Folberg (LO, Danemark), Massimo Massela Ducci Teri (ARAN, Italie), Els Bos (FNV, Pays-Bas), Christian Ardhe (SN, Suède)

Massimo Massela Ducci Teri (ARAN, Italie) - A expliqué en détail le rôle joué par les partenaires sociaux italiens dans la restructuration des services publics (un résumé figure dans le rapport national italien). À propos de la flexibilité et de la sécurité, il a résumé les choses en suggérant que l'approche italienne était pour l'instant davantage orientée vers la sécurité que vers la flexibilité. Aider les travailleurs plus âgés en activité afin de garantir leur retraite a été une priorité importante. Plus récemment, cependant, le recyclage a été abordé, ce qui inclut la gestion conjointe de programmes de formation visant une continuité de l'emploi.

Preben Folberg (LO, Danemark) - Au Danemark, la gestion du changement est dominée par les conventions collectives plutôt que par la législation, avec une affiliation d'environ 80 % aux syndicats et de 60 % aux unions d'employeurs. Le modèle danois est généralement présenté comme marqué par le droit de l'employeur de procéder à des licenciements soutenus par une aide à la transition très développée. En réalité, le licenciement est réglementé et ce ne sont pas toujours les employeurs qui tiennent à procéder aux licenciements à brève échéance. Les travailleurs du secteur de la construction veulent en général quitter leur employeur rapidement alors que les ingénieurs préfèrent travailler plus longtemps au même endroit.

Il a suggéré que la flexicurité n'est pas un « but » en soi - il s'agit d'un mécanisme bien établi pour la gestion des transitions. Actuellement, le véritable objectif du Danemark est « l'innovation par les travailleurs » afin d'améliorer la compétitivité du pays. Rejoignant ce qu'avait déjà dit Armindo Silva dans ses commentaires d'introduction, il a insisté sur le rôle important des CEE lors de la restructuration de grandes entreprises.

ARITAKE-WILD

Els Bols (FNV, Pays-Bas) - Les employeurs et travailleurs néerlandais considèrent la restructuration comme un aspect normal de la vie quotidienne. Les syndicats eux-mêmes entreprennent actuellement leurs propres programmes de restructuration. Les caractéristiques principales de la restructuration aux Pays-Bas sont les accords et conventions conclus au niveau local - la tendance est depuis longtemps passée de la négociation d'une compensation financière à la gestion des transitions grâce à une aide à l'outplacement. La planification à long terme gagne en importance en matière de développement des compétences de la main-d'œuvre : « *lorsque nous devons négocier un plan social, il est déjà trop tard* ».

L'économie néerlandaise est marquée par la coexistence d'une grande flexibilité et d'une grande sécurité reposant sur une base légale, ce qui explique en partie le fait que l'économie néerlandaise présente le taux de travail à temps partiel le plus élevé d'Europe. De nombreuses entreprises unipersonnelles sont organisées dans des syndicats mais une question importante à régler dans ce domaine est celle des « faux indépendants ».

Les défis des partenaires sociaux néerlandais consistent à améliorer l'innovation, à accroître la participation des travailleurs, à améliorer la productivité et à assurer la transition des « anciens » aux « nouveaux » emplois.

Els Bols a laissé entendre que le principal domaine d'amélioration pour les partenaires sociaux consiste en la poursuite de la promotion des interventions précoces afin de favoriser la notion de sécurité du travail plutôt que de sécurité de l'emploi.

Christian Ardhe (SN, Suède) - La discussion sur l'équilibre entre flexibilité et sécurité a suscité un grand intérêt en Suède ces dernières années. Les employeurs suédois sont d'avis que les lois suédoises doivent encore être adaptées afin d'être davantage axées sur la mobilité et la transition. Il a suggéré que le rapport avait raison de souligner les différences entre le Danemark et la Suède mais il a précisé qu'il existait également des similitudes en ce qui concerne le taux élevé d'emplois dans la fonction publique, les taux d'imposition élevés, les allocations de chômage élevées et le taux important d'adhésion aux syndicats. Les principales différences entre le Danemark et la Suède sont le chômage des jeunes - le Danemark présente l'un des taux des plus bas d'Europe et la Suède le sixième par ordre d'importance ; la mobilité - 30 % des Danois changent d'emploi chaque année alors que seuls 10 % des Suédois font de même ; la vitesse de transition - 90 % des Danois trouvent un nouvel emploi dans un délai d'un mois contre 70 % des Suédois.

Il est important d'accepter le changement comme un aspect normal de la vie. Les syndicats suédois ont tendance à ne pas s'opposer au changement tandis que les rigidités légales officielles sont remplacées par une adaptabilité à la vie réelle - même si cette adaptabilité est plus accessible aux entreprises « riches » qu'aux plus pauvres. Dès lors, il a laissé entendre que les petites et micro-entreprises font face à une « réalité différente ». Enfin, il a souligné la traduction dans le rapport de synthèse des « Conseils pour la sécurité de l'emploi » : même s'il s'agit de la traduction littérale, afin que les autres nationalités comprennent leur véritable rôle, il conviendrait de les appeler « Conseils de transition ». L'une des forces des conseils réside dans les incitants financiers qui motivent les participants à trouver rapidement un autre emploi.

Lors de la discussion plénière qui a suivi, les questions et points suivants ont été soulevés :

- ✧ Il existe une différence manifeste entre les approches nordique et italienne ;
- ✧ Le Danemark est déjà un pays de référence pour la gestion du changement - que fait-on afin de gérer encore mieux les changements à venir ? Réponse : c'est la Commission

européenne qui a qualifié le Danemark de pays de la flexicurité, pas les Danois eux-mêmes. Le système n'est pas parfait et peut être amélioré. Par exemple, les syndicats désapprouvent la récente initiative de décentralisation des agences pour l'emploi dans les communes. La clé de l'avenir consiste à déterminer où les Danois peuvent soutenir la concurrence sur la scène mondiale et à se concentrer sur ces domaines.

