



## **Orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales**

### **1. Introduction**

Les entreprises et les travailleurs font face à des adaptations de plus en plus rapides de l'organisation du travail et de la production ainsi qu'à une évolution nécessaire des compétences et qualifications dans un contexte de mondialisation de l'économie et d'innovations technologiques permanentes. Les entreprises privées et publiques doivent répondre à ces défis pour être compétitives.

Dans les pays accédant à l'Union européenne, la nécessité de poursuivre les mutations et ajustements nécessaires pour parfaire le fonctionnement d'économies de marché récentes s'ajoute aux défis liés à la globalisation, l'évolution technologique et la modernisation de l'organisation du travail que tous les pays européens ont à relever.

L'adaptation au changement est un phénomène permanent de la vie des entreprises et des salariés. La majeure partie de cette adaptation n'entraîne pas de pertes d'emplois. Toutefois, il se peut qu'une restructuration plus en profondeur soit nécessaire à certains moments. L'existence d'un dialogue social de qualité dans un climat de confiance et une attitude positive face au changement sont des facteurs importants pour éviter ou limiter les conséquences sociales négatives.

C'est pourquoi, dans leur programme de travail du dialogue social pour 2003-2005, l'UNICE/UEAPME, le CEEP et la CES sont convenus de mener une réflexion sur les restructurations en vue d'identifier des orientations pouvant servir de référence pour aider à gérer le changement et ses conséquences sociales sur la base de cas concrets.

Trois séminaires ont été organisés dans le cadre du dialogue social européen en octobre 2002, mars et mai 2003. Ils ont permis d'étudier en profondeur dix cas concrets de restructuration. Une description détaillée de l'expérience de sept grandes entreprises (Norsk Hydro, Danone, Marzotto, Deutsche Telekom, Barclays Bank, Siemens et Metso), deux PME (Auwera et Abeil), relatée par la direction et un représentant des

salariés, ainsi que de la reconversion d'une région d'Espagne (les Asturies) figure en annexe.

Les orientations élaborées par les partenaires sociaux s'appuient sur les enseignements tirés de ces dix études de cas et sont destinées à être diffusées à tous les acteurs concernés.

Le programme de travail du dialogue social prévoit en outre une étude sur les restructurations dans les pays accédants.

Au niveau européen, les partenaires sociaux soulignent l'importance de l'Observatoire européen du changement de Dublin comme outil de soutien pour identifier et anticiper le changement et organiser des échanges d'expériences.

## **2. Expliquer et justifier les changements**

Il est essentiel d'expliquer et de justifier en temps utiles les changements aux salariés et/ou à leurs représentants dans l'entreprise concernée en exposant la stratégie globale de l'entreprise.

Une discussion ouverte sur les intentions de la direction, le cas échéant à partir de documents explicitant les raisons des décisions et leurs conséquences possibles, permet aux travailleurs et/ou à leurs représentants de faire valoir leur point de vue.

La compréhension de cette stratégie est essentielle pour créer un climat positif de discussion et un climat de confiance. La participation des cadres est aussi un facteur de réussite.

Les obligations découlant du cadre législatif et contractuel en matière d'information et de consultation des salariés ainsi que de respect de la confidentialité doivent être respectées.

Une bonne information et consultation des salariés et/ou de leurs représentants pendant tout le processus de changement peut impliquer un niveau pertinent différent en fonction du moment et du sujet traité. Les instances européennes existantes sont le niveau approprié lorsque le changement concerne la stratégie d'un groupe et a des implications pour des sites établis dans plusieurs pays de l'UE.

Au-delà de ces obligations, plusieurs outils sont utilisés:

- certaines entreprises réalisent un rapport annuel spécifique sur leur évolution;
- d'autres utilisent la documentation préparée pour les actionnaires;
- d'autres encore font appel aux suggestions des salariés pour améliorer l'organisation du travail et de la production ;
- au-delà des procédures formelles, toutes ont souligné l'importance d'une communication continue de qualité avec les salariés et/ou leurs représentants.

