



# Etude conjointe sur les restructurations

## Travaux du dialogue social européen

Séminaire organisé au Luxembourg

Le 22 septembre 2009

### Quelques initiatives

- Analyse conjointe du marché du travail (octobre 2007)
- Analyse conjointe sur les restructurations au sein des Etats membres de l'UE (depuis 2004)
- Leçons retenues des Comités d'entreprise européens (avril 2005)
- Orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales (octobre 2003)
- Cadre d'actions relatif au développement continu des compétences et des qualifications (mars 2002)

## Caractéristiques communes

- Instruments généralement orientés sur la pratique, basés sur des études de cas ou incluant des études de cas
- Développés par des partenaires sociaux pour les partenaires sociaux
- Mettre en valeur les principaux facteurs de succès afin de faciliter le changement et son acceptation sociale

## Analyse conjointe des principaux défis des marchés du travail en Europe

- Adoptée en octobre 2007
- Contribution des PS au débat sur la flexicurité au niveau européen
- Recommandations conjointes des PS aux autorités publiques aux niveaux européen et national
- Domaines prioritaires clés:
  - ▶ Politiques actives du marché du travail et politiques économiques
  - ▶ Protection, cohésion et inclusion sociale
  - ▶ Régulation du travail et relations industrielles
  - ▶ Flexicurité

# 1. Anticiper et expliquer les raisons du changement

- **Niveau macro:**
  - La capacité des partenaires sociaux à anticiper les tendances économiques et sociales est primordiale pour garantir le succès d'une restructuration
  
- **Niveau micro:**
  - Il est capital d'expliquer les raisons du changement en temps opportun et dans le contexte de la stratégie globale de l'entreprise
  - Les CEE jouent un rôle utile lorsque le changement touche des sites dans plusieurs pays
  - Le niveau pertinent d'information et de consultation peut varier. Les obligations qui émanent de cadres législatifs et contractuels doivent être satisfaites (complexité de la gestion de couches d'information et de consultation variées)
  - Le respect de la confidentialité est également essentiel

## Exemple

- **Cadbury**, une société qui produit des confiseries et des boissons basée au Royaume-Uni, emploie (2008) 59 000 personnes dans 12 pays (dont 5 de l'UE)
  
- En 2006, pour éviter la fermeture, l'usine irlandaise située à Coolock annonce un processus de restructuration entraînant 400 licenciements afin de relancer la compétitivité. Des informations selon lesquelles les changements impliqueraient des délocalisations sont transmises aux CEE, mais les exigences locales priment – un accord sur les grandes lignes du processus de changement est conclu relativement rapidement entre les deux parties au niveau local.
  
- En 2007, plusieurs réunions des CEE ont été organisées afin de discuter de la fermeture d'une usine au Royaume-Uni ainsi que du transfert de la production vers un nouveau site en Pologne. Les représentants locaux des CEE des sites existants au Royaume-Uni, en Pologne et en France ont tous fait part de leur inquiétude quant à ces développements et à leurs répercussions possibles dans les trois pays.
  
- Des réunions locales et des réunions des CEE organisées simultanément ont éclairci le processus. La fermeture du site au Royaume-Uni et la relocalisation sur le nouveau site en Pologne n'ont pas menacé les autres sites existants en France et en Pologne.
  
- Les deux exemples montrent les différents niveaux d'information et de consultation ainsi que le rôle que les CEE peuvent jouer dans le changement transnational.

## 2. Gérer les conséquences sociales

- Les conséquences sociales sont gérées au niveau local en tenant compte de facteurs tels que les contraintes de l'entreprise, le régime fiscal, la législation nationale, les accords collectifs, les besoins et les choix des travailleurs, etc.
- Délai: proposer des informations et organiser des consultations de qualité sans délai exagéré ni incertitudes est difficile
- Attitude positive: mobiliser les acteurs pour trouver des solutions plutôt que résister au changement a des effets positifs

### Exemple

- La privatisation de **Dalkia Poznan**, une entreprise polonaise active dans le secteur de l'énergie, a débuté en 2004. Il s'agissait du premier cas de privatisation impliquant le secteur énergétique et du deuxième tous secteurs confondus, à l'échelle nationale.
- Le principal objectif des investisseurs consistait à moderniser la structure de l'organisation et à faire passer le nombre d'employés de 900 à environ 600.
- Le processus d'information et de consultation des employés a été correctement planifié, s'est déroulé tôt et a été soutenu par des flux de communication astucieux. Une combinaison d'instruments a été mise en place. Parmi ceux-ci, des licenciements volontaires, l'introduction de nouveaux systèmes de management, des récompenses pour les 'agents de changement', des séances d'information. Les syndicats se sont impliqués dès le départ dans l'analyse en profondeur du besoin en services d'externalisation et ont approuvé les raisons concurrentielles de la restructuration.
- En l'espace d'un an, la rentabilité a augmenté de même que la motivation et la satisfaction à l'égard de la direction tandis que de nouvelles méthodes de travail améliorées ont été mises en application (travail en équipe intensif par ex.).
- Dans la pratique, le rythme du processus était parfait. Une approche participative bien planifiée pour les informations et les consultations a contribué à une mentalité positive et à une confiance mutuelle stimulée.