- ✧ Les présentations des pays établissent-elles une distinction entre la sécurité interne et externe ? - en Espagne, par exemple, un cadre légal solide est nécessaire à la restructuration externe car l'orientation sécurité des entreprises est sous-développée. En réponse, il a été suggéré qu'il existait des tensions aux Pays-Bas entre la flexibilité interne et externe. La flexibilité externe crée toujours des tensions. La nature de la sécurité doit se recentrer sur le développement continu, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. En fait, l'ordre du jour ne doit plus être une discussion sur les négociations entre les droits et la flexibilité mais sur le futur programme d'investissement requis afin de garantir la compétitivité ;
- ✧ La clé de la gestion du changement est l'anticipation du changement au niveau de l'entreprise - si les partenaires sociaux ne sont pas impliqués étroitement dans la stratégie de l'entreprise, la flexicurité est impossible. Il serait intéressant d'évaluer la mesure dans laquelle l'implication stratégique est liée à la flexicurité.

Séance cinq - Thème deux - « Développement d'un diagnostic et d'un programme communs »

Il a été suggéré que la pierre angulaire d'une anticipation et d'une gestion efficaces du changement est une compréhension partagée des partenaires sociaux des questions rencontrées par l'économie nationale et des solutions qui devraient être mises en œuvre. La vision partagée des questions rencontrées dans les pays et le diagnostic des approches à prendre en compte par les partenaires sociaux peut varier largement d'un pays à l'autre. Dans certains pays, un seul ou les deux partenaires sociaux peuvent désapprouver la description externe. Dans d'autres cas, les partenaires sociaux ont des désaccords entre eux.

Président - Antonio Dornelas

Invités - Fergus Whelan (ICTU, Irlande), Sheila Treacy (IBEC, Irlande), Fernando Rocha (CCOO, Espagne), Yannis Tavoularis (SEV, Grèce)

Fergus Whelan (ICTU, Irlande) - L'Irlande possède un système très bien établi depuis longtemps en vue de l'élaboration tripartite d'un programme commun qui a constitué la base d'une série d'accords nationaux depuis les années 1980. Les partenaires sociaux irlandais ont convenu que le changement est inévitable, que certaines industries traditionnelles ne survivront pas et que le pays n'est pas compétitif en ce qui concerne les industries nécessitant une main-d'œuvre importante. Cela n'a pas toujours été le cas. Auparavant, il était admis que les investissements étrangers directs (IED) seraient attirés par le faible coût de la main-d'œuvre. Aujourd'hui, chacun est d'avis que les investissements suivront les hauts salaires, les grandes compétences et la productivité élevée, ce qui implique d'investir beaucoup plus dans la formation et l'enseignement de niveau universitaire.

Au cours des dernières années, l'économie irlandaise s'est restructurée au grand bénéfice de très nombreuses personnes, la base manufacturière en déclin étant remplacée par la

ARITAKE-WILD

construction et les services. Les quatre principaux outils de la restructuration ont été le licenciement, des systèmes efficaces de règlement des litiges, un système national de recyclage et le système de sécurité sociale.

Les indemnités de licenciement élevées « non prévues par la loi » en compensation des pertes d'emplois ont été très appréciées par les travailleurs de l'industrie. Les travailleurs ont le choix entre un accord moyennant une importante compensation ou lutter contre le changement et bénéficier d'indemnités légales bien moins élevées. Cela s'est fait au détriment des mesures de transition professionnelle.

Sheila Treacy (IBEC, Irlande) - a complété la présentation précédente en parlant du rôle du gouvernement, qui doit permettre et faciliter le changement ainsi que du rôle du système tripartite. Le niveau d'implication élevé en Irlande a abouti à une approche constructive, adoptée par les acteurs qui partagent une même vision de la situation.

Plus récemment, l'Irlande a été confrontée à de nouveaux problèmes économiques découlant des effets de la crise économique sur le secteur de la construction alors que les partenaires sociaux vont devoir s'attaquer à cette question. La réforme du service public s'est avérée une tâche difficile pour les partenaires sociaux. Si employeurs et syndicats s'accordent sur le problème, ils envisagent des solutions différentes.

Enfin, un obstacle à l'élaboration d'une approche de la restructuration davantage axée sur la transition au niveau de l'entreprise réside dans le fait que de nombreux salariés préfèrent être licenciés plutôt que de suivre une formation. C'est un point sur lequel les partenaires sociaux doivent travailler.

Fernando Rocha (CCOO, Espagne) - a expliqué le système des observatoires industriels décrit dans le rapport national espagnol et dans le rapport de synthèse préparé en vue de la réunion.

Les observatoires facilitent un diagnostic commun des questions actuelles et futures et permettent d'identifier les tendances importantes. Ils jouent également un rôle dans la mise au point de recommandations communes et parfois de plans d'action. Le défi des observatoires est d'approfondir l'analyse au niveau sectoriel et de transposer le diagnostic et les recommandations dans le programme des négociations collectives.

Yannis Tavoularis (SEV, Grèce) - s'est demandé pourquoi des choses aussi évidentes prennent si longtemps à aboutir. Le changement engendre une insécurité et la peur d'un changement rapide exacerbe ce sentiment. Des réponses rapides sont nécessaires mais les réactions rapides menacent la cohésion sociale. La Grèce a besoin d'une nouvelle vision d'avenir. Actuellement, les partenaires sociaux travaillent à des prescriptions détaillées alors que les bases n'ont pas encore été posées.

Toutefois, les choses progressent. Aujourd'hui, les employeurs entretiennent un dialogue permanent avec les syndicats alors qu'il y a dix ans, ils devaient cacher à leurs membres qu'ils participaient à de telles discussions. Pour les syndicats, les diagnostics et les solutions convenus à huis clos ne peuvent toujours pas être présentés aux membres.

