

GRAND-DUCHE DE LUXEMBOURG

La Société Anonyme

MINIERE ET METALLURGIQUE DE RODANGE-ATHUS (M.M.R.A)

INTRODUCTION:

Ce cas a été choisi pour les raisons suivantes :

- (i) Le cas de restructuration spécifique qui sera étudié ici fait partie de toute une série de restructurations qui ont eu lieu dans la sidérurgie luxembourgeoise depuis la crise de 1974. Cette crise a été provoquée par la chute des prix de l'acier suite au net ralentissement des activités du secteur de la construction frappées par les hausses des coûts de matières premières qui ont suivi la première crise du pétrole.
- (ii) Même si la société M.M.R.A. ne fait partie du Groupe Arbed (Le Groupe sidérurgique luxembourgeois) que depuis mai 1994, les dispositions prises pour gérer toutes les restructurations successives au Luxembourg entrent dans le cadre du "Modèle Luxembourgeois" dont les conditions de base ont été négociées pendant les années 1970 entre le gouvernement luxembourgeois, l'industrie sidérurgique et les syndicats.
- (iii) L'impact des restructurations dans la sidérurgie ne peut pas être isolé du contexte local à cause des répercussions sur les économies et les usines situées dans la région de l'autre côté de la frontière luxembourgeoise.
- (iv) M.M.R.A. est elle-même le résultat d'une fusion en 1973 de deux usines sidérurgiques, l'une à Athus en Belgique, appartenant à Cockerill, et l'autre à Rodange dans le Grand-Duché de Luxembourg qui appartenait à MMR. Les deux usines se trouvaient face à face depuis un siècle mais séparées par la frontière.

1. HISTORIQUE ET CONTEXTE

1.1 Background:

Rodange est situé au sud du Grand-Duché de Luxembourg sur la frontière de la France et de la Belgique. Depuis plus de cent ans une usine sidérurgique se trouve sur ce site. Des traces permettent d'identifier une première activité métallurgique dès le premier siècle avant notre ère.

Rodange se trouve à 15 kilomètres de Esch sur Alzette, le principal centre de la sidérurgie luxembourgeoise. Jusqu'aux années 1970 et 1980 l'industrie du fer existait aussi en France et en Belgique le long de la frontière. Il y avait même des mines de fer dont les galeries traversaient ces frontières.

Depuis le début de la sidérurgie moderne en Lorraine pendant les années 1860, il existe une historique des créations, des rachats et des fusions des sociétés métallurgiques transfrontalières permettant de comprendre l'évolution complexe des entreprises. La société anonyme Minière et Métallurgique de Rodange-Athus (M.M.R.A.) est un bon exemple puisque ce n'est qu'en 1973 que l'usine, appartenant à Cockerill, localisée à seulement quelques centaines de mètres de distance à Athus en Belgique, a été acquise par ce qui était la société M.M.R. à l'époque. Depuis cette date les restructurations, les fusions et cessions se sont succédées régulièrement.

La société M.M.R.A.:

Aujourd'hui, M.M.R.A., qui fait partie d'A.R.E.S. (Aciérie de Rodange Esch Schifflange) depuis 1994, est membre du Groupe Arbed.

A.R.E.S. produit 800 000 Tonnes de demi-produits avec un effectif de 800 personnes dont 640 000 Tonnes sont des produits finis tels que: des rails pour ponts roulants, des profils ordinaires, des profils spéciaux (Train A) ainsi que des ronds à béton pour l'industrie de la construction (Train C). Le solde de demi-produits est destiné à la vente. Le chiffre d'affaires annuel s'élève à 300 Millions d'Euros.

1.2 Etapes principales dans les processus de restructuration de M.M.R.A.

1972

L'usine fête ses 100 ans

1973

La société M.M.R. prend contrôle de l'usine d'Athus, appartenant au Groupe Cockerill, et devient M.M.R.A.

L'effectif total est de 5 347 personnes dont :

3 117 travaillent à Rodange (Luxembourg)
et 2 230 sont employées à Athus (Belgique)

L'intégration des deux sites se fait sur le plan technique sans trop de difficultés. L'impôt sur les bénéfices est perçu par l'administration luxembourgeoise qui s'engage à en rétrocéder une partie à la Belgique.

