

***Innovative Restructuring – European Networks of Experts***  
(Gestion innovante des restructurations – réseaux européens d'experts)

**Note de synthèse et recommandations**

**Comment procéder à des restructurations socialement responsables  
dans le contexte de la crise actuelle**

Les restructurations affectent les sociétés européennes depuis des décennies et englobent différents aspects. Pendant longtemps, et encore aujourd'hui, elles ont eu tendance à être considérées comme des crises passagères ne touchant que les entreprises et ayant un fort impact sur l'emploi. Or, il s'agit d'un phénomène beaucoup plus complexe. Pour les employeurs, les syndicats et les salariés, les restructurations recouvrent un large éventail de changements affectant, *a minima*, l'ensemble d'un secteur d'activité ou une entreprise dans sa globalité, sous la forme de fermetures de sites, réductions des effectifs, licenciements, externalisations, fusions, délocalisations, mobilité interne ou autres réorganisations internes complexes. Mais pour les services de l'emploi et les territoires, les restructurations sont principalement synonymes de réductions des effectifs, de fermetures d'usines et de licenciements.

Si, hier comme aujourd'hui, elles sont associées à des périodes de crise, les restructurations ne sont plus un phénomène ponctuel. Il s'agit au contraire de processus récurrents et continus nécessitant de constants ajustements. Récemment, les débats sur les restructurations d'entreprises au sein de l'UE ont avant tout cherché à trouver les moyens d'affronter les défis posés par la mondialisation des marchés et la concurrence accrue venant de pays tiers, régis par des réglementations différentes.

De nombreux facteurs entrent en jeu, principalement la technologie, la survie, la compétitivité, mais également la recherche pure et simple du profit à court terme. La crise financière et économique actuelle est plus qu'un tsunami. Elle présente de multiples facettes et replace les restructurations au premier rang des préoccupations européennes. Les différences de perception entre les Etats membres s'estompent rapidement, surtout parmi ceux qui considéraient jusqu'alors que la crise était presque terminée en Europe centrale.

En réalité, la crise induit un « changement de décor » dépourvu de cadre clairement défini, qui remet en cause les réponses, les responsabilités, les méthodes et les ressources mis en place en Europe pour faire face au changement. Comment réagir face à une récession qui s'annonce longue ? Nos filets de protection sociale sont-ils adaptés face au retour du chômage, des inégalités et de la pauvreté ? Avons-nous besoin de repenser les cadres d'action et les pratiques ? Dans quelle mesure les conséquences de la crise financière mondiale doivent-elles être financées par des entités et des individus qui n'en sont pas responsables ?

Dans de nombreux cas, une approche au niveau de l'entreprise n'apparaît pas adaptée et une approche plus globale s'impose. Le concept d'anticipation en pâtit. La légitimité du changement, la justice sociale et l'équité retrouvent une place dans le débat public. De nouveaux codes, de nouvelles règles et de nouveaux modèles de gestion doivent être inventés pour faire face aux restructurations en cours de manière différente et plus réussie tout en les rendant moins douloureuses.

Coûteuses pour les organisations, les individus et la société, les restructurations obligent à repenser le cadre et les codes du dialogue social, les réponses des services de l'emploi, les stratégies des territoires, les politiques sociales et le rôle des gouvernements afin de les rendre plus efficaces d'un point de vue économique et responsables sur le plan social. Par conséquent, les experts du réseau IRENE considèrent que les restructurations sont un sujet plus pertinent que jamais, qui vient questionner les politiques publiques et privées à tous les niveaux.

## Processus et thématiques

Réunissant les résultats, les partenaires et les acteurs issus de précédents projets européens<sup>1</sup>, le projet IRENE, soutenu par l'UE,

- a rassemblé, dans des débats sectoriels ou plurisectoriels, 125 experts issus de 15 pays<sup>2</sup> et d'horizons différents : spécialistes des services de l'emploi, acteurs territoriaux, employeurs, syndicalistes et représentants de salariés européens, experts de la santé et universitaires ;
- a discuté des meilleures pratiques en matière de gestion responsable des restructurations. Travaillant bénévolement, les experts du réseau IRENE ont examiné leurs pratiques, en mettant en exergue les innovations réussies, mais également les barrières et obstacles, qui découlent souvent de leurs propres méthodes et structures ;
- a proposé des axes de progrès en matière d'innovation et de gouvernance prenant en particulier la forme de « recommandations » transnationales. Les experts du réseau IRENE se sont déclarés prêts à s'impliquer dans d'autres activités, notamment des échanges, du soutien et du conseil.