Lors de la discussion plénière qui a suivi, les questions et points suivants ont été soulevés :

- ✧ Un certain nombre de participants ont évoqué la difficulté d'obtenir un engagement des membres des deux parties en faveur d'un programme commun. Les observatoires

ARITAKE-WILD

industriels sont apparus comme une manière intéressante d'aborder la question du changement au niveau des chefs d'entreprise et des travailleurs ;

- ✧ La confiance entre les partenaires sociaux a été identifiée comme un point crucial dans la gestion du changement et est favorisée si des cadres légaux placent les partenaires sociaux sur un pied d'égalité lors des discussions. Il a été avancé que les travailleurs supportaient actuellement 95 % du coût de la « nouvelle compétitivité européenne » ;
- ✧ Il est clair que de nombreuses entreprises européennes ne peuvent rester où elles sont. Ce qui manque, c'est une vision claire d'où elles vont, avec des initiatives de changement à court terme reposant sur un ensemble clair de principes à long terme communs et compris ;
- ✧ Il a été suggéré que l'analyse commune entreprise récemment au niveau européen est un bon modèle qui devrait être adopté au niveau national ;
- ✧ Le programme commun doit agir « en aval » et « en amont », c'est-à-dire à la fois anticiper les défis et fournir des informations communes adéquates lorsqu'il est question de pertes d'emplois. Les partenaires sociaux devraient s'intéresser moins aux résultats finaux qu'à la continuité de l'emploi.

Séance six - Thème trois - « Faire face aux besoins de compétences actuels et à venir »

La présentation proposait trois solutions sur la question de faire face aux besoins de compétences actuels et à venir. A long terme, la solution repose sur l'investissement auprès des jeunes gens, dans les écoles et universités; à moyen terme, la solution se trouve dans la formation tout au long de la vie de la force de travail actuelle; à court terme, l'écart de compétences peut être compensé par des migrations internes. L'investissement, aussi bien dans l'éducation que dans la formation tout au long de la vie, variait fortement chez les pays participants. Au niveau de la migration, le thème persistant était le besoin pour la migration interne de répondre aux besoins de compétences, cela posant une question d'acceptabilité sociale en tant que solution.

Président - Tom Hayes

Invités - Christian Janin (CFDT, France), Benjamin Holst (DA, Danemark), Roberto Suarez (CEOE, Espagne), Leif Dergel (TCO, Suède)

Christian Janin (CFDT, France) - a expliqué en détail des éléments de l'étude du cas KODAK qui figure dans le rapport national français, une entreprise au sein de laquelle l'évolution technologique de l'industrie du film a donné lieu à un plan de restructuration sur trois ans ; 3 000 salariés de Kodak ont perdu leur emploi mais il n'y a eu aucun départ forcé. La réussite du plan reposait sur un recyclage et un recentrage sur des compétences spécialisées.

Il a laissé entendre que l'un des gros problèmes du marché du travail français sont les 150 000 personnes qui quittent l'école chaque année sans diplôme, 60 000 d'entre elles n'ayant aucune compétence exploitable. Une meilleure orientation de carrière et un soutien accru aux petites entreprises disposées à regrouper leurs ressources apporteraient une réponse partielle.

ARITAKE-WILD

Benjamin Holst (DA, Danemark) - les partenaires sociaux ont un énorme rôle à jouer en aidant les enseignants à comprendre les besoins du marché du travail. Seules les entreprises qui connaissent les compétences de base peuvent s'appuyer sur celles-ci afin de produire des travailleurs qualifiés et productifs. La question est particulièrement importante au niveau universitaire, où des investissements importants sont consentis afin de produire des diplômés dont les entreprises n'ont que faire. Les universités danoises ont récemment mis sur pied des « panels de demande » au sein desquels des universitaires et des hommes et femmes d'affaires peuvent discuter des besoins des entreprises.

Roberto Suarez (CEOE, Espagne) - en 2002, les partenaires sociaux espagnols sont arrivés à un accord sur la formation continue. Ce cadre d'actions compte quatre éléments : anticipation du changement, reconnaissance et validation des compétences, besoin de guidance pour les personnes qui doivent faire appel au système et assurance que les ressources sont accordées aux domaines prioritaires.

Deux points problématiques liés au développement des compétences dans le pays concernent le taux d'abandon du système éducatif et la mentalité des employeurs et des travailleurs, à qui il faut transmettre la notion de formation continue.

Leif Dergel (TCO, Suède) - a expliqué que la philosophie suédoise est basée sur « *la sécurité des ailes plutôt que la sécurité de la coque* ». Il a insisté sur la nécessité pour chaque salarié de bénéficier d'une approche personnelle sur mesure en matière d'évolution professionnelle. L'autre question importante en ce qui concerne la gestion de la transition consiste à donner du temps entre l'annonce du changement et le licenciement proprement dit, « *ce qui laisse du temps pour une transition réussie* ».

Le système de « stimulation des connaissances », mis à la disposition des personnes de 25 à 30 ans qui ont abandonné l'école, afin de leur permettre d'améliorer leurs perspectives sur le marché du travail, est une idée suédoise qui pourrait être exportée. Il a expliqué que, à l'instar du Danemark, la Suède recherchait des solutions permettant d'influencer le système éducatif.

Lors de la discussion plénière qui a suivi, les questions et points suivants ont été soulevés :

- ✧ En ce qui concerne les compétences de la main-d'œuvre actuelle, il est important de garder à l'esprit les compétences « douces » telles que le service au client/consommateur, la responsabilité en matière de formation, l'ouverture au changement et la volonté d'apprendre ;
- ✧ Les autorités publiques ont un rôle important à jouer en favorisant le développement des salariés dans les petites entreprises qui sont moins susceptibles de disposer des ressources nécessaires et où il est plus difficile de libérer du temps durant la journée de travail en raison d'un effectif restreint ;
- ✧ Un défi majeur concerne les personnes plus âgées (45 à 55 ans) dont les qualifications sont devenues obsolètes et qui doivent changer de secteur ;
- ✧ Il est important de ne pas sous-estimer les défis liés à ce thème.

