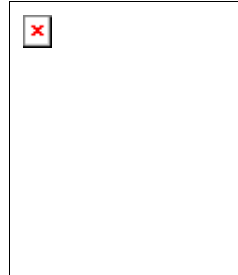


<h2>SEE Management Files</h2> <p>Chaque mois, une fiche de formation sur un sujet précis en matière de responsabilité sociale des entreprises.</p>		
<p>> Consulter nos archives <</p>		

F
I
C
H
E

N°

9D
E
C
E
M
B
R
E

2
0
0
2

LES RESTRUCTURATIONS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Par **Joël Van Cauter**, Groupe One.

Avec la participation de :

Madame Andrea Broughton, Observatoire Européen des relations industrielles, Ireland ;
Madame Penny Clarke, Confédération Européenne des Syndicats.

L'annonce de fermetures ou de mesures de restructuration d'entreprises, de plus en plus fréquente depuis des années, a atteint un niveau préoccupant. Ainsi, pour l'année 2001, Transnationale a répertorié près de 845 entreprises internationales en mutation et en réorganisation.

Les conséquences sociales de ces décisions peuvent être considérables. Dans certains cas, des régions entières se trouvent confrontées au départ soudain de grands employeurs. Or, même lorsque la nécessité de restructurer est admise par l'entreprise, le problème reste de savoir comment assumer cette responsabilité vis-à-vis des travailleurs et des collectivités, comment mener à bien cette restructuration de manière responsable.

Dès lors, la responsabilité sociale dans un processus de restructuration peut être entendu comme la réorganisation d'une partie ou de toute l'entreprise, de manière qui équilibre et qui prend en considération les intérêts de toutes les parties prenantes, à la fois internes et externes à l'entreprise, affectées par les changements. Pour rappel, l'ensemble des parties prenantes affectées par l'entreprise sont : les actionnaires, les clients, les employés, les fournisseurs, les distributeurs, les collectivités locales, et l'environnement.

LE CADRE LEGISLATIF

La fermeture par Renault, en 1997, de l'usine belge de Vilvoorde a soulevé beaucoup de questions concernant l'impact social des restructurations à grande échelle. Conséquence de cette crise, une série de directives européennes ont été révisée et ont vu le jour garantissant un cadre légal minimal sur la participation des travailleurs dans de tels procédés :

Directive sur les licenciements collectifs (98/59/EC)

A nouveau, celle-ci a permis de rapprocher les législations des Etats membres concernant la sauvegarde des droits des travailleurs en cas des transferts des entreprises. Ainsi, les deux entreprises concernée doivent :

- informer les représentants des travailleurs avant l'exécution du transfert ;

Résumé

Très fréquentes, les restructurations ont des conséquences considérables pour des régions entières faisant face au départ d'employeurs. Ainsi, suite à l'affaire " Vilvoorde ", la législation a évoluée vers un cadre légal favorisant l'information et la consultation des travailleurs avant la mise en place de stratégie de restructuration. Une série d'outils volontaires viennent compléter ce cadre en ce qu'ils permettent aux entreprises d'assumer leurs responsabilités face aux parties prenantes.

Références

Restructuring And Redundancies In Europe :
www.rarie.org.

Observatoire européen des relations industrielles :

- consulter les représentants des travailleurs sur toute mesure envisagée.

Directive sur le comité d'entreprise européen (94/45/EC)

Cette directive prévoit l'information et la consultation au niveau européen des représentants des employés par les multinationales. Les groupes ou entreprises de plus de 1000 employés (et au moins 150 employés dans 2 Etats membres ou plus) doivent : soit convoquer le comité d'entreprise européen pour informer et consulter le personnel ; soit respecter les règles en matière d'information et de consultation transnationales déjà définies avec le personnel.

