



# BOÎTE À OUTILS EN MATIÈRE DE RESTRUCTURATIONS



Principales conclusions du projet de la **CES**  
“Renforcement du rôle des organismes de  
représentation des travailleurs et des organisations  
syndicales dans le cadre de restructurations”




CONFEDERATION EUROPEENNE DES SYNDICATS (CES)

**Préparé par :**

Eckhard Voss, Wilke, Maack et Partner  
Hambourg, Novembre 2007



Avec le soutien financier de la Commission européenne




# BOÎTE À OUTILS EN MATIÈRE DE RESTRUCTURATIONS



Principales conclusions du projet de la **CES**

“Renforcement du rôle des organismes de  
représentation des travailleurs et des organisations  
syndicales dans le cadre de restructurations”





## TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b>	<b>6</b>
<b>Définition de la restructuration</b>	<b>10</b>
<b>La nouvelle dimension des restructurations</b>	<b>12</b>
<b>Une grande variété de restructurations</b>	<b>14</b>
<b>Différences dans les types de cadres et les raisons des restructurations</b>	<b>16</b>
<b>Problèmes communs affectant la participation des travailleurs</b>	<b>18</b>
<b>Principaux éléments propres à une restructuration responsable et axée sur l'emploi</b>	<b>20</b>
1 Éviter le chômage et encourager une politique active d'intervention sur le marché du travail	22
2 Alternatives aux spirales à la baisse des salaires et des conditions de travail : création d'emplois de haute qualité, innovation et renforcement des compétences	24
3 Anticiper le changement	26
4 Stratégies proactives et politique industrielle	27
5 Se préoccuper davantage des 'restructurations silencieuses' dans le secteur des PME	28
6 Rendre les cadres plus efficaces	30
7 Travail en réseau local et régional et alliances pour une restructuration responsable	32
8 Négocier des cadres de restructuration socialement responsables au niveau européen	33
<b>Conclusion</b>	<b>34</b>




## AVANT-PROPOS

Le terme 'restructuration' est de plus en plus utilisé dans les pays européens et les États membres de l'UE pour désigner des mesures et des pratiques auxquelles les entreprises recourent dans le contexte de la mondialisation et d'autres mutations économiques dans les sociétés européennes. Des questions telles que l'ouverture des économies à la concurrence internationale, la libéralisation des échanges, l'innovation technologique, des changements majeurs de la demande des consommateurs, une plus grande sensibilité aux problèmes environnementaux et le changement démographique ne sont que quelques-unes des principales forces motrices qui favorisent les mesures de restructuration. Dans de nombreux pays européens, les restructurations sont étroitement liées aux délocalisations, un concept utilisé de plus en plus pour arracher des concessions aux travailleurs et à leurs représentants dans le domaine du temps de travail, des conventions salariales et des droits sociaux.

---

**1-** Lubljana, 11-12 décembre 2006; Berlin, 15-16 février 2007 et Varsovie, 5-6 mars 2007.

**2-** Voir 'Expérience des restructurations en Europe - Consolider la participation des salariés dans les opérations de restructuration'.



La Confédération européenne des syndicats (CES) et les syndicats européens ne sont pas opposés au changement, mais ils s'inquiètent de la manière dont il est géré. Bien qu'une restructuration soit un stimulant majeur pour le développement et le progrès, il est important de la planifier et de bien la gérer, et elle doit faire l'objet d'un suivi de manière à dissiper les craintes et l'insécurité ressenties par de nombreux travailleurs en Europe. Nous ne pouvons accepter que les travailleurs soient les seuls à payer le prix des restructurations ni que la mondialisation et le progrès technologique servent de prétextes pour contraindre des travailleurs à accepter des emplois assortis de mauvaises conditions de travail et de salaires inadéquats. La CES insiste par conséquent pour que toute restructuration bien gérée ait pour objectif premier de faire en sorte qu'au terme du processus de restructuration, aucun travailleur ne reste sans emploi ou ne soit exclu. Les entreprises et les pouvoirs publics concernés ont la responsabilité de trouver une solution qui réponde aux besoins de chaque salarié individuel.

Pour consolider une approche fondée sur une restructuration bien gérée et renforcer la participation des travailleurs et la prise en compte de leurs intérêts durant les opérations de restructuration, la CES a participé activement aux débats européens et aux initiatives en matière de restructuration, par exemple, le 'Forum Restructuration' et d'autres initiatives de la Commission européenne. Le problème des restructurations est aussi l'un des principaux thèmes du programme de travail conjoint 2006–2008 des partenaires sociaux européens.

Pour en savoir davantage sur les opérations de restructuration et les tendances dans les différents cadres nationaux, sectoriels et régionaux, et pour mettre sur pied un échange d'expériences entre salariés et syndicats, la CES a lancé en 2006 et 2007 le projet 'Renforcer la participation des travailleurs dans les opérations de restructuration'. Sur la base de trois ateliers, qui ont rassemblé des organisations membres de la CES provenant de 25 États membres de l'UE <sup>1</sup>, nous avons dressé un inventaire des tendances en matière de restructurations et des expériences des syndicats dans neuf pays de l'UE <sup>2</sup>. Cette publication résume les principales conclusions de notre projet en se concentrant essentiellement sur des expériences de bonnes pratiques et d'outils innovants élaborés dans plusieurs pays dans le but de mieux négocier les restructurations du point de vue des travailleurs et des salariés. Les résultats des projets ont en outre été présentés et discutés lors d'une conférence de la CES à Lisbonne, en septembre 2007.



Notre projet et cette publication ne cherchaient pas à formuler des concepts, des principes et des approches innovantes en partant de zéro : il s'agissait plutôt d'examiner toutes les situations de restructuration possibles et d'identifier leur impact, les expériences dans les différents secteurs et types d'entreprises, etc. Le mouvement syndical européen, tant au niveau européen qu'aux niveaux national et sectoriel, a déjà élaboré de nombreux outils pratiques tels que des listes de contrôle et d'autres instruments et approches basés sur des modèles, dans le but d'accroître l'influence des syndicats et des salariés pendant les opérations de restructuration et pour défendre des restructurations plus intelligentes et plus responsables.



Dans cette optique, la tâche principale du mouvement syndical européen ne consistera pas à inventer quelque chose de neuf, mais il devra plutôt mettre en place un cadre systématique et bien structuré qui permettra de rendre compte des restructurations et d'apprendre comment les négocier et anticiper et gérer le changement en Europe. De plus, il serait sans doute bon de réfléchir à la mise en commun des ressources, par ex. en mettant davantage l'accent sur des initiatives interprofessionnelles, des ressources communes, les capacités de formation, les activités de recherche, etc.

Nous espérons que cette 'boîte à outils' et le document de référence qui ont été préparés dans le cadre de notre projet serviront de base et de point de départ en la matière.

**Maria Helena André**

Secrétaire générale adjointe de la CES

**Eckhard Voss**

Expert

## DÉFINITION DE LA RESTRUCTURATION

Bien qu'il en soit fréquemment question, nos connaissances empiriques des restructurations restent limitées. D'après la Commission européenne, 10% de la totalité des sociétés européennes sont constituées ou fermées chaque année. Elle estime qu'en moyenne, entre 5 000 et 15 000 emplois sont créés et perdus quotidiennement, dans chacun des États membres.

Cependant, nous ne savons rien des éléments suivants : la proportion de ces chiffres que l'on peut considérer comme résultant des différentes formes de restructuration ; les types d'emplois perdus et créés en termes de qualité, de rémunération et de conditions de travail ; les effets quantitatifs et qualitatifs des restructurations sur les régions et les perspectives de développement régional ; les effets des restructurations sur les relations industrielles et la représentation des intérêts.

Une restructuration d'entreprise peut prendre différentes formes :

- une fermeture d'usine, de succursale, de bureau ;
- une réorganisation interne ;
- l'externalisation des biens ou services ;
- une réorganisation suite à une fusion ou une acquisition ;
- une délocalisation vers une autre région ou un autre pays.

Ces différentes formes de restructuration peuvent intervenir de manière combinée (par ex. une réorganisation interne, une externalisation et une délocalisation). Toutes ces formes présentent des caractéristiques différentes mais aussi des traits communs : un changement et une restructuration sont souvent synonymes de suppressions d'emplois et d'une perte de la sécurité de l'emploi : les travailleurs sont souvent les seuls à payer le prix d'une restructuration.

Les différentes formes de restructuration interviennent souvent pour des raisons sous-jacentes précises, par ex. :

- une intensification de la concurrence ;
- un ralentissement de l'activité sur le marché ;
- l'apparition de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes de production ;
- des erreurs de gestion mais aussi des 'effets de mode' et des tendances en ce qui concerne les outils de gestion et les pratiques de management ;
- les exigences du marché financier.

En outre, des objectifs différents tels qu'une rationalisation de la production, une réduction des coûts, une amélioration des performances et/ou la modernisation des méthodes de production ou un déplacement des activités vers d'autres domaines, limitent la forme et l'importance des restructurations ainsi que l'ampleur d'une intervention extérieure.