JOUR DEUX - 20 juin 2008

Séance sept - « Présentation du programme de restructuration de la Commission européenne » : M. Fernando Vasquez

La restructuration est l'une des questions les plus importantes du programme social actuel en Europe. M. Vasquez a expliqué la série de mesures liées à la restructuration qui sera bientôt publiée par la Commission européenne (publication prévue pour le 2 juillet). Trois mesures sont envisagées :

- ✧ *Révision de la directive sur les CEE* - l'objectif de la révision du texte de 1994 sera d'améliorer la gestion du changement en améliorant l'anticipation et la mise en œuvre de la restructuration internationale ;
- ✧ *Accords-cadres internationaux (ACI)* - la Commission va publier un nouveau document sur les ACI en vue d'un événement organisé les 13 et 14 novembre à Lyon sous la présidence française de l'Union européenne. Le document fera l'objet d'un débat permanent sur le sujet tandis que la conférence encouragera l'échange d'opinions ;
- ✧ *Restructuration d'entreprises* - Une nouvelle communication sur la restructuration portera sur les questions de l'anticipation du changement, de la gestion des transitions et du travail en partenariat. Les questions relatives au partenariat iront au-delà du dialogue social entre syndicats et employeurs afin d'impliquer les parties prenantes au sens large. La création d'un nouveau groupe de travail est envisagée.

Séance huit - Deux perspectives concernant les « restructurations silencieuses » - Le changement organisationnel

Il a été suggéré dans la présentation que la plupart des changements organisationnels et des transformations prennent place jour après jour et que les résultats ne sont pas détectés par les moniteurs des restructurations dans la mesure où il y a peu de perte de postes de travail concernés. L'incidence croissante des externalisations, des offshores et des rachats avec fonds propres a rendu la probabilité des schèmes d'amélioration de productivité étant planifiés par la direction et discuté sérieusement par les employés. Le secteur public est une branche dans laquelle les transformations organisationnelles ont joué un rôle important dans l'amélioration des services de provision et de productivité.

Président - Alan Wild

Invités - George Dassis (GSEE, Grèce), Loes Van Embden Andres (VNO-NCW, Pays-Bas), Charles Nolda (CEEP, Royaume-Uni)

George Dassis (GSEE, Grèce) - ne s'est pas montré optimiste quant aux perspectives de changement transformationnel dans les grandes entreprises grecques. Elles sont peu nombreuses et les rachats internationaux aboutissent généralement à des transferts de production plutôt qu'à une amélioration de l'efficacité. Il a donné des exemples d'entreprises internationales ayant annoncé d'importantes pertes d'emplois ces derniers temps, parmi lesquelles Goodyear à Thessalonique, Coca Cola Hellenic Bottlers et Lafarge.

La synthèse et le dossier national grec font malgré tout état de quelques bons résultats de transformation dans de petites et micro-entreprises. Ces résultats sont davantage le fruit de

ARITAKE-WILD

l'ingéniosité et de l'esprit d'entreprise des propriétaires que d'un cadre favorable aux activités économiques.

Loes Van Embden Andres (VNO-NCW, Pays-Bas) - la restructuration silencieuse fait partie de la gestion quotidienne au sein des comités d'entreprise néerlandais, où la gestion du changement est permanente. Il existe un certain nombre d'outils communs qui permettent une gestion efficace du changement transformationnel :

- ✧ L'éducation, la formation et la formation continue sont les points essentiels d'une transformation organisationnelle réussie ;
- ✧ Les comités d'entreprise offrent la possibilité de discuter et de se mettre d'accord sur une base commune afin d'affronter le changement. Un esprit de confiance et de coopération est crucial à cet égard ;
- ✧ Innovations dans le domaine de la productivité, la flexibilité et la qualité du travail afin de faire le meilleur usage possible du capital humain. Un nouvel institut a été fondé afin d'aider les employeurs et les syndicats à innover ;
- ✧ « Passer d'un emploi à l'autre » - réduire la peur et l'incertitude en offrant une sécurité d'emploi lors de la transition d'un emploi à l'autre. La formation continue est un « must » pour chacun mais une aide spéciale supplémentaire est requise pour les personnes menacées de perdre leur emploi.

Actuellement, un point de discorde aux Pays-Bas concerne le niveau de protection légale approprié en cas de licenciement.

Charles Nolda (CEEP, Royaume-Uni) - la perception générale de la restructuration qu'ont la plupart des commentateurs est que les services publics sont restés une zone protégée. C'est loin d'être le cas, comme le montre le récent projet CEEP qui couvre six types de services publics dans six pays européens (restructuration et modernisation des services publics grâce à un dialogue social et une gestion des ressources humaines efficaces).

Il a illustré cinq types de changement organisationnel :

- ✧ Réorganisation - un bon exemple est celui de la réorganisation géographique du gouvernement local au Danemark, décrite dans le rapport national danois ;
- ✧ Privatisation - une question pertinente dans pratiquement tous les pays européens ces 25 dernières années ;
- ✧ Améliorations de la productivité - fournir « plus pour moins » et offrir une « meilleure responsabilité » ;
- ✧ Changements du contenu du travail - comme dans la police, l'enseignement et les soins de santé, où les rôles traditionnels ont été revus afin d'aider les salariés les plus qualifiés à se concentrer sur leurs domaines de compétence et de fournir des opportunités d'évolution dans d'autres fonctions ;
- ✧ Changement par cas de force majeure - lorsque la restructuration est imposée par des changements démographiques substantiels tels que le vieillissement, l'accroissement de l'immigration et l'évolution des besoins des entreprises.

Au Royaume-Uni, le changement a été largement motivé par les décisions politiques du gouvernement central, lesquelles doivent être appliquées localement. Bien que ces décisions engendrent une cohérence politique générale et un moteur de changement, il existe un risque d'aliénation des personnes impliquées au niveau local qui ne partagent pas l'idéologie ou l'approche choisie par le gouvernement central. Un bon exemple de changement réussi est

ARITAKE-WILD

l'engagement tripartite du gouvernement et des partenaires sociaux dans le changement de l'enseignement. Un mauvais exemple est l'approche adoptée par le gouvernement du Royaume-Uni dans les années 1980, basée sur des soumissions concurrentielles obligatoires pour les services publics, les contrats devant être attribués au candidat le moins cher - ce qui dans certains cas a entraîné une détérioration du niveau de service ainsi que des termes et conditions d'emploi des travailleurs.