Les problèmes sont plus complexes dans le domaine social à cause des charges patronales plus favorables au Luxembourg tandis que, côté belge, les avantages sociaux sont nettement plus avantageux pour les salariés.

1974

La baisse importante du prix de vente de l'acier frappe la rentabilité de MMRA dont le produit principal en tonnage est la production de ronds d'acier pour le secteur de la construction.

1975

La conjoncture difficile et la disparité des statuts des deux usines compliquent la situation.

Le gouvernement luxembourgeois promulgue la loi relative aux travaux extraordinaires. La Division Anti-Crise (DAC) est formée début septembre et les ouvriers excédentaires de l'usine de Rodange sont occupés par des travaux d'utilité publique.

1976

Projet d'étude présenté par MecARBED d'une aciérie électrique pour remplacer les hauts fourneaux. Cet investissement devient le symbole de la survie de l'entreprise, et le lieu de son implantation un enjeu syndical et politique.

1977

L'aggravation des pertes et des problèmes de trésorerie nécessitent des avances de trésorerie par le gouvernement belge sur des commandes passées par la S.N.C.B. (chemin de fer belge).

En septembre les gouvernements belges et luxembourgeois sous l'égide du Commissaire Européen Davignon signent un Protocole d'Accord en vue de restructurer M.M.R.A. Parmi les clauses figurent l'arrêt complet de l'usine d'Athus et le licenciement de l'ensemble du personnel de statut belge pour laquelle une Cellule de l'Emploi est créée.

Deux commissaires des gouvernements luxembourgeois et belge sont adjoints au Conseil d'Administration avec pour mission de veiller à l'application des clauses du protocole d'accord.

Un plan de restructuration est mis à l'étude par Arbed et Cockerill qui devront se prononcer sur les possibilités de synergies qu'elles offriront pour accompagner la survie de MMRA.

A la fin de l'année l'effectif s'élevait à 3 028 personnes et il était prévu de passer progressivement à 1 250 personnes.

1978

Arbed entre dans le capital de MMRA et détient 25,2% des actions. Elle exerce également la Présidence du Conseil d'Administration et la fonction d'Administrateur Délégué. Il est décidé d'arrêter les minières, les hauts-fourneaux et la fonderie.

1979

Les plans de restructuration s'accompagnent de transferts de personnel en grand nombre vers les services d'Arbed et provisoirement vers la Division Anti-Crise de Rodange qui comptait 947 personnes fin décembre 1979.

La réussite du sauvetage de Rodange est à mettre d'abord à l'actif de l'ensemble du personnel qui a accepté le plan de redressement aidé par Arbed, les deux gouvernements concernés, les actionnaires et les principaux établissements de crédit.

La concertation des trois acteurs principaux, c'est à dire l'industrie sidérurgique, les syndicats et le gouvernement luxembourgeoise constitue le "Modèle Luxembourgeois".

1994

Il a été décidé de regrouper certaines activités de MMRA et d'Arbed dans un "Business Unit" spécialisé dans la production de rails pour ponts roulants, des profils spéciaux et les ronds à béton. Un four électrique et deux coulées continues situés à l'usine voisine de Schifflange fournissent les demi-produits. Le nom de ce "Business-Unit" est A.R.E.S. (Aciérie de Rodange-Esch-Schifflange). L'effectif inscrit est de 1 114 personnes.

1995

La diminution des commandes, l'introduction du four électrique et la modernisation des équipements ont conduit à une réduction de l'effectif de production de 164 personnes.

1996

Une deuxième réorganisation du process a réduit l'effectif de production de 157 personnes. A la fin de cette année l'effectif total inscrit était de 869 personnes.

Ce sont ces deux dernières années qui feront l'objet de ce cas d'étude.

1.3 Dialogue Social:

Le contexte dans lequel les restructurations de la sidérurgie se sont concrétisées au Luxembourg est très particulier. Il est connu comme le Modèle Luxembourgeois.

Ce Modèle et la co-gestion qui a été introduite pendant les années 1960 reposent d'abord sur la consultation entre les principaux acteurs de l'économie du pays, c'est à dire les employeurs, les syndicats et le gouvernement. Lors de la crise de la sidérurgie en 1974, les différents acteurs se sont rendus compte de la nécessité de trouver ensemble une solution aux déficits causés par la conjoncture et ont engagés des discussions tripartites.