Le tableau ci-dessous illustre les principaux aspects d'une restructuration qui définissent son contexte et déterminent aussi sa forme et le résultat des processus de restructuration.

## Diversité des opérations de restructuration

### Restructuration interne de l'organisation et des processus internes de l'entreprise

- Création de centres de profit ou de coûts
- Réorganisation de l'entreprise, par ex. fusion ou scission de départements/divisions
- Lancement de nouvelles formes d'organisation du travail, par ex. travail en groupe/ en équipe
- Reconfiguration des processus
- Projets IT

### Différents projets de changement internes

- Mise en place de nouveaux outils RH
- Gestion des connaissances
- Projets de communication, initiatives de RSE, etc.
- Nouveaux modèles de temps de travail

### Externalisation et délocalisation

- Externalisation/délocalisation de certains départements ou de divisions entières dans une entreprise
- Sous-traitance des services/activités

### Fusions et acquisitions

- Fusions aboutissant à la formation d'une nouvelle entreprise
- Acquisitions et intégration d'entreprises

### Privatisation et restructuration du secteur public

- Privatisation des industries et des services publics
- Sous-traitance
- Partenariats publics-privés

## Forces motrices

- Mondialisation de l'économie
- Évolutions technologiques
- Diminution des coûts de communication/transport
- Marché unique européen - augmentation de la concurrence
- Rôle plus important des fonds de placement du secteur privé et des investisseurs institutionnels mondiaux
- Tendance à se focaliser sur la valeur pour l'actionnaire
- Concepts de gestion et erreurs de management

## Effets

*En fonction de leur forme spécifique, les opérations de restructuration peuvent donner lieu :*

- le plus souvent à des pertes d'emploi, avec comme conséquence le chômage et l'insécurité ;
- la création de petites entreprises ;
- une dégradation des normes et des conditions de travail (salaires, temps de travail, prestations sociales) ;
- un déclin des affiliations syndicales et des taux de couverture des négociations collectives ;
- un affaiblissement de la représentation des intérêts et de son influence sur les décisions de l'entreprise ;
- une recrudescence du travail sous contrat et du travail intérimaire ;
- une augmentation des contrats de travail à temps partiel et des contrats d'intérim.

## LA NOUVELLE DIMENSION DES RESTRUCTURATIONS

Les travailleurs de n'importe quelle entreprise le confirmeront, le changement et les restructurations sont une caractéristique permanente de leurs expériences professionnelles. Les avancées technologiques, des réorganisations internes du travail, de la production, des processus et de la gestion interviennent généralement à des rythmes différents, ce qui engendre des effets multiples (amélioration ou dégradation des conditions de travail, augmentation de la charge de travail, nouvelles exigences en matière de qualifications, amélioration ou dégradation des perspectives professionnelles, etc.).

Ce que l'on pourrait considérer comme une nouvelle dimension des restructurations peut par conséquent n'avoir rien de vraiment 'neuf' en ce qui concerne leurs formes et leurs situations, mais il s'agit plutôt d'une combinaison d'éléments quantitatifs (augmentation de certaines formes de restructuration) et qualitatifs (nouvelles forces motrices, nouveaux cadres et nouveaux effets sur l'emploi et sur le tissu de la société).

Un exemple : au cours des 15 dernières années environ et, récemment, à un rythme encore plus rapide en raison de facteurs tels que l'entrée de la Chine et de l'Inde sur la scène du marché du travail, nous avons vécu une nouvelle vague d'internationalisation et de mondialisation de nos économies. En Europe, les deux derniers cycles d'élargissement ont aussi contribué à accroître l'internationalisation des échanges commerciaux, des investissements et de la production. Certains indicateurs sont aisément identifiables :

- le commerce mondial a augmenté rapidement de près de 90% entre 1990 et 2000. Plus d'un quart (27%) du PIB mondial provient des exportations de biens et de services ;
- les investissements directs étrangers sont passés de \$208 milliards à \$648 milliards ;
- le nombre de fusions et d'acquisitions a aussi fortement augmenté pour passer de 9 000 en 1990 à 25 000 en 1999 ;
- il faut enfin mentionner l'émergence d'investisseurs institutionnels qui constituent la forme dominante de financement multinational des entreprises : les actifs des investisseurs institutionnels sont passés de \$13 milliards en 1990 à \$36 milliards en 2000.

En raison de la mondialisation, de nouveaux aspects sont venus s'ajouter au thème de la restructuration. C'est ce que l'on décrit par les termes en vogue 'gestion de la chaîne de valeur mondiale' ou 'approvisionnement sur le marché international'.

Étant donné l'existence de ces investisseurs institutionnels et leur rôle de plus en plus important dans les finances des entreprises, de nouveaux principes régissent le monde des affaires et dominent la vie économique : la tendance à se focaliser sur la valeur pour l'actionnaire n'est plus un trait caractéristique de la gouvernance des entreprises américaines ou britanniques, mais il s'agit d'une spécificité du capitalisme mondial. Entre-temps, d'autres formes ont disparu : qui se souvient, par exemple, du capitalisme rhénan ?

La mondialisation n'est qu'un des aspects qui confèrent une nouvelle dimension aux restructurations. Il y en a d'autres :

- la réorganisation du secteur public aussi bien dans la 'vieille' Europe en raison d'une crise financière de l'État et d'un changement idéologique que dans les nouveaux États membres, dans le contexte du processus de transformation ;
- la privatisation des services publics et des industries et services détenus par l'État, la restructuration de l'État-providence dans le cadre de la mise en oeuvre des politiques européennes de concurrence et de déréglementation ;
- l'ouverture à la concurrence de l'industrie et du secteur des services et la suppression des subsides publics.

Toutes ces tendances et caractéristiques nouvelles ont un effet direct sur les conditions de travail et le changement structurel dans les entreprises et au niveau sectoriel. Étant donné qu'elles génèrent une concurrence accrue et une plus grande pression sur les performances au travail sur et les salaires, elles sont aussi l'un des principaux défis auxquels le mouvement syndical est confronté aujourd'hui.

## UNE GRANDE VARIÉTÉ DE RESTRUCTURATIONS

Notre analyse et les rapports établis pendant les ateliers avec des collègues originaires de différents pays ont clairement montré que chaque pays de l'UE est unique lorsqu'il est question de restructuration. L'expérience varie très fortement d'un pays à l'autre, tant en termes quantitatifs qu'en ce qui concerne les principales formes que prennent les restructurations (par ex. externalisation, délocalisation, privatisation, restructurations internes aux formes diverses).

Les raisons sont évidentes : certains modèles de restructuration sont liés à la composition d'un secteur, à l'importance des secteurs à bas salaires par rapport aux secteurs à hauts salaires, au rythme des déréglementations et des privatisations, aux cadres politiques, etc.

Cependant, les modèles communs suivants se dessinent :

- les économies où il existe une forte proportion de grandes entreprises tournées essentiellement vers les marchés mondiaux, ont connu une brusque augmentation des délocalisations de la production vers l'étranger, ainsi qu'une délocalisation des fonctions de l'entreprise, tant dans l'industrie que dans le secteur des services. On en trouve des exemples significatifs au Royaume-Uni et en Allemagne, mais aussi dans certains pays nordiques comme le Danemark et la Finlande ;
- dans tous les pays européens, mais surtout en Europe occidentale, les restructurations accélèrent la tendance à une transition de l'industrie vers le secteur des services, en particulier les services aux entreprises. Là encore, le Royaume-Uni est un cas extrême, avec près d'un million d'emplois perdus dans l'industrie entre 2000 et 2006, ce qui équivaut à plus de 1/5 de la main-d'œuvre. L'Allemagne et la France ont également connu des pertes de main-d'œuvre importantes dans l'industrie. Quant aux nouveaux États membres, ils affichent une légère augmentation de l'emploi dans l'industrie (+ 3,2% par rapport à -6,3% dans l'Europe des 15) ;

■ outre les différents modèles de restructuration dans l'industrie, il existe d'autres différences entre l'Est et l'Ouest sur le plan des restructurations, qui sont dues à des contextes sectoriels différents : l'agriculture, par exemple, joue un rôle plus important dans les nouveaux États membres, et les restructurations des industries détenues par l'État, comme l'exploitation minière, le fer et l'acier, l'énergie et l'eau, y sont aussi fréquentes. Une autre caractéristique est le fait que la création d'emplois dans les services sociaux, y compris l'éducation, et dans les services en général est plus importante en Europe occidentale que dans les États membres d'Europe de l'Est, alors que l'évolution est assez similaire dans d'autres secteurs de services (distribution, services aux entreprises).