M. Nolda a conclu qu'il est plus facile d'introduire un changement lorsqu'il existe un consensus parmi les personnes impliquées, que des syndicats puissants sont impliqués dans le processus de changement à travers le dialogue social et qu'il est clair qu'un simple « non » n'empêchera pas le changement de se produire (TINA - there is no alternative).

Lors de la discussion plénière qui a suivi, les questions et points suivants ont été soulevés :

- ✧ La valeur ajoutée de cette sous-traitance du service public au secteur privé a été mise en doute en ce qui concerne le rapport qualité/prix ;
- ✧ Un changement interne réussi requiert de nouvelles compétences de gestion et de direction ;
- ✧ La transformation du secteur textile espagnol traditionnel a été favorisée par l'aide du fonds d'ajustement à la mondialisation. Cette approche pourrait convenir à la Grèce.

Séance neuf - Deux perspectives concernant les « restructurations silencieuses » - Les changements non détectés

L'importance des petites entreprises au succès de l'économie européenne et leur rôle dans sa transformation a été mis en évidence. De même façon que les micro entreprises ne sont pas les « bonsai » de grandes organisations, leur approche au changement diffère. Les petites entreprises peuvent rarement se permettre des plans sociaux généreux et des initiatives de recyclage: là, la perte des postes de travail n'est pas relevée par les statistiques officielles et en parallèle, le poids d'une multitude de petites entreprises dans un secteur ou dans une région géographique particulière peut avoir des effets globaux considérables.

Président - Eckhard Voss

Invités - Andreas Henkel (WKO, Autriche), Vincenzo La Corte (CGIL, Italie)

Andreas Henkel (WKO, Autriche) - a approfondi la description de l'approche des clusters donnée dans le rapport de synthèse et dans le rapport national autrichien. Il a expliqué que l'approche s'étendait rapidement à d'autres régions et à d'autres pays de l'Union européenne tels que l'Allemagne, l'Italie et la Hongrie. L'un des grands projets autrichiens en faveur des PME concerne la formation d'environ 300 000 personnes par an afin d'améliorer la productivité et l'employabilité actuelles et de soutenir la gestion de la transition. La situation est peut-être plus aisée en Autriche, où l'affiliation à la Chambre de Commerce d'Autriche est obligatoire. Il a expliqué qu'il n'est pas possible de faire le nécessaire dans ce domaine sans un financement sain et une affiliation « libre » ou « obligatoire » des agents de représentation et de prestation.

M. Henkel a décrit brièvement une autre question qui touche le secteur des petites et micro-entreprises : le travail informel. À titre d'exemple, 80 000 Bosniaques, selon les estimations, sont entrés en Autriche après la guerre et se sont tout simplement « volatilisés ».

Vincenzo La Corte (CGIL, Italie) - a décrit l'importance en Italie du secteur des petites entreprises et des districts industriels décrits dans le rapport national italien. Des niveaux spéciaux d'aide et d'intervention ont été attribués aux districts industriels afin de favoriser la restructuration des PME. Il a particulièrement mis en évidence les liens entre les districts industriels avec les universités et les efforts de coopération afin de promouvoir la formation tout au long de la vie. Les petites entreprises sont souvent les moteurs d'innovation dans un secteur où industrie et M. La Corte a soulevé l'attention sur le fait que les grandes multinationales doivent leur innovation aux activités des petites entreprises.

À l'issue des présentations, il restait un temps limité pour les questions et commentaires mais la question clé a été soulevée face à l'accroissement de la concurrence internationale associé à l'augmentation des prix de l'alimentation et de l'énergie : « sur quoi la transition des entreprises va-t-elle déboucher ? ».

Séance dix - Commentaires pléniérs de conclusion

Président - Alan Wild

Commentateurs - Philippe de Buck (BUSINESSEUROPE), Rainer Plassmann (CEEP), Andrea Benassi (UEAPME) et John Monks (ETUC)

Philippe de Buck (BUSINESSEUROPE)

A ouvert la séance sur la pertinence du logo autrichien WOKO qui contient les mots (en allemand) COMPRENDRE, RÉFLÉCHIR, AGIR... comme autant de mots d'ordre pour les partenaires sociaux en cette époque de changement et d'adaptation permanents. En particulier lorsque la rapidité d'adaptation devient de plus en plus importante.

Il a expliqué qu'il existe beaucoup de formes de restructuration différentes impliquant autre chose qu'une réduction des effectifs. Nous avons tendance à nous focaliser sur les points négatifs mais il existe de nombreux aspects positifs dont nous pouvons tirer des enseignements. Le fait que l'Europe crée plus d'emplois qu'elle n'en perd en dit long sur sa réussite. Les délocalisations internationales ne représentent que 10 % des restructurations en Europe. Il est clair qu'au niveau macro-économique, la mondialisation est davantage une opportunité qu'une menace pour l'Union européenne. Les entreprises européennes doivent prévoir que d'ici dix ans, les économies BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) seront plus importantes que le G7.

Dans ce contexte, le dialogue social est un processus important pour la gestion du changement et pour assurer le changement sans blocages défavorables. Il a expliqué que BUSINESSEUROPE attendait avec impatience la révision de la Directive sur les CEE afin d'améliorer le dialogue au niveau des entreprises. Il est important de procéder à des améliorations sans ajouter des détails superflus qui tueront le dialogue efficace. De même, BUSINESSEUROPE est disposée à s'engager et à contribuer positivement à la nouvelle communication sur la restructuration lors de sa publication.