### **3. Développer l'employabilité**

Toutes les études de cas ont souligné l'importance de maintenir et de développer les compétences et qualifications des salariés pour favoriser la mobilité interne et externe et assurer le succès de l'entreprise. Il est également apparu essentiel d'agir en amont afin de préparer l'évolution des emplois et des compétences, voire de les anticiper.

Pour l'entreprise, le développement des compétences des salariés qu'elle emploie est un enjeu de sa performance et pour le salarié le développement de ses compétences est un enjeu de la conduite de son parcours professionnel.

Cette approche est celle préconisée dans le cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie adoptée par les partenaires sociaux européens en février 2002.

### **4. Dimension territoriale**

Lorsque les mutations économiques et sociales ont des répercussions profondes sur l'ensemble d'une région ou d'un territoire, la complémentarité et les synergies entre les actions de différents acteurs (employeurs, syndicats et pouvoirs publics territoriaux) prennent une importance particulière.

L'importance de ce partenariat pour favoriser le développement de nouvelles activités économiques génératrices d'emplois, gérer les reclassements et améliorer le fonctionnement du marché du travail local a été mise en exergue, dans le cas de régions en reconversion mais aussi dans l'expérience de certaines entreprises.

Dans ce cadre les partenaires sociaux rappellent l'importance du rôle joué par les Fonds Structurels communautaires et les infrastructures territoriales pour maintenir la cohésion sociale, assurer les opérations de reconversion et le développement économique.

### **5. La spécificité des PME**

La création et le développement des PME comme composante indispensable d'un tissu économique et social dynamique et adaptable, ainsi que la problématique de la situation particulière des PME dépendant d'un grand donneur d'ordre ou dans les régions dominées par une activité unique, constituent la toile de fond de ce débat.

S'agissant de PME elles-mêmes en situation de restructuration, surmonter leurs difficultés demande, plus encore que dans les grandes entreprises, une créativité et une motivation forte de la part de différents acteurs. Le risque financier pris par le gestionnaire-propriétaire est particulièrement important et ne peut être pris sans un environnement porteur. Les cas étudiés ont souligné que la volonté des salariés et/ou de leurs représentants de participer, dès le départ, aux efforts collectifs de

l'entreprise est une pré-condition pour convaincre les clients et institutions financières de la viabilité du projet.

## **6. Gestion des restructurations**

La gestion des conséquences sociales est assurée localement. En cas d'élaboration de plans sociaux, la négociation tient compte d'éléments tels que les contraintes de l'entreprise, le régime fiscal, la législation nationale, des conventions collectives et les besoins et choix des travailleurs.

Toutes les études de cas ont souligné le souci de rechercher toutes les alternatives possibles aux licenciements telles que

- le reclassement interne et externe,
- la formation,
- la reconversion,
- le soutien à la création d'entreprises,
- un accord pour diversifier les formes de travail et d'emploi et/ou suspendre ou moduler temporairement certains avantages,
- un accompagnement personnalisé des salariés,
- les départs naturels, notamment en retraite ou, en ultime recours, la pré-retraite.

La gestion des conséquences sociales d'une restructuration est un processus complexe. Plusieurs niveaux d'information, de consultation ou de négociation et plusieurs types de représentation des salariés peuvent coexister dans les entreprises et pays concernés.

Pour une bonne gestion des restructurations, le temps est un facteur important, pour la direction comme pour les salariés. La difficulté est d'organiser une information et une consultation de qualité sans créer d'incertitudes ou de retards excessifs. Une attitude positive au changement, ainsi que l'existence d'un climat de confiance entre la direction et les salariés ainsi que leur représentants, sont des facteurs clés. Au-delà des processus formels, les relations informelles jouent un rôle complémentaire important dans la recherche de solutions répondant aux besoins de l'entreprise et des salariés.

Le changement permanent étant une caractéristique de la vie des entreprises et des salariés, certains des cas étudiés ont révélé que les politiques mises en œuvre lors d'une restructuration se fondaient sur les enseignements d'une expérience précédente. Dans cette perspective, il s'avère utile que soient mis en place des mécanismes de suivi pour évaluer les effets et vérifier l'efficacité des solutions trouvées sur le moyen et le long termes.

-----