Les secteurs de l'industrie et des services sont frappés par les restructurations de manière très différente. Les secteurs fortement internationalisés et axés sur les exportations, comme les secteurs textile, automobile, électronique ou électroménager, se caractérisent par des modèles de restructuration qui diffèrent des modèles existant dans les secteurs essentiellement locaux (services sociaux) ou nationaux (hôtels et restaurants, distribution, services aux entreprises, services sociaux). Par ailleurs, l'évolution sectorielle est directement touchée par les changements de réglementation du commerce mondial (textiles), par les réglementations européennes (télécommunications, énergie) et la politique de concurrence (construction navale).

Les restructurations affichent en outre des dimensions clairement régionales : un bref examen des grandes tendances sectorielles en matière d'emploi montre que des régions défavorisées (celles qui dépendent plus que d'autres des industries traditionnelles, des bas salaires ou d'une infrastructure de mauvaise qualité) continueront d'être les perdantes pendant que les régions riches s'enrichiront davantage.

Enfin, un élément peut-être encore plus important est le fait que les situations de restructuration, les particularités opérationnelles et les formes spécifiques varient considérablement en fonction de la taille de l'entreprise. Une restructuration dans une petite entreprise n'a rien à voir avec une restructuration dans une moyenne, une grande ou une très grande entreprise.

## DIFFÉRENCES DANS LES TYPES DE CADRES ET LES RAISONS DES RESTRUCTURATIONS

Une autre grande conclusion de notre projet et des discussions en ateliers est qu'aujourd'hui, en Europe, il n'y a pas de notion commune de ce que représente une restructuration : en France, une restructuration a une tout autre signification qu'au Danemark ou au Royaume-Uni, par exemple. En Pologne, le débat public sur les restructurations n'est pas le même qu'en Hongrie ou en Slovaquie.

Quant aux représentants syndicaux et aux travailleurs, leur perception des restructurations varie considérablement elle aussi : pour les travailleurs au Royaume-Uni, en France et en Allemagne, une restructuration entraîne une nouvelle désindustrialisation et une délocalisation de la production à l'étranger. En revanche, dans les nouveaux États membres, elle est perçue comme entraînant la disparition des grandes industries détenues par l'État dans le cadre des privatisations, et l'émergence de nouvelles industries, de nouveaux services et de nouvelles PME. Au Portugal, on met l'accent sur les crises du secteur textile, en Pologne, il est plutôt question de l'agriculture, de l'exploitation minière et de l'acier, alors que les débats sur les restructurations en Espagne ou en Slovaquie portent sur la forte dépendance par rapport aux constructeurs automobiles étrangers.

Une autre conclusion importante qui ressort des discussions avec les syndicalistes et de nos enquêtes nationales a trait aux cadres nationaux des relations industrielles et au droit du travail : bien que les directives européennes sur les licenciements collectifs et l'information et la consultation aient été mises en oeuvre dans tous les pays de l'UE, dans la réalité, la prise en charge des licenciements et des suppressions d'emplois et le rôle des travailleurs et des syndicats dans les opérations de restructuration, sont très différents et varient considérablement d'un pays à l'autre.

À ce propos, il faut signaler en particulier les caractéristiques et les conclusions suivantes :

- bien que les restructurations soient une question controversée du débat public dans la plupart des pays de l'UE, seuls quelques pays les abordent dans le droit du travail national et prévoient des mécanismes de contrôle, des procédures juridiques et l'obligation des employeurs d'informer et de consulter les représentants des travailleurs ;
- dans la plupart des cas, les restructurations sont abordées dans le cadre de la directive sur les licenciements collectifs. Dans ce contexte, deux lacunes importantes doivent être mentionnées : primo, en raison du champ d'application limité des réglementations sur les licenciements collectifs, une grande partie du secteur des PME n'est pas couverte. Secundo, la législation relative aux licenciements collectifs traite des effets des suppressions d'emplois (atténuation de l'impact social) plutôt que leur anticipation, la gestion du changement, etc., alors qu'il s'agit d'aspects essentiels des restructurations en général ;
- les méthodes de mise en oeuvre de l'information varient considérablement (quelles sont les obligations concrètes des employeurs ? Quel est le type d'information à donner et à quel moment ? Des systèmes d'alerte avancée sont-ils en place ?) tout comme les droits des travailleurs à être consultés. Les ressources des représentants des travailleurs et la possibilité de mobiliser un soutien externe (c'est-à-dire en France et en Allemagne) varient fortement ;



- le paysage en Europe est encore plus diversifié lorsque l'on soulève la question des négociations et de la conciliation des intérêts : des dispositions juridiques appropriées ont été prises en Allemagne ('Interessenausgleich') et, dans certains pays, des dispositions sociales ont été prises (en Belgique et en France, ainsi qu'en Allemagne). Mais dans la plupart des pays, les négociations dépendent exclusivement du pouvoir de négociation des syndicats. Et là aussi, le secteur des PME est défavorisé ;
- les différences entre pays sont encore plus marquées quand il est question de politique d'innovation, d'anticipation du changement dans l'entreprise et au niveau sectoriel, du rôle des pouvoirs publics dans les restructurations de grande ampleur, des concepts de transfert d'emplois et de reconversion, de l'obligation des employeurs à prendre en charge une part équitable des coûts sociaux, etc. ;
- en résumé, du point de vue d'un travailleur confronté à une situation de restructuration voire à un licenciement, beaucoup de choses dépendent du pays où il vit, de la taille de l'entreprise où il travaille et, enfin, de la force ou de la faiblesse de la structure syndicale sur le lieu de travail.

Le tableau ci-dessous donne une idée de la diversité des cadres nationaux et de leurs implications sur la participation des travailleurs, dans neuf pays concernés par notre projet :

## Modèles de cadres nationaux de prise en charge des restructurations

	Cadres axés sur le marché	Cadres supervisés par l'État	Cadres supervisés par les partenaires sociaux
Type	À l'initiative de l'entreprise	À l'initiative de l'État	Reposant sur des négociations
Principaux outils permettant la prise en charge d'une restructuration au niveau de l'entreprise	Indemnités de licenciement	Retraite anticipée, plans sociaux prévoyant souvent une reconversion et des mesures actives de transfert d'emplois	Retraite anticipée, plans sociaux comprenant souvent une reconversion et des mesures de transfert d'emplois. Formation permanente, renforcement des compétences et innovation
Outils et mesures dépassant le cadre de l'entreprise	Structures volontaires, par ex. des groupes de travail régionaux	Dialogue tripartite	Initiatives régionales et sectorielles prises par les partenaires sociaux
Anticiper le changement	Initiatives volontaires	En tant que fonction de base de l'administration publique/ des pouvoirs publics	Basés sur des initiatives prises par les partenaires sociaux
Type de participation des salariés	Information formelle mais pas de véritable consultation	Consultation et négociations formelles en fonction de la force et du pouvoir de négociation	Négociations
Pays concernés par ce cadre <sup>3</sup>	Royaume-Uni, Pologne, Allemagne, République tchèque, Finlande, Hongrie, France, Danemark		

<sup>3</sup> Nous ne mentionnons ici que les pays traités dans l'étude générale, effectuée dans le cadre du projet.

## PROBLÈMES COMMUNS AFFECTANT LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS

Malgré la diversité des cadres nationaux destinés à anticiper, gérer et réagir aux restructurations en Europe, notre projet et l'enquête ont identifié plusieurs problèmes communs et plusieurs obstacles au rôle joué par les travailleurs dans les restructurations :

- information insuffisante et/ou tardive ;
- pas de véritable consultation et, dans la plupart des cas, aucune véritable capacité des organisations de travailleurs ou des syndicats d'influencer les opérations de restructuration au niveau de l'entreprise ;
- la négociation des plans sociaux et les négociations collectives n'interviennent que dans les pays, les entreprises et les secteurs où l'affiliation syndicale est forte et/ou dans des environnements caractérisés par des structures stables, des traditions de dialogue social et des mécanismes de conciliation sociale ;
- dans quelques cas seulement, il existe des réglementations qui permettent aux travailleurs de participer activement à la gestion des effets des restructurations, par ex. les activités de transfert, de redéploiement, le soutien aux fournisseurs et aux communautés locales touchés par une opération de restructuration ;
- en général, le problème majeur qui consiste à anticiper et à élaborer des stratégies proactives n'a pas encore été abordé dans les différents pays, à quelques exceptions près (en 2005, les pays nordiques ainsi que la France ont mis en place des initiatives allant dans ce sens) ;
- bien que la grande majorité des CEE en Europe soient très régulièrement confrontés à des opérations de restructuration, seule une très faible minorité déclare avoir une influence sur les décisions de la direction. La plupart des CEE ne sont pas correctement informés, et c'est à peine s'ils sont consultés ; dans un très petit nombre de cas, des bonnes pratiques de négociations ont été testées ;

- une fois de plus, les travailleurs des PME sont particulièrement défavorisés sur le plan de la couverture juridique, des droits à l'information et à la consultation et des ressources disponibles pour faire face au changement.