Notre projet a compté 10 ateliers en 2008, deux pour chaque groupe d'acteurs. Le projet de rapport final a été soumis à un panel d'experts et de participants externes au réseau lors de deux réunions organisées à Bruxelles (septembre 2008) et à Cadix (novembre 2008).

L'innovation sociale, les restructurations et l'adaptation au changement, ainsi que les restructurations paneuropéennes ont fait l'objet d'intenses discussions lors des ateliers réunissant les employeurs. Les ateliers réunissant les syndicats se sont focalisés sur le rôle des comités d'entreprise européens et sur les stratégies et structures des syndicats. Les ateliers réunissant les régions et les collectivités locales se sont demandé si les territoires ne pourraient pas devenir l'échelon pertinent pour les stratégies d'ajustement et les stratégies socioéconomiques à long terme. Les ateliers réunissant les services de l'emploi ont porté sur l'efficacité du marché du travail interne au niveau des entreprises et les restructurations en tant que défi pour les services publics, eux-mêmes ayant à subir des restructurations

---

<sup>1</sup> Principalement le projet **MIRE** (Monitoring Innovative Restructuring in Europe), 2005-2007, coordonné par Syndex en France, en partenariat avec Astrées, IAT, IPG, IMIT et WLRI, dont l'objectif était d'étudier un éventail de cas européens de restructurations ; le projet **AGIRE** (Anticiper pour une gestion innovante des restructurations en Europe), 2005-2007, coordonné par le Groupe Alpha en France, en collaboration avec Labour asociados et GITP. D'autres projets ont également été mis sur pied, notamment : **MOOS** (Making Offshore Outsourcing Sustainable), 2004-2006, soutenu par UNI-Europa et coordonné par l'institut de recherche HIVA de l'université de Louvain ; **GLORI** (Globalisation and Restructuring and Industrial Relations), 2006-2007, coordonné par l'IRES en Italie en collaboration avec WLRI et soutenu par l'EMCEF.

<sup>2</sup> Allemagne, Belgique, Bulgarie, Espagne, Finlande, France, Italie, Macédoine, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède.

dans le nouveau contexte de concurrence et de décentralisation. Enfin, les ateliers réunissant les acteurs de la santé sont tombés d'accord sur le fait que la santé, en dépit de l'existence de preuves scientifiques convaincantes, demeurerait un aspect ignoré en cas de restructuration. Les participants ont discuté des obstacles à surmonter et des innovations à développer dans ce domaine.

Pendant le processus, les participants au réseau IRENE ont identifié cinq obstacles à surmonter :

- l'absence de légitimité du changement et la difficulté à anticiper, particulièrement dans le cas de restructurations motivées par le profit à court terme ;
- la très insuffisante prise en compte des nouvelles formes de travail dans le dialogue social ;
- l'absence de politiques paneuropéennes en matière de restructurations, aussi bien au niveau des entreprises qu'à celui de l'UE ;
- la persistance de mesures sociales passives, discriminatoires et négligeant les questions de santé ;
- l'impréparation des services publics de l'emploi et des territoires face aux restructurations.

S'appuyant sur ces discussions ouvertes et cette dynamique, les participants au réseau IRENE ont élaboré des déclarations et des propositions dans le contexte de la crise actuelle. Ces déclarations et propositions émanant d'acteurs de terrain ne reflètent pas une quelconque position officielle, mais tentent d'apporter des idées « pratiques » dans les débats nationaux et européens.

Elles portent principalement sur les améliorations et innovations essentielles à apporter et ciblent cinq groupes d'acteurs primordiaux : les entreprises et leurs dirigeants, les syndicats et les acteurs sociaux, les services publics et les gouvernements, les institutions européennes et, enfin, la société civile.

## **Innovations**

Les participants au réseau IRENE ont identifié plusieurs innovations dans trois domaines principaux.

Dialogue social :

- les négociations sur les restructurations vont au-delà des informations et des consultations traditionnelles ;
- certaines multinationales mettent en place un dialogue social et territorial approfondi ;
- les acteurs de la formation professionnelle commencent à mettre en place des stratégies de formation tout au long de la vie.

Mesures sociales :

- des services multidisciplinaires commencent à apparaître ;
- la dimension sanitaire commence à être prise en compte dans les restructurations.