Directive sur l'information et la consultation des travailleurs (2002/14/CE)

Cette nouvelle directive prévoit les normes minimales pour l'information et la consultation des travailleurs quant aux décisions qui ont un impact majeur sur l'évolution d'une entreprise. Les entreprises de plus de 50 employés doivent :

- informer préalablement les salariés de toute décision pour l'avenir de l'entreprise ;
- consulter les salariés concernant la situation de l'emploi, ainsi que sur toute mesure d'anticipation (formation et compétence) et autres mesures permettant d'accroître l'adaptabilité des employés.

Si certains Etats membres disposent déjà d'une législation en la matière, d'autres n'en ont pas, ou partiellement, et devront donc en adopter. Toutefois, une période de transition de trois ans a été garantie afin de permettre aux plus petites entreprises de s'adapter progressivement à cette nouvelle directive.

REDUCTION D'EFFECTIF

La réduction du personnel est une des mesures les plus utilisées dans les restructurations afin de diminuer drastiquement et rapidement les coûts. Cependant, cette mesure peut engendrer des coûts à long-terme (perte de savoir-faire, perte de clients, détérioration de l'image de marque, ...) plus importants que les économies réalisées à court-terme.

D'autre part, il sera souvent plus rentable globalement pour une entreprise de réduire progressivement les effectifs sur une période assez longue que de passer par des licenciements massifs sur une courte période.

Les deux principales causes de réduction d'effectifs sont :

- **la fermeture d'un site de production** fait suite à un déclin important des marchés, une surcapacité, une consolidation après fusion, ou à l'arrêt d'une ligne d'activité.
- **La rationalisation** fait suite à des investissements dans des technologies d'économie de travail, des méthodes de réorganisation, la rationalisation de la fabrication ou la sous-traitance, etc.

RESTRUCTURATION : UNE LIGNE DE CONDUITE RESPONSABLE

De bonnes pratiques d'entreprises en matière de réduction d'effectif ont permis de définir une ligne de conduite propre aux restructurations dites " responsables ". Ainsi, une série d'outils permettant sa bonne mise en œuvre peuvent être utilisés :

www.eiro.eurofound.eu.

Commission européenne,
DG Emploi et affaires
sociales :
[http://europa.eu.int/comm/
employment_social/](http://europa.eu.int/comm/employment_social/)

Commission européenne,
les travailleurs obtiennent le
droit d'être consultés,
Agenda Social, DG Emploi
et Affaires Sociales, numéro
1, Avril 2002.

George Starcher,
restructuration socialement
responsable de l'entreprise,
European Bahá'í Business
Forum (EBBF) : www.ebbf.org

Portail d'information sur les
entreprises et les marques :
www.transnationale.org

Rapport Responsabilité
Sociale et
Environnementale : la
démarche Danone, 2001 :
www.groupedanone.fr.

E
M
P
L
O
I

E
T

D
I
A
L
O
G
U
E

S
O
C
I
A
L

E
M
P
L
O
I

E
T

D
I
A
L
O
G
U
E

S
O

Les outils spécifiques les plus utilisés dans l'accompagnement social sont :

- les réductions naturels de personnel
- l'arrêt ou la diminution de l'embauche
- la mutation d'employés vers d'autres sites de l'entreprise
- l'octroi d'un préavis raisonnable
- l'offre d'indemnités intéressantes en cas de départ volontaire ou de retraite anticipée
- la mise en place de formation et de recyclage
- l'aide à la création de petites entreprises pour le personnel
- la mise en place de cellules de reclassement qui ont pour objectif de trouver la meilleure solution professionnelle en aidant les employés à analyser leurs compétences, à préparer d'éventuels entretiens et à identifier la possibilité de nouveaux emplois.
- le plan de communication qui présente le raisonnement de l'entreprise face à la restructuration et informe les parties prenantes sur les perspectives d'avenir tant pour le personnel que pour l'entreprise.

EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE : LE GROUPE DANONE

En mars 2001, le groupe Danone annonçait un projet de réorganisation de son pôle Biscuit afin de traiter sa sur-capacité industrielle à l'échelle européenne. La bonne pratique présentée porte sur les dispositifs d'accompagnement social et sur la réindustrialisation des sites touchés, mais certainement pas sur le contexte économique lié à cette mesure. De fait, cette réorganisation est intervenue alors que le groupe avait engrangé un bénéfice de près 700 millions d'euros durant l'année 2000.

L'accompagnement social, au sein de chaque établissement concerné par cette réorganisation, s'est organisé sous la forme de la mise en place d'équipes dédiées à l'aide des salariés et à la protection d'emplois : le Relais Emploi Mobilité. Leur mission est d'aider les salariés à trouver la meilleure solution professionnelle possible parmi les possibilités offertes dans le plan social :

La mobilité interne

Mesure permettant aux employés touchés de se voir offrir un emploi sur un autre site du groupe. Elle est complétée par une série d'instruments facilitant la mobilité tels que : un voyage de reconnaissance du nouveau site pour l'employé et sa famille ; des mesures financières complétant les pertes financières et incitatives à la mobilité ; un programme de formation diplômant ; l'aide d'Antennes Accueil facilitant la recherche de logement, d'écoles, d'emploi pour le conjoint, etc. dans la zone du nouveau site.

Le reclassement externe

Mesure permettant aux employés touchés de bénéficier de deux offres d'emploi dans des entreprises de la région. Les instruments favorisant cette mesure sont, par exemple : le détachement du salarié dans la nouvelle entreprise pendant un mois et la possibilité de retour si le poste ne convient pas ; une dispense de préavis ; la prise en charge de formation en vue du nouvel emploi et de formation dans le cadre d'un projet de reconversion ; une aide financière au nouvel employeur ; une indemnité exceptionnelle de licenciement ; ainsi que le remboursement des éventuels frais liés au reclassement.

Départ spécifique pour les salariés âgés de plus de 55 ans

Mesure mettant à disposition des salariés, âgés de 55 ans et plus, qui désirent arrêter leur activité professionnelle un revenu équivalent à 85% de leur ancien salaire brut jusqu'à leur retraite.

Editeur responsable

Marc Lemaire,
Groupe One
b 94, Rue de Savoie
B-1060 Bruxelles
Tel: +32 (0)2 534 10 24
Tel: +32 (0)2 538 54 60
<http://www.groupeone.be>

Vous souhaitez nous communiquer vos réactions, vos remarques, et vos idées? **contatez-nous:**
see.management.files@groupeone.be

To subscribe and/or change the language, please send an e-mail to :
see.management.files@groupeone.be

Aide à la création ou reprise d'activité

Mesure apportant une assistance technique et une participation financière pour encourager les salariés désireux de créer leur entreprise.

Aide aux stakeholders

En plus des mesures touchant les salariés, Danone s'est engagé, vis-à-vis des collectivités locales, à compenser la perte d'activité économique et la baisse de recette fiscale pour les communes, ainsi qu'à tout mettre en œuvre pour reconstituer de l'emploi. De plus, les PME locales, les entreprises en création, ainsi que les sous-traitants pourront être soutenues par une équipe dédiée à cette effet au sein du groupe.

L'AVIS DES EXPERTS

Madame **Penny Clarke**, Confédération Européenne des Syndicats (ETUC).

Quand est-il de la législation européenne sur les négociations collectives ? Est-elle adaptée et correctement appliquée ?

Une série d'instruments communautaires (législatifs et contractuels) sont nécessaires afin d'assurer la bonne application des décisions relatives aux restructurations dans les entreprises. Basés sur une perspective de long-terme, de tels instruments supposent le développement et l'amélioration continue des normes minimales européennes, par :