Un message clair se dégage de ces lacunes et problèmes communs : les réglementations existantes en matière d'information et de consultation doivent être rendues plus efficaces, la directive sur les CEE doit être révisée et il faut œuvrer à un cadre commun de prise en charge des restructurations, en définissant le rôle des différents acteurs, les droits des travailleurs et les obligations des employeurs, ainsi que des mécanismes communs visant à anticiper et à gérer les restructurations.

## ÉLÉMENTS PROPRES À UNE RESTRUCTURATION RESPONSABLE ET AXÉE SUR L'EMPLOI

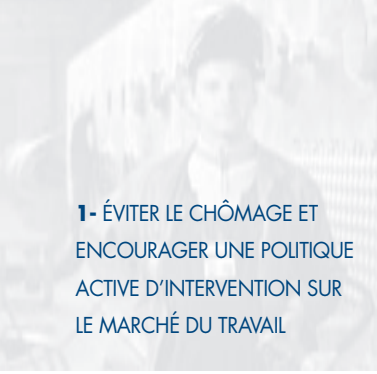
Une politique plus forte et plus cohérente est nécessaire pour relever les défis des restructurations et faire face à l'impact de l'augmentation de la concurrence mondiale en Europe. Des mesures initiales positives ont déjà été prises, et il existe un nombre considérable de bonnes pratiques dont on peut tirer des enseignements. Toutefois, une approche plus ciblée et plus ambitieuse est nécessaire pour faire face aux effets négatifs des restructurations – chômage, dégradation des conditions de travail et spirales à la baisse. Par conséquent, le principe directeur pour une gestion et un accompagnement des restructurations doit être de se concentrer beaucoup plus sur l'emploi et la responsabilité, pour éviter une augmentation du chômage et analyser la qualité des emplois et la responsabilité des principaux acteurs impliqués dans le processus de restructuration.

Comme l'illustrent les nombreux cas de bonnes pratiques présentés dans notre projet, il existe un véritable potentiel pour des restructurations responsables et axées sur l'emploi, et ce potentiel doit être exploité. Mais tout cela exige une implication plus active et plus systématique de tous les travailleurs – le conseil d'entreprise ne doit pas être le seul à décider des opérations de restructuration.

## Types de cadres nationaux pour une prise en charge des restructurations

Principes	Outils et cas de bonnes pratiques
Éviter le chômage et encourager une politique active d'intervention sur le marché du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concept scandinave 'changement et sécurité de l'emploi'</li> <li>■ Obligation des employeurs de coopérer en Italie et en Espagne</li> </ul>
Alternatives aux spirales à la baisse des salaires et des conditions de travail et création d'emplois de haute qualité, innovation et renforcement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Campagne des métallurgistes allemands 'Des emplois de meilleure qualité et non moins chers'</li> <li>■ Les 'représentants syndicaux chargés de la formation' dans les syndicats britanniques</li> <li>■ Convention collective relative à un fonds de renforcement des compétences au Danemark</li> </ul>
Anticiper le changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comités sectoriels d'innovation dans l'industrie en Finlande</li> <li>■ Programme d'anticipation GPEC en France</li> <li>■ Observatoires sectoriels et régionaux des partenaires sociaux aux niveaux européen et national (par ex. Espagne, Italie)</li> </ul>
Stratégies proactives et politique industrielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Initiative 'Industrie 2015' en Italie</li> <li>■ Convention collective dans les secteurs du textile et de la chaussure en Espagne</li> </ul>
Se préoccuper davantage des 'restructurations silencieuses' dans le secteur des PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Observatoires locaux et concept de 'crise territoriale' en Italie</li> </ul>
Rendre les cadres plus efficaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un dialogue social national et des pactes sociaux en vue de prendre en charge les restructurations de grande ampleur en Pologne</li> <li>■ Améliorer les 'plans de sauvegarde de l'emploi' et la procédure de GPEC en tant qu'outil d'anticipation en France</li> </ul>
Travail en réseau local et régional et alliances pour des restructurations responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'expérience du groupe de travail MG Rover au Royaume-Uni</li> <li>■ Conventions locales sur la prise en charge des restructurations en Italie et en Espagne</li> </ul>
Négocier des cadres pour des restructurations socialement responsables au niveau européen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accords cadres internationaux des fédérations syndicales mondiales et européennes</li> <li>■ Accords cadres pour des restructurations responsables, négociées par les CEE</li> </ul>

The following pages are describing these principles and are also documenting practical experiences of tools and cases of good practice in this context. It should be noted of course that the examples presented here are just a small selection of a wide variety of trade union initiatives and practice in this context.



## 1- ÉVITER LE CHÔMAGE ET ENCOURAGER UNE POLITIQUE ACTIVE D'INTERVENTION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Le principal objectif d'une restructuration axée sur l'emploi et correctement gérée doit être d'éviter que quiconque se retrouve au chômage et exclu à la fin du processus. L'objectif doit être le *chômage zéro* pour toutes les opérations de restructuration. Cet objectif doit être prioritaire, non seulement pour les gouvernements et les services de l'emploi, mais aussi pour les employeurs.

De bonnes pratiques ont montré que les licenciements et les suppressions d'emplois ne sont pas toujours le meilleur moyen d'améliorer la rentabilité, de réduire les coûts, etc. Il y a souvent des solutions plus efficaces et plus intelligentes. Il est donc important d'étudier les alternatives et de consulter les travailleurs et les syndicats.

Lorsqu'il n'y a pas d'alternative aux licenciements et aux suppressions d'emplois, il est très important de disposer de systèmes de redéploiement efficaces et exhaustifs. Il existe plusieurs bons exemples de cadres nationaux qui ont pour objectif de rendre le redéploiement plus efficace, de favoriser les pratiques transitoires et d'offrir un accompagnement et un soutien aux individus.

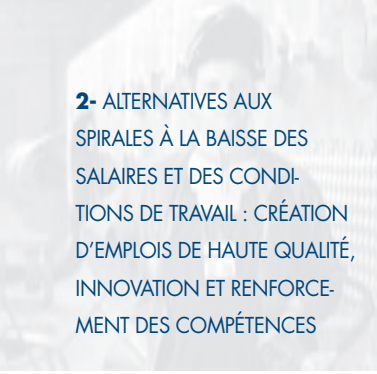
### Outils et bonnes pratiques

Le concept scandinave 'changement et sécurité de l'emploi' se caractérise non seulement par des mesures et des instruments efficaces mais aussi par son objectif général qui vise à ce que les travailleurs confrontés à des situations de restructuration et de licenciement économique se sentent en sécurité.

Pour les syndicats finlandais, par exemple, le principal objectif est d'améliorer la protection des travailleurs confrontés à un licenciement économique. Baptisé 'changement et sécurité de l'emploi', cet objectif a été adopté en 2005 par les autorités finlandaises responsables du marché de l'emploi. En vertu du modèle opérationnel 'changement et sécurité de l'emploi', un employeur est tenu, avant d'entamer un processus de restructuration, de préparer un projet de négociation, d'estimer le nombre de licenciements et de fournir des détails sur les mesures en faveur de l'emploi. Ces informations seront également transmises à l'Administration de l'emploi. Si l'employeur met fin à un contrat d'emploi à durée déterminée ou licencie des travailleurs couverts par le modèle 'changement et sécurité de l'emploi', il doit immédiatement en informer l'Administration de l'emploi. Sous réserve d'un accord préalable du(es) travailleur(s) concerné(s), l'employeur transmettra ensuite à l'Administration de l'emploi, des renseignements sur la formation du travailleur, ses droits

au travail et son expérience professionnelle. Cette disposition accélère le processus de mise au point d'un programme d'emploi et de mesures de planification visant à soutenir l'accès à l'emploi. Dans le cadre du concept 'changement et sécurité de l'emploi', l'employeur est en outre tenu d'exposer aux représentants des travailleurs les grandes lignes d'un projet de plan d'action visant à promouvoir l'emploi et ce, au début de la procédure de collaboration. Un plan d'action sera toujours établi dans le cas où au moins dix emplois sont menacés de licenciement. L'objectif est d'accroître la collaboration entre l'employeur, les travailleurs et l'administration de l'emploi. Si moins de dix salariés doivent être licenciés, l'employeur est tenu de préciser de quelle manière il les aidera à retrouver du travail ou à suivre une formation, et dans quelle mesure les travailleurs, pendant leur période de préavis, seront en mesure de retrouver du travail en passant par les services publics de l'emploi.

D'autres exemples de bonnes pratiques, en Scandinavie mais aussi dans des pays tels que la **France** et **l'Italie**, montrent à quel point il est important **d'obliger les employeurs à collaborer** avec les pouvoirs publics, les syndicats, etc., et à informer les travailleurs et autres parties prenantes à un stade aussi précoce que possible du processus de restructuration.



## 2- ALTERNATIVES AUX SPIRALES À LA BAISSÉ DES SALAIRES ET DES CONDI- TIONS DE TRAVAIL : CRÉATION D'EMPLOIS DE HAUTE QUALITÉ, INNOVATION ET RENFORCE- MENT DES COMPÉTENCES

Tant au niveau des entreprises individuelles, dans le cadre des cycles de négociations collectives, que dans les régions et les arènes nationales du dialogue social, les syndicats ont commencé à élaborer et à militer en faveur d'alternatives aux spirales à la baisse et à préconiser la création d'emplois de haute qualité en lieu et place d'une concurrence uniquement fondée sur les prix.