Rainer Plassmann (CEEP)

A tout d'abord parlé de la « restructuration silencieuse » dans les services publics, dont il existe de nombreux bons exemples à mettre à l'honneur et desquels on peut tirer des leçons. Il a décrit l'initiative néerlandaise relative à l'enseignement impliquant une décentralisation des budgets et son impact sur le niveau de l'enseignement dans le pays. Il est trop facile, lors des discussions

ARITAKE-WILD

sur la restructuration, de se focaliser sur les cas critiques et parfois « désespérés » au lieu de tirer les enseignements d'initiatives plus fructueuses.

M. Plassmann a expliqué que la restructuration des services publics a souvent lieu du haut vers le bas et est motivée par la concurrence, la législation, la nature changeante de la prestation des services, les budgets et la demande populaire. Il estime que bien d'autres restructurations de services publics sont en cours dans de nombreux pays européens.

Pour M. Plassmann, un dialogue social efficace est essentiel au processus car il intègre dans le changement les salariés et leurs représentants au niveau de l'entreprise et crée un cadre et une atmosphère propices au niveau européen. Nous devrions plus particulièrement mettre en place au niveau européen un échange de bonnes pratiques - surtout en ce qui concerne les mesures d'anticipation - et encourager une nouvelle approche de la gestion qui pourrait requérir de nouveaux types de dirigeants. Il a cité l'exemple de La Poste repris dans le dossier national français et le rapport de synthèse, qui témoigne d'une approche comportant trois phases distinctes :

- ◇ POURQUOI - création et compréhension du besoin de changement ;
- ◇ SOUTIEN - aider chacun à vivre le processus de changement ;
- ◇ SUIVI - maintenir l'élan de changement jusqu'à la fin.

Andrea Benassi (UEAPME)

A expliqué que cette partie du rapport et les exemples relatifs aux PME cités dans le rapport donnaient matière à réflexion et à discussion. Les entreprises européennes n'emploient en moyenne que 4,8 personnes. Il a en outre rappelé que nous devrions nous concentrer sur les très petites entreprises. La flexicurité est importante pour les PME mais elle prend alors une forme très différente de celle qu'elle revêt dans les grandes entreprises.

Sa crainte est que les charges des affaires soient de plus en plus supportées de manière disproportionnée par les petites entreprises à mesure qu'elles sont capables de faire face aux problèmes et que les cadres légaux nationaux sont pris en considération. À cet égard, les partenaires sociaux doivent agir comme des interlocuteurs et fournir aux petites entreprises une aide d'un genre différent. Il a suggéré que du point de vue macro-économique de la flexicurité, les PME représentent souvent l'aspect « flex » de l'équation et que ce rôle doit être reconnu et soutenu. La promotion de l'innovation est la clé de la réussite du secteur des petites entreprises.

Il a conclu en disant que trop de petites entreprises sont non seulement « indétectables » mais aussi « submergées ».

John Monks (ETUC)

A commencé par déclarer que les syndicats ne peuvent pas s'opposer au changement ni l'arrêter. La question est de savoir comment mieux gérer la restructuration et ce, à l'avantage de toutes les parties prenantes et non de quelques-unes. Il est important de ne pas trop simplifier la restructuration : il s'agit d'une question complexe aux multiples facettes pour laquelle il n'existe pas de réponse toute prête.

M. Monks espère que cet exercice général nous permettra enfin de trouver des moyens de soulager la douleur liée à la restructuration au lieu de l'exacerber. Parfois, cependant, la mauvaise volonté des employeurs à discuter avec les partenaires sociaux n'aide pas... Il a à cet égard cité l'exemple de l'usine NOKIA Bokken qui a suscité un tollé général.

ARITAKE-WILD

En résumé, la restructuration est « la situation la plus difficile à laquelle les relations du travail sont confrontées aujourd'hui » et il espère que les leçons tirées de ce projet aideront à avancer d'un pas dans ce qui s'annonce comme « un voyage sans fin ».

À l'issue de la réunion, les orateurs, les invités, les commentateurs et les participants ont été remerciés de leur présence et de leur implication positive dans le séminaire ainsi que dans l'ensemble du processus du projet. BUSINESSEUROPE et ETUC, en particulier, ont été remerciés pour leur participation à l'organisation de la réunion tandis que les interprètes ont été remerciés pour avoir permis cet échange de vues.

Annexes

1. Rapport de synthèse - Étude conjointe sur le rôle des partenaires sociaux dans la restructuration dans dix pays de « l'Europe des 15 »
2. Matériel de présentation - Présentation des « thèmes principaux »
3. Liste des participants



Ce projet est organisé avec le soutien financier de la Commission européenne

ARITAKE-WILD

19 & 20 juin 2008 – Maison Syndicale Internationale (ITUH), Bd Albert II, n.5, B-1210 Bruxelles