- La codification des dispositions sur l'information et la consultation des travailleurs a placé les syndicats dans les différentes directives européennes afin d'assurer la concordance et l'efficacité légale. Le droit à l'information et à la consultation sur les questions écologiques devrait être également établi, ainsi que d'autres dispositions sur les PME.
- Une directive (ou un accord-cadre européen) sur l'obligation pour les entreprises de produire un rapport annuel sur les changements et mutations affectant l'emploi, les conditions de travail et l'environnement.
- Le développement du Centre européen pour le changement (EMCC) afin de renforcer la capacité de prévision et de contrôle des changements, principalement au niveau sectoriel et territorial.
- La révision du règlement 4064/89 sur le renforcement des droits des représentants d'ouvriers concernant les démarches avec la Commission et/ou les autorités nationales au sujet des restructurations dans les transferts d'entreprises.
- L'établissement d'un droit pour les travailleurs de bénéficier d'avantage de formation professionnelle. L'idée est de sanctionner les entreprises qui écartent des travailleurs sans avoir maintenu par la formation continue leurs compétences et qualifications.
- Le renforcement des sanctions européennes et nationales en cas de manquement aux règles relatives à l'information et à la consultation des travailleurs.
- L'ETUC soutient également l'élaboration d'un code de conduite européen par les partenaires sociaux européens afin de renforcer la qualité des restructurations au travers : de l'information et la consultation, d'instruments et de mesure de réinsertion professionnelle interne et externe et de mesures améliorant l'employabilité (formation professionnelle et qualifications continues).



Madame **Andrea Broughon**, Observatoire européen des restructurations industrielles, Ireland.

A
L

Négociations collectives : Quelles sont les mesures réduisant les effets sociaux des restructurations ?

Lorsqu'un employeur projette un exercice de restructuration, ayant un effet significatif sur la main d'œuvre, la première étape consiste à informer et consulter les syndicats ou les représentants des employés, tel que le prévoit le cadre législatif européen. Un processus d'information et de consultation effectué en temps utile permettra aux entreprises de travailler avec les représentants des employés dans la conclusion de solutions atténuant les effets sociaux des restructurations. Les solutions, qui devraient initialement être envisagées, incluent la réduction du temps de travail ou la réorganisation du temps de travail. A ce stade, les pertes d'emplois devraient être considérées en dernier recours. Cependant, si ces pertes d'emplois sont inévitables, les employeurs et les représentants des employés peuvent s'engager dans la négociation sur la façon dont ces pertes vont être minimisées. Un des premiers outils qui va minimiser ces pertes sont les départs volontaires et les retraites anticipées. Si les pertes d'emplois sont inévitables, il sera moins traumatisant d'effectuer des réductions d'effectif que de fermer une usine entière, particulièrement si l'usine est la principale source d'emploi d'une région. Une autre manière d'amortir les effets des pertes d'emplois est de les disperser au travers des différents pays et usines du groupe afin d'assurer qu'une usine ne soit pas affectée de manière disproportionnée. Une série de mesures complémentaires sont également envisageable afin d'aider les travailleurs menacés par cette mesure. Le remplacement est une mesure importante : des travailleurs peuvent être transférés dans d'autres unités ou des emplois ont peut-être pu être créés suite à la restructuration. Une aide pourrait également permettre à ces travailleurs menacés afin qu'ils puissent retrouver un emploi externe. Une des mesures principale est ici l'offre de formations internes ou externes afin d'assurer l'employabilité des travailleurs menacés et d'augmenter leurs chances de trouver un nouvel emploi. Finalement, des mesures telles que celles favorisant l'employabilité des travailleurs menacés couplés à un investissement dans la région, assurera que la restructuration n'aura pas un effet négatif durable sur l'économie locale.

EMPLOI ET DIALOGUE SOCIAL

<p>Avec le soutien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - du Ministre de la Protection de la Consommation, Jef Tavernier - de Business & Society Belgium <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 5px 0;">  </div> <p>Toute reproduction est autorisée avec mention de la source : SEE Management Files n°9</p>	<p>Created by :</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; position: relative;">  </div>
---	---

Pour s'inscrire, se désinscrire de cette mailing-list, ou encore en modifier la langue, veuillez envoyer un mail à : see.management.files@groupeone.be