La majorité des participants au projet étaient d'accord sur le fait qu'accorder davantage d'importance à l'enseignement et à la formation, à la recherche, la haute technologie et l'innovation, est l'une des conditions essentielles pour relever les défis de la mondialisation et anticiper de futures restructurations.

### Outils et bonnes pratiques

Les exemples d'initiatives syndicales en matière d'innovation et de concepts de politique industrielle montrent que pour accroître la compétitivité et la rentabilité, il existe d'autres alternatives que les accords de concession, l'augmentation des heures de travail et les réductions de salaires. L'expérience de campagnes telles que **la campagne des métallurgistes allemands 'Des emplois de meilleure qualité et non moins chers'**, d'initiatives dans le secteur du textile et dans de nombreuses entreprises individuelles montre qu'il est important d'élaborer des approches proactives pour

améliorer la position des entreprises et des secteurs sur les marchés. Le principe est simple : si l'employeur exige des travailleurs des concessions considérables en ce qui concerne les conditions ou les heures de travail ou le salaire, il doit accepter de négocier, être ouvert aux améliorations, remédier aux lacunes, encourager la formation du personnel et investir dans le renforcement des compétences et l'innovation afin de stabiliser durablement l'entreprise.

La campagne 'Des emplois de meilleure qualité et non moins chers' a été lancée en novembre 2004 pour tenter de démontrer qu'il faut s'attacher à améliorer l'emploi plutôt qu'à réduire son coût. La campagne vise à accroître la compétitivité des entreprises du secteur métallurgique en Rhénanie-du-Nord-Westphalie sur la scène internationale, grâce aux investissements et à l'innovation. IG Metall considère que la campagne fait contrepoids à l'option plus nonchalante souvent adoptée par des entreprises qui ont perdu leur avantage concurrentiel. Souvent, la charge de travail du personnel s'intensifie, mais sans augmentation salariale ou diminution des heures de travail, avec une réduction voire une suppression des jours de congé ou des primes spéciales destinées aux équipes de nuit et de week-end. Aujourd'hui, lorsqu'une grande entreprise métallurgique dans le plus grand État fédéral d'Allemagne exige du comité d'entreprise et des syndicats des changements aux conventions salariales, les représentants des tra-



vailleurs n'hésitent plus – ils demandent des preuves de ce que l'entreprise a l'intention de faire dans le futur pour améliorer les niveaux qualitatifs et lui conférer un avantage par rapport à la concurrence. Si l'entreprise refuse une transparence parfaite, elle ne doit pas s'attendre à une collaboration de la main-d'œuvre et des syndicats. Ce n'est que lorsqu'une entreprise s'engage à remédier aux lacunes, à améliorer les structures et les procédures de travail, à encourager la formation du personnel et l'innovation et à investir que la main-d'œuvre acceptera de négocier des dérogations provisoires aux conventions salariales existantes.

Les syndicats ne se limitent pas, grâce à leur pouvoir de négociation, à jouer un rôle important dans le renforcement des compétences et l'élaboration de politiques industrielles et de concepts innovants. Ils sont aussi à même d'influencer directement les stages et les environnements d'apprentissage des travailleurs, comme le montre le cas de **l'initiative syndicale en matière de formation** au Royaume-Uni. Cette initiative, imaginée par les organisations syndicales britanniques, s'attaque à ce problème. L'approche repose sur des contacts quotidiens des syndicats avec des travailleurs peu qualifiés, qui ont une expérience limitée du système de formation. Organisés sur une base régionale et sectorielle, les syndicats désignent des représentants chargés de la formation sur le lieu de travail. Leur rôle consiste à analyser les besoins de formation, à encourager la main-d'œuvre à se former et à lui fournir les informations dont elle a besoin, à organiser des cours de formation et à entamer un dialogue avec les employeurs pour mettre en oeuvre ces activités. Les représentants syndicaux chargés de la formation effectuent leurs tâches pendant les heures de travail normales, ce qui permet aux travailleurs de les contacter pendant qu'ils travaillent. Les représentants syndicaux chargés de la formation sont le maillon entre la main-d'œuvre, l'employeur et un bureau de formation.

Bien que **les syndicats danois** reconnaissent les efforts consentis par le gouvernement dans le domaine de l'innovation, ils relèvent également certaines lacunes, en particulier en ce qui concerne les activités d'innovation dans le secteur des PME. Et ils constatent aussi des disparités régionales sur le plan de l'exploitation du potentiel d'innovation et de R&D. On retrouve cette même approche dans les récentes conventions collectives sur la formation permanente. La convention de 2007 entre les partenaires sociaux dans l'industrie (qui concernera quelque 250 000 travailleurs et s'étendra sur une période de trois ans) prévoit un certain nombre de changements significatifs en ce qui concerne ces problèmes, en particulier, un accès plus soutenu à la formation permanente. Cette convention est considérée comme un instrument crucial pour dynamiser la compétitivité des entreprises. Elle prévoit la création d'un **fonds de renforcement des compétences dans l'industrie** auquel les employeurs contribueront à hauteur de €35 par travailleur et par semaine, un montant qui passera à €70 pendant la période couverte par la convention. Ces fonds seront utilisés pour financer les salaires des travailleurs pendant qu'ils suivront une formation permanente de deux semaines.



### 3- ANTICIPER LE CHANGEMENT

Pour éviter les conséquences les plus néfastes des restructurations, à savoir le chômage et la fermeture d'une entreprise en tout ou en partie, il est crucial d'anticiper le changement.

Les nombreux exemples de bonnes pratiques en matière d'anticipation et de gestion du changement permettent de tirer des enseignements et d'améliorer les institutions européennes dans ce domaine. C'est le cas plus particulier de l'Observatoire européen du changement qui, de l'avis de la plupart des participants, contribue peu à anticiper et à gérer le changement et les restructurations en Europe aujourd'hui.

Bien que des initiatives récentes telles que le Forum Restructuration soient les bienvenues dans ce contexte, il est nécessaire d'élaborer de toute urgence des instruments de recherche plus stables et plus permanents qui permettront de définir les perspectives des secteurs industriels européens et d'attirer l'attention sur les secteurs où des emplois seront menacés dans le futur.

Dans notre projet, plusieurs exemples innovants dans ce domaine ont été consignés et discutés.

## Outils et bonnes pratiques

Sur la base de différentes structures et de différents modèles, plusieurs initiatives et concepts tels que **le conseil tripartite de la mondialisation au Danemark**, **les comités sectoriels d'innovation dans l'industrie en Finlande**, **la procédure française de GPEC** qui permet d'anticiper les futurs besoins de qualifications et de formation, **les observatoires sectoriels destinés aux partenaires sociaux des industries sucrières européennes**, **les observatoires professionnels au Portugal et en Espagne**, illustrent à quel point il est important d'anticiper et de gérer le changement pour éviter les effets négatifs et améliorer l'adaptabilité des entreprises, des travailleurs et des secteurs.

Un bon exemple de restructuration responsable et d'anticipation du renforcement des compétences est la convention de trois ans, signée en 2006 par Air France et cinq syndicats et concernant l'anticipation des changements affectant le personnel au sol. Étant donné l'évolution rapide du transport aérien (nouvelles technologies, concurrence des compagnies à bas prix, augmentation du prix du pétrole, etc.) et suite à sa fusion avec KLM, Air France a adopté une nouvelle approche basée sur l'anticipation du changement. L'objectif est de tenir compte des changements prévisibles dans plusieurs professions pour gérer le personnel et ses compétences. La mobilité interne est encouragée et plusieurs mesures sont préconisées en matière de formation. Sur le plan pratique, cela signifie aider les travailleurs à définir leur propre parcours professionnel par des entretiens, une évaluation individuelle des compétences et un droit à la formation. Cela signifie aussi les aider à postuler à un autre poste au sein de l'entreprise, à renforcer leur base de compétences et à encourager la mobilité, à les soutenir quand ils débutent dans un nouvel emploi, etc. D'autres aspects importants de la convention consistent à définir des parcours adaptés pendant ce que la convention appelle la 'seconde phase de la vie professionnelle', par exemple, grâce à un emploi à temps partiel négocié. Enfin, comme l'exige la loi, la convention définit la(es) manière(s) dont les représentants des travailleurs doivent être régulièrement informés de la stratégie de l'entreprise en ce qui concerne chacune de ses fonctions existantes.