PREMIER JOUR – 19 juin 2008		
0900 – 0930	Enregistrement et bienvenue	
0930 – 0945	Remarques introductives de la Commission Européenne	Armando Silva, <i>Commission Européenne, DG Emploi</i>
0945 – 1000	Présentation du projet : son ampleur, ses objectifs et notre approche.	Jørgen Rønneest (<i>BUSINESSEUROPE</i>) and Cinzia Sechi (<i>CES</i>)
1000 – 1030	“Thèmes Clés” – Synthèse des principaux résultats du projet et résumé des thèmes-clés qui en ressortent et des liens entre ces thèmes.	Alan Wild <i>Expert coordinateur du projet</i>
1030 – 1100	Pause Café	
1100 – 1230	<p><i>Thème 1</i></p> <p>“Flexibilité et Sécurité” – Les états membres adoptent des approches politiques et pratiques très différentes sur les problématiques de « protection d’emploi » et de « transition d’emploi ». Les panélistes présenteront certaines de ces approches ainsi que le rôle des partenaires sociaux sur l’équilibre entre flexibilité interne et externe et sécurité dans leurs pays respectifs à travers le dialogue social.</p>	<p>Présidente: Valeria Pulignano <i>Experte du projet</i></p> <p>Panel (<i>prévisionnel</i>): Preben Foldberg (<i>LO, Danemark</i>) Massimo Massella Ducci Teri (<i>ARAN Italie</i>) Els Bos (<i>FNV, Pays Bas</i>) Christian Ardhe (<i>SN, Suède</i>)</p> <p>Suivi par un débat en plénière.</p>
1230 – 1400	Déjeuner	
1400 – 1530	<p><i>Thème 2</i></p> <p>“Développer un diagnostic et un agenda conjoints” – Afin que les partenaires sociaux puissent jouer un rôle efficace pour gérer les restructurations, il est important d’avoir un diagnostic conjoint des problèmes économiques; de prévoir et d’anticiper le changement, et de développer un agenda conjoint. Les panélistes commenteront leurs succès et leurs échecs concernant les analyses présentes et futures des restructurations dans leurs pays.</p>	<p>Président: Antonio Dornelas <i>Expert du projet</i></p> <p>Panel (<i>prévisionnel</i>): Fergus Whelan (<i>ICTU, Irlande</i>) Claire Hellen (<i>IBEC, Irlande</i>) Yannis Tavoularis (<i>SEV, Grèce</i>) Fernando Rocha (<i>CCOO, Espagne</i>)</p> <p>Suivi par un débat en plénière.</p>
1530 – 1600	Pause Café	
1600 – 1730	<p><i>Thème 3</i></p> <p>“Gérer les besoins de compétences présents et futurs” – Les partenaires sociaux dans les 10 pays concernés ont mis en évidence l’existence d’inadéquations et / ou de besoins futurs en matière de compétences. Augmenter les niveaux de réussite dans la formation constitue une partie de la solution à long terme; les initiatives centrées sur l’apprentissage tout au long de la vie sont rapidement efficaces et aide le marché du travail à mieux gérer les transitions; et pour certains pays la migration interne des travailleurs joue un rôle important à court terme pour répondre rapidement aux pénuries de compétences. Les panélistes commenteront les moyens suscités pour répondre à ces problématiques et le rôle joué par les partenaires sociaux pour adapter le marché du travail aux besoins de compétences dans le futur.</p>	<p>Président: Tom Hayes <i>Expert du projet</i></p> <p>Panel (<i>prévisionnel</i>): Benjamin Holst (<i>DA, Danemark</i>) Christian Janin (<i>CFDT, France</i>) Leif Dergel (<i>TCO, Suède</i>) Roberto Suarez (<i>CEOE, Espagne</i>)</p> <p>Suivi par un débat en plénière.</p>
1730 – 1745	Synthèse et conclusion de la première journée	Alan Wild <i>Expert coordinateur du projet</i>

DEUXIEME JOUR - 20 juin 2008

0900 - 0930	“Une perspective de la Commission Européenne” – présentation des propositions sur les restructurations de la Commission Européenne	Fernando Vasquez <i>Commission Européenne, DG emploi et affaires sociales</i>
0930 - 1045	<i>Thème 4 – deux perspectives sur les “restructurations silencieuses”</i> “Changement organisationnel” – En matière de restructurations l’accent est mis sur les pertes d’emplois et les délocalisations. Moins d’attention est portée au changement sur le lieu de travail lorsque les employés sont appelés à « travailler autrement ». Le dialogue social joue un rôle important pour faciliter ce type de changement et les panélistes commenteront leurs expériences en terme de stimulation des changements internes ainsi qu’au sujet des obstacles qu’ils ont rencontrés.	Président: Alan Wild <i>Expert coordinateur du projet</i> Panel (<i>prévisionnel</i>): Loes Van Embden Andres (<i>VNO-NCW, Pays Bas</i>) Charles Nolda (<i>CEEP-UK</i>) Georges Dassis (<i>GSEE, Grèce</i>) Suivi par un débat en plénière.
1045 - 1100	Pause Café	
1100 - 1215	<i>Thème 4 (partie 2) – deux perspectives sur les “restructurations silencieuses”</i> “Le changement sous le radar” – Les pertes d’emplois dans les petites et micro entreprises n’apparaissent pas dans les statistiques concernant les restructurations et ces entreprises sont le plus souvent celles qui n’ont pas les moyens d’accompagner ceux qui perdent leur emploi. Les panélistes commenteront le rôle des partenaires sociaux pour la promotion de la création d’emploi dans les petites entreprises et l’accompagnement au cours des transitions. En particulier, les panélistes aborderont les sujets suivants: <ul style="list-style-type: none"> ✧ Accéder au commerce international – les petites entreprises et la délocalisation à l’étranger; ✧ Le rôle des “zones industrielles” pour promouvoir l’innovation et soutenir les transitions. 	Président: Eckhard Voss <i>Expert du projet</i> Panel (<i>prévisionnel</i>): Vincenzo La Corte (<i>CGIL, Italie</i>) Andreas Henkel (<i>WKÖ, Autriche</i>) Suivi par un débat en plénière.
1215 - 1315	Conclusions en séance plénière	Chair: Alan Wild <i>Expert coordinateur du projet</i> Panel: Philippe de Buck (<i>BUSINESSEUROPE</i>) John Monks (<i>CES</i>) Rainer Plassmann (<i>CEEP</i>) Andrea Benassi (<i>UEAPME</i>)
1315	Clôture et déjeuner	

Étude conjointe sur la restructuration
dans dix pays de « l'Europe des 15 »