Services de l'emploi et approches territoriales :

- les services de l'emploi cherchent à élargir la notion d'employabilité et envisagent de « sécuriser » le processus de changement ;
- la flexicurité est introduite ;
- l'échelon local est privilégié par la gouvernance et les outils du marché du travail.

## **Propositions et hypothèses pour l'avenir**

Le contexte actuel nécessite des innovations à très grande échelle ainsi que des politiques de l'emploi et des mesures sociales alternatives. En conséquence, les experts du réseau IRENE ont formulé des hypothèses et des propositions dans sept domaines méritant d'être améliorés afin de mieux répondre aux défis posés par les restructurations.

### **1. Légitimité du changement et communication**

La légitimité du changement, surtout à l'heure actuelle, doit véritablement être établie. Dans ces conditions, la communication interne et externe des entreprises est essentielle ; elle doit être pertinente, de grande ampleur et toucher en temps opportun les personnes concernées.

### **2. Inégalités et justice sociale**

Les restructurations ne pas équitables. Il est donc urgent de repenser les critères de sélection, ainsi que les procédures décisionnelles, en prenant en compte les droits sociaux fondamentaux et en envisageant des mesures sociales pour tous, quelle que soit la forme de l'emploi occupé.

### **3. Transitions et responsabilisation**

Les restructurations nécessitent d'aménager des périodes de transition pour les individus et les territoires. Il convient dans ces conditions de responsabiliser les salariés et les instances de dialogue social et les services de l'emploi doivent cesser de ne voir en eux que des victimes passives. Des structures de transition stables doivent être mises en place afin d'aboutir à un concept d'employabilité allant au-delà de la sécurité de l'emploi. Les projets et responsabilités en termes d'aménagement local des entreprises en restructuration doivent être pris en considération.

### **4. Dialogue social élargi et professionnalisme**

Le dialogue social ne prend toujours pas suffisamment en compte les processus de restructuration récurrents, la diversité des relations sociales et les impacts transnationaux, sectoriels et logistiques. Il faut de nouvelles instances de dialogue, de nouveaux acteurs et davantage de ressources afin de mieux armer les représentants des parties prenantes. Il est nécessaire de ne pas s'arrêter à l'information et à la consultation et d'ouvrir davantage le dialogue.

### **5. Santé et mesures sociales**

Les restructurations ne sont pas toujours bénéfiques pour la santé des entreprises ou des individus. La santé doit constituer un nouveau domaine de responsabilité, incluant davantage de justice sociale, ainsi que des évaluations et un suivi de l'impact sanitaire en cas de restructuration. Les concepts d'employabilité doivent être élargis et de nouveaux acteurs être associés pour prévenir et atténuer les conséquences sanitaires néfastes.

### **6. Normes et financements européens communs**

En dépit des nombreuses normes européennes, le sujet des restructurations paneuropéennes est négligé. Les restructurations nécessitent un cadre réglementaire approprié incluant notamment un code de conduite européen contraignant et une révision des financements européens afin de gérer au mieux la crise actuelle et les changements organisationnels qui en découlent.

## **7. Parties prenantes associées et pluridisciplinarité**

La gestion des restructurations a eu tendance à être une affaire d'initiés et s'est souvent révélée peu efficace. Or, une gestion pluraliste doit être développée elle aussi. La pluridisciplinarité doit être encouragée afin de parvenir à des transitions réussies pour les individus, les entreprises et les territoires.

De toute évidence, la crise actuelle place les restructurations au premier rang des préoccupations nationales et européennes, mais elle requiert également des changements, de nouveaux modes de pensée et de nouvelles pratiques à une large échelle. Tel est le contexte dans lequel le réseau IRENE s'applique à dégager des pistes de progrès, à la fois réalistes et ambitieuses. Il en appelle également à des échanges, des discussions, des innovations, des négociations et un encadrement réglementaire plus poussé.

### **Pour en savoir plus**

Claude Emmanuel TRIOMPHE - ASTREES

10 rue St Nicolas

75012 PARIS

Tel : 01 43 46 28 28

[ce.triomphe@astrees.org](mailto:ce.triomphe@astrees.org)

[www.astrees.org](http://www.astrees.org)

[www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu)

### **Un livre**

**“Restructuring Work and Employment in Europe: managing change in an era of globalisation”**

Sous la direction de Bernard Gazier et Frédéric Bruggeman

Edward Elgar Publishing [www.e-elgar.com](http://www.e-elgar.com)