#### 4- STRATÉGIES PROACTIVES ET POLITIQUE INDUSTRIELLE

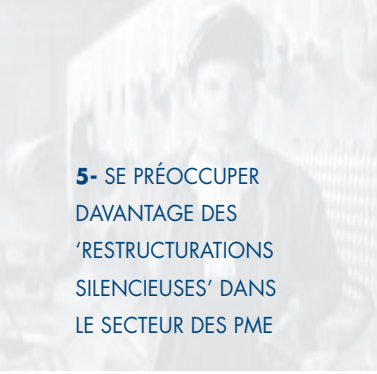
Comme le montrent les expériences de bonnes pratiques relatives à la prise en charge proactive des restructurations et du changement, il est important de ne pas se contenter d'aider les secteurs et industries existants à anticiper et à gérer le changement et les restructurations. Une autre tâche fondamentale consiste à identifier les activités et les secteurs où la demande future augmentera et à soutenir systématiquement ces activités en investissant dans la recherche et le développement, la technologie, la formation et les qualifications.

#### Outils et bonnes pratiques

En Italie, les crises de production dans des secteurs tels que l'électronique ou la chimie ont contribué à raviver le débat sur la politique industrielle et sur la manière de renouer avec la compétitivité. Le débat porte désormais sur une récente initiative gouvernementale, 'Industrie 2015', proposée par le gouvernement et plus particulièrement par le ministère du développement économique. La nouvelle initiative comporte des lignes directrices et des propositions que les partenaires sociaux et les pouvoirs publics considèrent comme étant des conditions préalables et essentielles au maintien et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises italiennes. Le document insiste sur le fossé qui existe entre, d'une part, l'état critique du système (l'inélasticité de la spécialisation sectorielle, la taille non-concurrentielle des entreprises et la fragmentation du secteur de la production) et, d'autre part, ses opportunités, aussi bien pour les grandes que

pour les petites et très petites entreprises. Le document identifie plusieurs outils et instruments qui permettent de gérer et d'anticiper une crise. En bref, le projet de loi définit plusieurs instruments innovants qui consistent en des réseaux d'entreprises, deux nouveaux fonds (le fonds de compétitivité et le fonds de financement des entreprises), des projets d'innovation industrielle et d'autres mesures destinées à redéfinir les brevets, le code de propriété industrielle, et à éviter des crises dans les entreprises. Tous les représentants syndicaux interrogés reconnaissent l'importance de ces outils parce qu'ils répondent aux différentes questions liées aux restructurations en fournissant des solutions communes, basées sur des concepts tels que l'innovation, la qualité, les réseaux d'entreprises et la collaboration, la recherche et la concurrence.

En Espagne, les syndicats, le gouvernement et les employeurs ont conclu un accord sectoriel en juillet 2007. Cet accord s'attache à aider les entreprises touchées par une restructuration dans l'industrie **du textile et de la chaussure**. L'accord cherche à encourager la réindustrialisation et les innovations technologiques dans le secteur par une série de mesures de soutien de l'économie et de l'emploi. Parmi ces mesures, citons la création de nouvelles activités industrielles dans certaines régions (en particulier la Catalogne), le soutien au regroupement technologique d'entreprises innovantes et la création d'entreprises dans des secteurs émergents. L'accord prévoit par ailleurs des politiques de réintégration pour atténuer les effets négatifs sur l'emploi. Les mesures axées sur le maintien de l'emploi portent en particulier sur le soutien à la formation permanente dans les entreprises et sur des incitants spéciaux accordés aux entreprises qui occupent des travailleurs de plus de 55 ans. L'accord prévoit aussi un soutien de la mise à niveau des compétences et de l'employabilité des travailleurs victimes d'un licenciement économique suite à une restructuration dans le secteur. Il prévoit en outre des prestations sociales spéciales et complémentaires (c'est-à-dire un supplément de pension) pour les travailleurs âgés qui ont passé la plus grande partie de leur vie professionnelle dans le secteur, ainsi que des prestations sociales spéciales pour les travailleurs qui ont perdu leur emploi, pendant que ces travailleurs sont au chômage.



## 5- SE PRÉOCCUPER DAVANTAGE DES 'RESTRUCTURATIONS SILENCIEUSES' DANS LE SECTEUR DES PME

Les débats publics sur les restructurations se caractérisent par le fait qu'une très grande majorité d'entre eux se réfèrent à des cas et des évolutions dans le secteur des grandes entreprises. Les restructurations et le changement dans le secteur des petites et moyennes entreprises sont rarement abordés dans la presse alors que les PME représentent plus de 99% de l'ensemble des sociétés privées en Europe et occupent plus de trois quarts de la main-d'œuvre dans de nombreux États membres de l'UE. Il n'est donc pas étonnant si le terme 'restructuration silencieuse' semble caractériser la description des opérations de restructuration dans les PME et les secteurs surtout constitués par les petites et moyennes entreprises. C'est le cas, par exemple, de la distribution, de l'artisanat, des hôtels et restaurants, d'une grande partie des secteurs de la construction et du transport et bien sûr de l'agriculture.

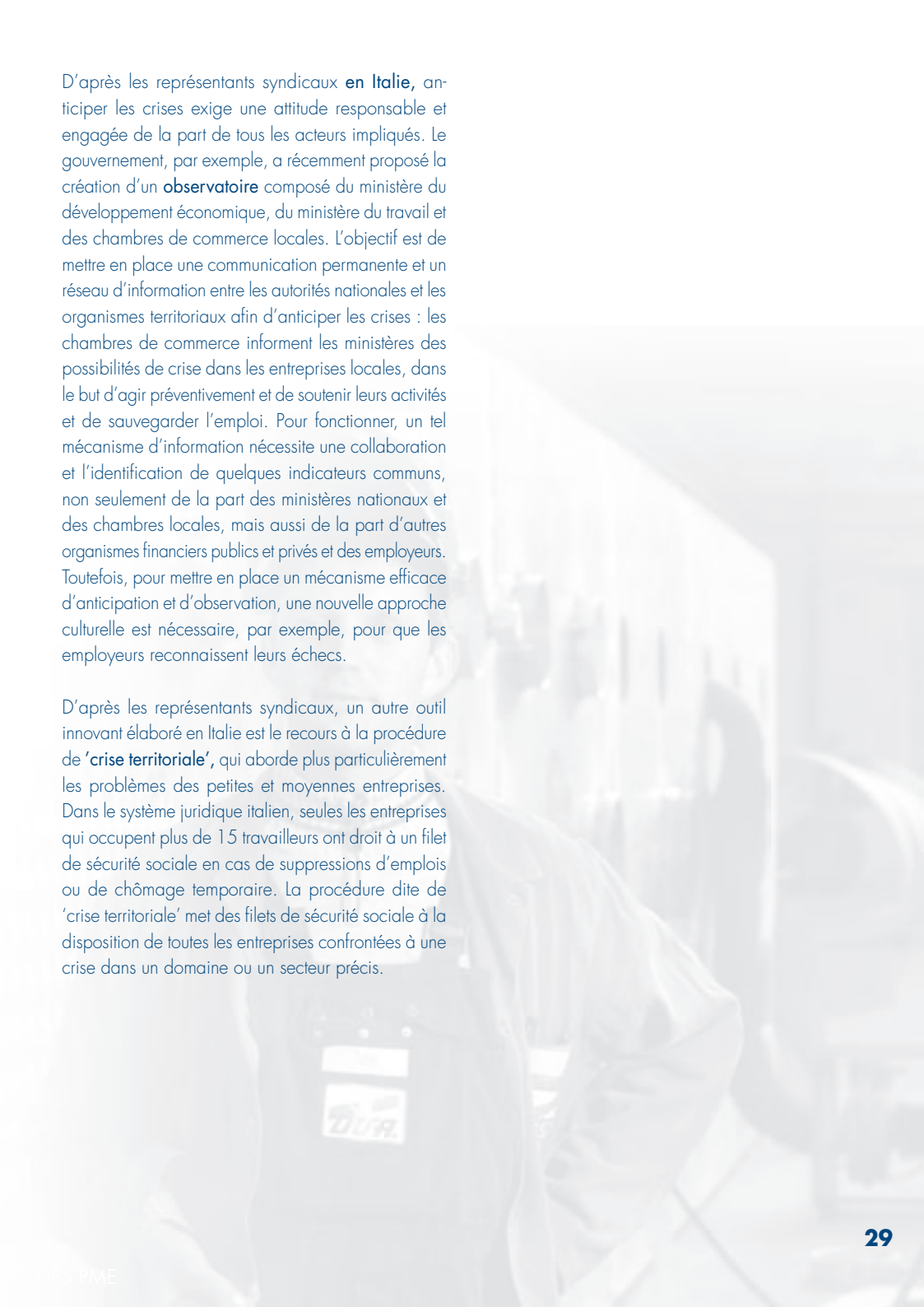
D'après la plupart des partenaires interrogés, les PME sont clairement désavantagées par rapport aux grandes entreprises en ce qui concerne les instruments financiers et autres leur permettant une prise en charge et une gestion des situations de restructuration. C'est pourquoi les restructurations y prennent souvent la forme de licenciements ou de fermetures. Du point de vue des travailleurs confrontés à des opérations de restructuration sur le lieu de travail, les différences sont considérables selon qu'ils sont employés dans une grande ou une petite entreprise : les possibilités

qu'un travailleur bénéficie d'un soutien pratique, de conseils et d'autres ressources en cas de licenciement économique sont très différentes étant donné que le secteur des petites et moyennes entreprises est insuffisamment ou partiellement couvert (dans la plupart des cas seules les entreprises de plus de 50 travailleurs sont concernées) par des programmes de redéploiement, de formation, de transfert d'emplois, ou par des plans sociaux.