## 3. Situation spécifique des PME

- **Macroniveau:**
  - Rôle capital des PME en tant que moteurs de croissance et amortisseurs de chocs lors de périodes de changement
  - Manque de données sur les restructurations 'silencieuses'
  
- **Microniveau – deux dimensions:**
  - Conséquences de la restructuration pour les PME avec un client principal
  - Les PME se restructurant elles-mêmes: le propriétaire-dirigeant d'entreprise ne peut pas prendre de risque financier sans un environnement de soutien favorable (banques, travailleurs, etc.)

### Exemple

- **Codan Rubber**, une PME danoise fournissant principalement des articles en caoutchouc, a décidé de se restructurer en 2007 en fermant des sites au Danemark afin d'améliorer la position de la société sur le marché mondial.
- Le processus de restructuration / licenciement collectif a été géré avec la participation directe et très active des employés, syndicats et parties prenantes locales grâce à un contrat passé avec un cabinet-conseil spécialisé dans la gestion du changement et à l'application d'une politique de communication ouverte et transparente.
- Une série d'instruments a été déployée afin que tous les employés licenciés soient sûrs de retrouver un nouvel emploi (journées de l'emploi, consultations individuelles, (nouvelle) formation, soutien financier, programmes d'aide destinés aux sociétés locales) – le principe: faire en sorte que le nouvel emploi soit le bon.
- Résultats: participation constructive de tous les acteurs; esprit positif de confiance mutuelle; les employés licenciés sont nombreux à retrouver un nouvel emploi; la productivité augmente même avant les phases de licenciement prévues;
- L'approche coordonnée et de soutien est un facteur de succès déterminant.

## 4. Dimension territoriale

- Lorsqu'une région entière est concernée, le partenariat est essentiel pour encourager de nouvelles activités économiques, gérer la reconversion et améliorer le fonctionnement du marché du travail local
- Disparités régionales: encourager la mobilité des travailleurs et le rôle des autorités publiques dans la mise en place d'une infrastructure pertinente
- Fonds structurels de l'UE et aide aux infrastructures territoriales

### Exemple

- La **Karélie du nord** est une province située dans l'est de la Finlande. La société Perlos était le deuxième employeur industriel de la province, avec 2000 employés (plus de 2,5% de la population active de la province)
- En 2005, Perlos doit fermer en raison de changements au niveau mondial qui affectent la structure du secteur de la téléphonie mobile.
- Des licenciements ont eu lieu progressivement en 2006 et 2007.
- Répercussions beaucoup plus larges sur l'économie de la province.
- En 2008, le taux de chômage dans la province = 13,4% (le plus élevé de Finlande)
- Le processus de dialogue social lancé pour faire face à cette situation a inclus la mise en place d'un groupe de travail en 2006 dont les participants étaient les suivants: Centre de l'Emploi & du Développement Economique, Perlos, municipalités, syndicats, consultants en développement économique, agence pour l'emploi, organes de formation.
- Objectifs: favoriser l'esprit d'entreprise, (nouvelle) formation, aide à la transition
- Soutien financier: €20m (fonds structurels, FSE, EGF inclus)
- Résultats: sur 985 personnes licenciées en 2007, 524 travaillent, 203 suivent une formation.

## 5. Développer l'employabilité

- **Niveau macro:**
  - Le système éducatif doit permettre d'acquérir les compétences exigées par le marché du travail
  - Le rôle du développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie
  
- **Niveau micro:**
  - Préserver ou développer les compétences des travailleurs est capital pour répondre à l'évolution des emplois
  - Il en va de l'intérêt des entreprises et des travailleurs
  - Cette méthode permet de soutenir la mobilité à la fois interne et externe et se révèle utile au moment d'examiner toutes les autres alternatives possibles aux licenciements

### Expérience tirée du cadre d'actions européen sur LLL

- Entre 2003 et 2005, on est passé de la dissémination à des actions réelles pour quatre priorités
- Les principales préoccupations des SP:
  - Un enseignement et une formation mieux adaptés aux besoins du marché du travail afin d'améliorer l'employabilité des travailleurs ainsi que la compétitivité des sociétés et d'assurer la pérennité des systèmes éducatifs et de formation... mais nombre de solutions novatrices limité afin de promouvoir le co-investissement en termes de financement, de temps et de ressources humaines
  
  - ouvrir les systèmes existants, leur faire adopter une perspective d'éducation permanente et intégrer entièrement et reconnaître les résultats d'apprentissage basés sur le travail
  
  - davantage d'actions doivent être entreprises pour diffuser des informations adaptées et encourager les sociétés et les travailleurs à développer les compétences

## Liens

Les résultats du Dialogue Social Européen sont disponibles sur nos sites Web:

**[www.businessseurope.eu](http://www.businessseurope.eu)**

**[www.etuc.org](http://www.etuc.org)**

**[www.ceep.eu](http://www.ceep.eu)**

**[www.ueapme.com](http://www.ueapme.com)**

et sur les sites des centres de ressources:

**[www.erc-online.eu](http://www.erc-online.eu)**

**[etuc.resourcecentre.org](http://etuc.resourcecentre.org)**