LISTE des PARTICIPANTS
Séminaire de clôture à Bruxelles les 19-20 juin 2008

<i>Nr</i>	<i>Nom</i>	<i>Organisation</i>	<i>Pays</i>
1.	Almosetoft, Karsten	<i>DI</i>	<i>Denmark</i>
2.	André, Maria-Helena	<i>ETUC</i>	<i>EU</i>
3.	Antemir, Cristian	<i>CNS Cartel Alfa</i>	<i>Romania</i>
4.	Ardhe, Christian	<i>SN</i>	<i>Sweden</i>
5.	Aylon Garcia, Pedro	<i>Union Sindical Obrera</i>	<i>Spain</i>
6.	Bardani, Irini	<i>SEV</i>	<i>Greece</i>
7.	Benassi, Andrea	<i>UEAPME</i>	<i>EU</i>
8.	Bir, Juliane	<i>ETUC</i>	<i>EU</i>
9.	Blanco, Maximo	<i>CCOO</i>	<i>Spain</i>
10.	Borosne Bartha, Terezia	<i>MGYOSZ</i>	<i>Hungary</i>
11.	Bos, Els	<i>FNV</i>	<i>Netherlands</i>
12.	Buzek, Tanja	<i>OEOB</i>	<i>Austria</i>
13.	Callís Vilagut, Jana	<i>PIMEC</i>	<i>Spain</i>
14.	Cattero, Bruno	<i>Universita del Piomente</i>	<i>EU</i>
15.	Čechová, Alice	<i>SPCR</i>	<i>Czech Republic</i>
16.	Cerutti, Maxime	<i>BUSINESSEUROPE</i>	<i>EU</i>
17.	Chaty, Lionel	<i>DGAFP</i>	<i>France</i>
18.	Chvojková, Anna	<i>SPCR</i>	<i>Czech Republic</i>
19.	Clarke, Penny	<i>EPSU</i>	<i>EU</i>
20.	Costa, Barbaro Francesco	<i>Poste Italiane</i>	<i>Italy</i>
21.	D'Agostino, Valentina	<i>Confindustria</i>	<i>Italy</i>
22.	Dassis, George	<i>GSEE</i>	<i>Greece</i>
23.	De Buck, Philippe	<i>BUSINESSEUROPE</i>	<i>EU</i>
24.	Dedieu, Thierry	<i>CFDT</i>	<i>France</i>
25.	Dergel, Leif	<i>TCO</i>	<i>Sweden</i>
26.	D'Haeseleer, Steven	<i>BUSINESSEUROPE</i>	<i>EU</i>
27.	Doboszynska, Edyta	<i>ZRP</i>	<i>Poland</i>
28.	Dornelas, Antonio	<i>Project Expert</i>	<i>EU</i>

ARITAKE-WILD

29.	Dresbach, Sabine	BDA	Germany
30.	Foldberg, Preben	LO	Denmark
31.	Ghailan, Dalila	OSE	EU
32.	Guerrero, Antonio	UGT	Spain
33.	Hayes, Tom	Project Expert	EU
34.	Hedenström, Bengt	CEEP	Sweden
35.	Henkel, Andreas	WKÖ	Austria
36.	Hermoso, Martin	UGT	Spain
37.	Higham, Matthew	BUSINESSEUROPE	EU
38.	Hoffmann, Helen	UEAPME	EU
39.	Holst, Benjamin	DA	Denmark
40.	Hutsebaut, Martin	ETUI	EU
41.	Janin, Christian	CFDT	France
42.	Jensen, Dennis	CO-industri	Denmark
43.	Jensen, Erling	CO-industri	Denmark
44.	Kolev, Kamen	BIA	Bulgaria
45.	Lacorte, Vincenzo	CGIL Nazionale	Italy
46.	Lage, Marianne	DI	Denmark
47.	Lebrun, Jean-François	European Commission	EU
48.	Martin, Alexandre	SDA	EU
49.	Massella Ducci Teri, Massimo	ARAN	Italy
50.	Monks, John	ETUC	EU
51.	Morin, Jackie	European Commission	EU
52.	Muellensieffen, Tobias	European Commission	EU
53.	Nolda, Charles	LGE	United Kingdom
54.	Paris, Jean-Jacques	CES	EU
55.	Pedelabat, Patricia	European Commission	EU
56.	Peeters, Anne	OSE	EU
57.	Pena-Casas, Ramon	OSE	EU
58.	Pizzi, Eros	CISL	Italy
59.	Plassmann, Rainer	CEEP	EU
60.	Pochet, Philippe	ETUI	EU
61.	Portelli, William	CMTU	Malta
62.	Pulignano, Valeria	Project Expert	EU
63.	Ramirez, Jose	APOCEEP	Portugal
64.	Rettich, Tamas	IPOSZ	Hungary
65.	Ricci, Stefano	UIL	Italy

ARITAKE-WILD

66.	Rocca , Fernando	CCOO	Spain
67.	Rodriguez , Ricardo	Labour Asociados	Spain
68.	Rønnest , Jørgen	BUSINESSEUROPE	EU
69.	Ronzitti , Valeria	CEEP	EU
70.	Ruiz-Jimenez Gómez , Diana	CEEP-ES	Spain
71.	Sajavaara , Anu	EK	Finland
72.	Sarhimaa , Jukka	EK	Finland
73.	Sechi , Cinzia	ETUC	EU
74.	Silva , Armindo	European Commission	EU
75.	Slawomir , Adamczyk	NSZZ Solidarnosc	Poland
76.	Smith , Rebekah	BUSINESSEUROPE	EU
77.	Suarez , Roberto	CEOE	Spain
78.	Tavoularis , Yannis	SEV	Greece
79.	Tello Elordi , Alvaro	CEEP-ES	Spain
80.	Thörne , Sophie	SALAR	Sweden
81.	Todorova , Silviya	BIA	Bulgaria
82.	Tomev , Lyuben	CITUB	Bulgaria
83.	Treacy , Sheila	IBEC	Ireland
84.	Van Embden Andres , Loes	VNO-NCW	Netherlands
85.	Vasquez , Fernando	European Commission	EU
86.	Vicas , Tanja	OEGB	Austria
87.	Volozinskis , Liliane	UEAPME	EU
88.	Voss , Eckhard	Project Expert	EU
89.	Walter , Kathleen	GMB	United Kingdom
90.	Whelan , Fergus	ICTU	Ireland
91.	Wild , Alan	Project Expert	EU
92.	Wollny , Heinrich	European Commission	EU
93.	Yildiz , Ulas	TISK	Turkey



Ce projet est organisé avec le soutien financier de la Commission européenne