Dans cette optique, la plupart des représentants syndicaux estiment que la meilleure manière de s'adresser au secteur des PME en ce qui concerne l'anticipation du changement et la prise en charge des effets des restructurations, consiste à élaborer des outils et des instruments aux niveaux local et territorial impliquant toutes les parties concernées.

### **Outils et bonnes pratiques**

Des observatoires territoriaux et sectoriels, gérés et coordonnés aux niveaux local et régional, semblent être une étape importante dans ce contexte. Dans notre projet, plusieurs exemples et initiatives ont été signalés dans un certain nombre de pays, par exemple, en Espagne ou en Italie.



D'après les représentants syndicaux **en Italie**, anticiper les crises exige une attitude responsable et engagée de la part de tous les acteurs impliqués. Le gouvernement, par exemple, a récemment proposé la création d'un **observatoire** composé du ministère du développement économique, du ministère du travail et des chambres de commerce locales. L'objectif est de mettre en place une communication permanente et un réseau d'information entre les autorités nationales et les organismes territoriaux afin d'anticiper les crises : les chambres de commerce informent les ministères des possibilités de crise dans les entreprises locales, dans le but d'agir préventivement et de soutenir leurs activités et de sauvegarder l'emploi. Pour fonctionner, un tel mécanisme d'information nécessite une collaboration et l'identification de quelques indicateurs communs, non seulement de la part des ministères nationaux et des chambres locales, mais aussi de la part d'autres organismes financiers publics et privés et des employeurs. Toutefois, pour mettre en place un mécanisme efficace d'anticipation et d'observation, une nouvelle approche culturelle est nécessaire, par exemple, pour que les employeurs reconnaissent leurs échecs.

D'après les représentants syndicaux, un autre outil innovant élaboré en Italie est le recours à la procédure de '**crise territoriale**', qui aborde plus particulièrement les problèmes des petites et moyennes entreprises. Dans le système juridique italien, seules les entreprises qui occupent plus de 15 travailleurs ont droit à un filet de sécurité sociale en cas de suppressions d'emplois ou de chômage temporaire. La procédure dite de '**crise territoriale**' met des filets de sécurité sociale à la disposition de toutes les entreprises confrontées à une crise dans un domaine ou un secteur précis.



## 6- RENDRE LES CADRES PLUS EFFICACES

Notre exercice d'inventaire a clairement montré la nécessité d'accroître l'efficacité des cadres nationaux et européens chargés de prendre en charge les suppressions d'emplois, les licenciements et les restructurations en général : les lacunes et les problèmes sont évidents sur le plan de la pratique de l'information et de la consultation, et les négociations sont rares dans le contexte des opérations de restructuration.

Outre le réexamen des cadres existants et la nécessité de les rendre plus efficaces, de nouveaux cadres sont nécessaires par ailleurs, en particulier pour ce qui est des restructurations dans les PME, de l'anticipation du changement, et des mécanismes effectifs de transfert et de redéploiement.

Les bonnes pratiques ont aussi montré qu'une gestion efficace des restructurations et l'atténuation de leurs effets sur les communautés locales et les régions passe par une participation active des employeurs et des institutions locales telles que les pouvoirs publics et les administrations de l'emploi.

### Outils et bonnes pratiques

Dans les **nouveaux États membres**, les syndicats soulignent l'importance d'un **dialogue social et de 'pactes sociaux' sectoriels** pour atténuer les effets sociaux des opérations de restructuration à grande échelle. Et ce pour éviter des conflits sociaux et offrir aux travailleurs victimes d'un licenciement économique le meilleur soutien possible (indemnités de licenciement, programmes de retraite anticipée, qualifications, etc.).


Dans ce contexte, en septembre 2005, par exemple, la fédération syndicale polonaise NSZZ Solidarno a proposé un amendement à un avis du Comité économique et social européen sur le dialogue social et la participation des travailleurs dans le cadre de l'anticipation et de la gestion du changement. Suite à cet amendement, la version définitive de l'avis comportait une référence à l'importance de la promotion du dialogue social en tant qu'instrument efficace d'élaboration de programmes sociaux appropriés dans le contexte des processus de restructuration.

Contrairement à la plupart des autres pays européens, **la France** a élaboré une gamme impressionnante d'instruments, tant au niveau des entreprises qu'au niveau des négociations collectives, qui permettent de s'attaquer aux situations de restructuration et de gérer l'emploi et l'impact social des licenciements. Il est bon de noter en outre que la France est l'un des rares pays européens où des statistiques sur le nombre d'opérations de restructuration sont très facilement disponibles étant donné que tous les programmes de sauvegarde de l'emploi doivent être officiellement enregistrés auprès des services de l'emploi. Les employeurs français sont obligés d'informer et de consulter les représentants des travailleurs s'ils projettent des licenciements collectifs (définis comme étant le licenciement de 9 travailleurs ou plus pendant une période de 30 jours) et, si l'entreprise occupe au moins 50 travailleurs, de préparer un **'plan de sauvegarde de l'emploi'** qui détaille comment les suppressions d'emplois seront effectuées et quelles mesures seront prises pour en atténuer les effets. Les employeurs doivent donner l'occasion aux représentants des travailleurs de formuler une réponse aux plans de restructuration et de réduction des emplois et tenir compte de chaque suggestion émise par les représentants des travailleurs. Toutefois, les représentants des travailleurs n'ont pas le droit de veto par rapport à une décision prise par l'employeur. Suite à une série de restructurations d'entreprises très médiatisées et controversées au début de ce siècle, le gouvernement français a réformé certains aspects du système. Une législation datant du 3 janvier 2003 permet de conclure des accords au niveau des entreprises (dans les entreprises comptant 50 travailleurs ou plus) sur les procédures à suivre en cas de licenciement économique (accords de méthode). Ces accords peuvent s'écarter des dispositions en matière d'information et de consultation prévues par le code du travail, et ils peuvent porter sur des questions telles que le nombre de réunions du comité d'entreprise, l'intervalle entre les réunions, la relation entre les comités d'entreprise aux différents niveaux, d'autres suggestions pouvant être formulées par le comité d'entreprise, le mode de réponse auquel l'employeur est contraint et le recours

à des experts externes. Ces accords peuvent aussi porter sur l'établissement d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Un nouvel instrument, introduit dans la législation française en 2005, adopte une approche d'anticipation plus énergique : il s'agit de la **procédure de la GPEC** ('Anticiper les conséquences des mutations économiques, gestion de l'emploi et des compétences. Prévention des conséquences des mutations économiques'). Tout comme le système des accords de méthode, il montre le désir du corps législatif d'encourager l'anticipation à un stade précoce. Les entreprises de plus de 300 travailleurs (et celles qui sont obligées d'avoir un comité d'entreprise européen et comptent au moins 150 travailleurs en France) doivent tous les trois ans s'engager dans des négociations concernant (au moins) la manière dont l'information est communiquée au comité d'entreprise et dont celui-ci est consulté à propos de la stratégie de l'entreprise et de ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires. Les négociations doivent aussi prévoir des débats sur la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des RH visant à discuter des mutations dans l'emploi et des compétences au sein de l'entreprise - un outil qui permet d'anticiper les besoins en termes d'emplois. L'utilisation de ces systèmes doit garantir une meilleure prise en compte de la formation professionnelle, de l'orientation individuelle, de l'évaluation personnelle, etc.





## 7- TRAVAIL EN RÉSEAU LOCAL ET RÉGIONAL ET ALLIANCES POUR UNE RESTRUCTURATION RESPONSABLE

Les caractéristiques spécifiques et les conditions de développement, l'anticipation du changement et les besoins de restructuration, sont traités avec beaucoup plus d'efficacité si les employeurs, les travailleurs, les syndicats, les autorités politiques et autres acteurs clés mettent en place des réseaux, des initiatives sectorielles et une collaboration aux niveaux local et régional. En conférant une forte dimension territoriale aux relations industrielles et au dialogue social, il est possible d'agir au moment opportun et de tenir compte d'une situation particulière au niveau local et dans l'entreprise. En créant des réseaux, les organes de représentation des employés et des travailleurs dans le secteur des PME pourraient eux aussi accroître leur pouvoir de négociation vis-à-vis des employeurs et d'autres organismes, sans oublier la valeur ajoutée qu'apporte l'échange de bonnes pratiques et d'autres expériences.