Il est reconnu que cette pratique est plus facile à mettre en place dans un petit pays que dans un grand pays.

Les objectifs de chacun de ces partis peuvent être définis comme suit :

Pour les entreprises, il est essentiel d'effectuer des restructurations pour rester compétitif;

Les syndicats cherchent à garantir le niveaux des salaires et l'emploi ;

Le gouvernement souhaite une économie nationale stable.

Le premier pas a été l'introduction d'une loi (la loi du 6 mai 1974) obligeant toute société anonyme ayant un effectif supérieur à 100 personnes d'accepter la nomination d'administrateurs par ses salariés au sein du Conseil d'Administration. Dans les cas de sociétés ayant un effectif supérieur à 1 000 personnes, jusqu'un tiers des administrateurs siégeant au Conseil doit être nommé par les représentants des salariés et des syndicats.

Une fois que cette participation réelle a été acceptée au niveau décisionnel de chaque grande entreprise, le principe de consultation a été adopté et des accords ont été trouvés pour sauvegarder l'emploi et l'entreprise.

Un deuxième pas a été l'introduction d'un texte qui cherchait à imposer un dialogue entre les syndicats et le patronat avant que les salariés se mettent en grève.

Cette loi oblige les parties à entamer des discussions. Si elles n'aboutissent pas à un accord l'Office Nationale de Conciliation nomme un conciliateur (qui est souvent le directeur de l'Office). Le conciliateur est assisté par deux assesseurs, l'un nommé par la direction de la société et l'autre par les

syndicats. Les discussions repartent à zéro en présentant le point de vue de chacun.

L'objectif est de trouver un compromis mais, si ceci s'avère impossible, le conciliateur fait une déclaration de non-conciliation et les syndicats peuvent déclarer une grève. L'industrie sidérurgique n' a jamais eu une grève illégale et l'effet de l'accord triparti a été une réduction des conflits durs.

1.4 Reconversion de la région :

La fermeture des activités sidérurgiques à Athus (Belgique) en 1977 et dans la ville avoisinante de Longwy (France) en 1983, a eu un impact considérable dans la région transfrontalière.

Pour faire face à ces problèmes économiques graves, (30 000 personnes travaillaient dans le bassin de Rodange - Athus - Longwy dans les années 1960 tandis qu'aujourd'hui l'industrie sidérurgique n'emploie que 1300 personnes) une action commune menée par les trois Etats concernés et l'Union Européenne a été entreprise en 1985 avec la création du "Pôle Européen de Développement" (PED).

L'objectif de l'établissement de ce Parc International d'Activités était de commencer la reconversion de cette région transfrontalière. Un Programme d'Action Commun a été traduit dans trois Programmes Nationaux d'Intérêt Communautaire qui prévoyaient des mesures de désenclavement, de traitement des friches industrielles , la réalisation d'infrastructures d'accueil pour les nouvelles entreprises, le développement de la formation et la mise en place d'un système harmonisé d'aide aux investissements productifs.

Depuis l'établissement du Pôle Européen de Développement 6 100 emplois directs ont été créés sur le PED, soit 2 000 pour le Luxembourg, 1 500 pour la Belgique et 2 600 pour la France.

Cet engagement des trois partenaires, soutenu politiquement par la Commission Européenne, avait pour but de contribuer directement à recréer de toutes pièces un tissu industriel diversifié capable de remplacer la mono-industrie des entreprises sidérurgiques et d'assurer à terme un nouveau développement économique auto-régulé sur le bassin transfrontalier.

Exemples de création d'entreprises :

Les entreprises suivantes ont été créées à Rodange au PED ou dans ses environs dans une des zones transitoires.

Ces zones ont été établies à partir de 1986 pour permettre aux sociétés de s'installer, sans attendre la mise à disposition effective de terrains suite à la

démolition des anciennes usines, à l'assainissement de friches industrielles et à l'amélioration des infrastructures et des équipements.