### Outils et bonnes pratiques

On trouve des cas de bonnes pratiques et un travail en réseau local et régional dans de nombreux pays, ainsi que des rapports sur l'expérience syndicale nationale, par exemple, la création de **groupes de travail** locaux intégrant l'ensemble de la communauté des acteurs économiques, sociaux, syndicaux, financiers, politiques et administratifs, dans le but de lutter contre les effets

des restructurations à grande échelle. C'est le cas notamment de **MG Rover**, dans la région située à l'Ouest des Midlands, au Royaume-Uni.

Le concept de '**crise territoriale**' en Italie et les expériences pratiques de concepts régionaux et sectoriels dans la prise en charge des restructurations de grande ampleur ou des crises structurelles sectorielles (pour plus de détails, voir point 5) ont été mentionnés parce qu'il s'agit d'instruments innovants pour la gestion du changement et des restructurations responsables.

Par ailleurs, la mise au point d'une forte dimension locale de prise en charge des restructurations et de lutte contre les effets des restructurations à grande échelle au niveau local, est illustrée par un outil conçu en Espagne. **Des conventions locales** ont été négociées **entre les employeurs, les pouvoirs publics et les syndicats** pour faire face aux effets des restructurations, par ex. l'impact de la fermeture ou de la délocalisation d'une grande entreprise. Un exemple remarquable est la fermeture récente de l'usine automobile Delphi à Cadix. À l'annonce de cette fermeture, les pouvoirs publics ont été directement impliqués dans la gestion du processus de restructuration. Les fonctionnaires syndicaux estiment que la présence de l'administration publique est vitale dans les cas de programmes de reconversion de la main-d'œuvre. L'accord conclu par le comité des travailleurs, la Junta de Andalousia et la direction de Delphi, et ratifié par les travailleurs en juillet 2007, prévoyait le paiement d'indemnités de licenciement, des programmes de retraite anticipée et d'autres mesures financières compensatoires. À noter que la Junta conserve une partie de l'actif de l'entreprise (y compris le terrain, les machines et les bâtiments industriels) et s'engage à créer de nouvelles industries sur ce terrain pour réembaucher les travailleurs concernés. Le fait que l'administration avait subsidié la société en lui versant des fonds publics a favorisé son implication, tout comme l'impact considérable que la nouvelle de la fermeture avait eu dans une région industrielle, déjà fortement marquée par une multitude de processus identiques.





## **8- NÉGOCIÉ DES CADRES DE RESTRUCTURATION SOCIALEMENT RESPONSABLES AU NIVEAU EUROPÉEN**

Les thèmes abordés le plus souvent dans ces conventions communes sont les droits sociaux et syndicaux et la responsabilité sociale de l'employeur dans le cadre d'une restructuration de la société. Parmi les autres thèmes abordés, citons la santé et la sécurité, la formation et l'égalité des sexes. Un exemple récent de ce type d'accord, axé en particulier sur l'anticipation des restructurations transnationales, a été conclu entre la FEM, la Fédération européenne des métallurgistes, et le groupe Schneider et signé durant l'été 2007. En plus d'autres mesures, l'accord prévoit des activités de gestion du changement destinées aux travailleurs pour leur permettre de renforcer leurs compétences tout au long de leur carrière professionnelle.

Les syndicats européens et mondiaux s'impliquent de plus en plus dans des processus de négociation visant à conclure avec les employeurs des sociétés multinationales, des accords-cadres pour des restructurations socialement responsables. Une soixantaine d'accords dits 'Accords cadres internationaux' qui définissent les normes fondamentales des relations du travail et des droits syndicaux, ont été signés jusqu'à présent, en particulier dans le secteur de la métallurgie. Bien que les droits des CEE à l'information et à la consultation soient officiellement limités, on constate une implication croissante des CEE dans la dynamique de l'entreprise, en particulier dans le cadre des processus de restructuration transnationale.

### **Outils et bonnes pratiques**

On trouve la majorité des CEE impliqués dans des négociations sur des questions de restructuration dans les multinationales françaises Danone (1992, 1997), Axa (2005), PSA Peugeot-Citroën (2006), Renault (2004), Total (2004) et Suez Lyonnaise des Eaux (1998), bien qu'il existe des exemples similaires en Allemagne, dont la Deutsche Bank (1999) et Bosch (2004). D'autres entreprises très connues sont General Motors (quatre accords entre 2000 et 2004) et Unilever (2001, 2005).

## CONCLUSION

Depuis leur mise en place, les syndicats ont été confrontés à des restructurations et des mutations structurelles qui affectent et influencent positivement et négativement les conditions de travail et l'emploi des salariés.

Étant donné la grande variété de forces sous-jacentes aux restructurations, les caractéristiques opérationnelles et les effets sur l'emploi, ainsi que la grande diversité de restructurations en Europe, un 'livre de recettes' stratégiques unique ou une boîte à outils unique n'est ni souhaitable ni possible.

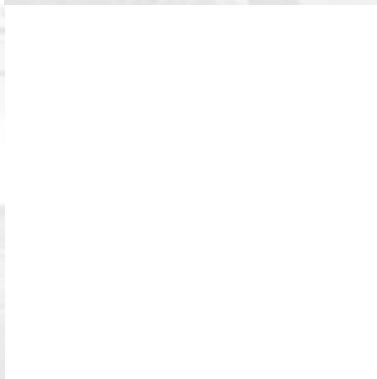
Le tour d'horizon des éléments essentiels à une restructuration axée sur l'emploi (par opposition à une restructuration visant exclusivement le profit et le court terme) et responsable, et les exemples d'instruments et d'outils de bonnes pratiques en la matière, illustrent l'importance d'une participation proactive des syndicats et des travailleurs à tous les stades du processus de restructuration (avant, pendant et après) et l'importance de l'implication des différents acteurs dans les opérations de restructuration.

Par ailleurs, notre projet et l'expérience nationale évaluée dans ce contexte montrent clairement que les syndicats en particulier jouent un rôle crucial dans la sauvegarde d'un processus de restructuration responsable et axé sur l'emploi : non seulement pour éviter une rupture, un isolement et une atomisation de la représentation des intérêts sur le lieu de travail et pour doter les travailleurs d'outils de soutien pratique et d'un savoir-faire adéquat, mais aussi pour concilier les activités de l'entreprise et la lutte pour des solutions responsables dans l'environnement plus large des marchés du travail locaux et régionaux, du développement industriel sectoriel et des autres conditions cadres qui dépassent le cadre de l'entreprise.

Enfin, notre projet a démontré l'importance croissante du syndicalisme dans les restructurations, aux niveaux européen et international. En effet, les mutations industrielles s'expliquent de plus en plus par des forces et des évolutions qui dépassent clairement l'horizon national. Les syndicats européens et la CES ont commencé à se préparer à ce rôle exigeant mais, de toute évidence, il reste encore des tâches nombreuses et difficiles à cet égard.

Outre le combat permanent pour améliorer les cadres européens et nationaux de la participation des travailleurs et les cadres généraux des restructurations responsables dans le contexte du dialogue social et des campagnes, l'expérience pratique recueillie et illustrée dans notre projet montre que plutôt que d'inventer de nouveaux concepts et outils, une tâche importante pour les syndicats européens pourrait consister à mettre en place un système de reporting systématique et bien structuré et un processus d'apprentissage visant à mieux utiliser les instruments existants, les outils et les concepts qui ont fait leurs preuves dans les cas de restructurations axées sur l'emploi et responsables.

La CES pourrait jouer un rôle majeur sur le plan de l'organisation d'un tel reporting, du recueil de la documentation et des processus d'apprentissage.



# BON DE COMMANDE

Nom: .....

Organisation: .....

Adresse: .....

Ville (+ code postal): .....

Pays: .....

Tél: .....

Fax: .....

E-mail: .....



Je voudrais commander.....exemplaire(s) de la brochure:

## **Boîte à outils en matière de restructurations**

Principales conclusions du projet de la **CES**

“Renforcement du rôle des organismes de représentation des travailleurs et des organisations syndicales dans le cadre de restructurations”

Date: .....

Signature:

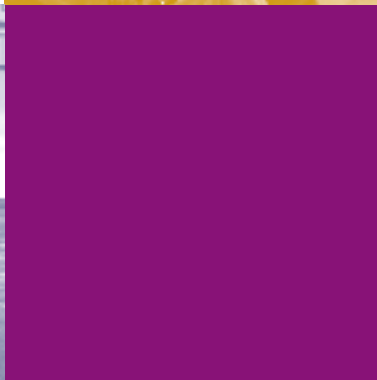
**A renvoyer par fax à la** CES - Antonio Moreira

Bld du Roi Albert II, 5 - B- 1210 Bruxelles

Fax: + 32 2 224 04 40 - E-mail: amoreira@etuc.org







CONFEDERATION EUROPEENNE DES SYNDICATS (CES)

Boulevard du Roi Albert II, 5  
B- 1210 Bruxelles  
Tél + 32 2 224 04 11  
Fax + 32 2 224 04 54/55  
E-mail : [etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org)  
[www.etuc.org](http://www.etuc.org)