Nom de la Société	Activité	Effectif
Rubbermaid Europe S.A.	Fabrication de jouets en polyéthylène	179
Delphi Automotive Systems (Groupe Général Motors)	Centre de développement et d'application de systèmes et de composants pour l'automobile	527
Fasson Luxembourg S.A.	Fabrication de papiers auto-adhésifs	262
TDK Recording Media Europe S.A.	Production de cassettes audio et vidéo, distribution de supports d'enregistrements magnétiques etc.	800

Les sociétés suivantes emploient plus ou moins 30 personnes :

Nom de la Société	Activité	Effectif
Catalyst Recovery Europe S.A.	Régénération de catalyseurs pour raffineries	33
ALZ Luxembourg S.A.	Parachèvements d'aciers inoxydables	32
ABZAC Luxembourg S.A.	Tubes en carton	32
Airtech Europe S.A.	Fabrication de films en nylon pour pièces en matériaux composites	27
Ceratungsten SARL	Fabrication de poudre de carbure de tungstène	27
Sprinkler Viking S.A.	Fabrication / Installation d'équipements pour installations fixes contre l'incendie	30

2 PROCESSUS DE DECISION

Détermination des réductions de personnel en 1995 et 1996:

Comme dans beaucoup d'industries, la sidérurgie doit faire face à des fluctuations considérables de la demande pour ces produits et en même temps poursuivre des recherches continues pour améliorer la productivité et réduire ses coûts. Cette nécessité, comme nous l'avons vu, a bien été acceptée par les syndicats et le gouvernement.

Au début de 1995, le carnet de commandes pour les ronds à béton ayant fortement baissé, il a été décidé de réduire la production du laminoir de deux équipes de 8 heures chacune à une équipe. Ceci s'est traduit par une réduction de - 69 personnes

En même temps, un certain nombre d'investissements permettaient une réduction supplémentaire du personnel productif de - 95 personnes

REDUCTION TOTALE 1995 - 164 personnes

Ce programme de modernisation de l'outil de production comportait :

- ❖ l'installation de commandes à distance de ponts de montage et d'un four poussant.
- ❖ le remplacement de compresseurs,
- ❖ l'arrêt des opérations de l'aciérie LD,
- ❖ la modernisation du processus à la coulée continue,
- ❖ la suppression des chaudières à vapeur

En 1996, la demande pour les produits ayant changée de nouveau.

Le laminoir spécialiste dans la production de rails pour ponts roulants a dû passer de trois équipes à deux équipes : - 75 personnes

Par contre, la production de ronds à béton ayant repris, le nombre d'équipes sur ce laminoir a été augmenté de nouveau à deux équipes + 60 personnes

Net -15 personnes

En même temps, une étude réalisée par des consultants extérieurs a permis une réduction de - 116 personnes

Une réorganisation interne a permis une réduction supplémentaire de - 26 personnes

REDUCTION TOTALE 1996 - 157 personnes

3.1 Gestion du Dispositif :

Les points essentiels d'un avenant au contrat collectif signé entre l'industrie sidérurgique et les syndicats pour les salariés occupés au Luxembourg pour les années 1992 et 1993 sont les suivants:

Les parties contractantes reconnaissent la nécessité du progrès technique. Elles sont conscientes du fait que, par des mesures de rationalisation et de modernisation, des changements structurels se produisent dans l'emploi qui peuvent avoir pour conséquence des mutations et des changements d'affectation.

En vue d'assurer une collaboration efficace avec les syndicats contractants lors de l'introduction ou d'une modification des méthodes de production et de travail basées sur une nouvelle technologie, les services concernés en informeront en détail les représentants du personnel. Cette consultation doit nécessairement être préalable à la réalisation de chaque projet. La priorité sera donnée à la prévention d'accidents, conditions du travail etc.

Garantie Spéciale de Salaire :

Les salariés qui perdent leur poste de travail et ceux dont le régime de travail subit une modification définitive pour des raisons d'ordre structurel ou conjoncturel peuvent bénéficier de cette garantie. Les salariés qui ont atteint l'âge de 50 ans et au moins 20 années de service, ou les salariés d'au moins 55 ans qui ne sont plus en mesure de remplir leur postes d'attache selon l'attestation du médecin du travail peuvent également bénéficier de cette mesure.

La garantie spéciale de salaire est basée sur le salaire moyen des trois derniers mois à l'exclusion des heures supplémentaires, primes spéciales etc.

Les salariés ayant 20 années d'ancienneté touchent 100% de ce nouveau salaire.

Cependant, la formule suivant est appliquée aux salariés ayant moins de 20 années d'ancienneté :

$$\frac{\text{Nombre de mois de service}}{\text{-----}} \times 100 \%$$

240

Ce montant est transformé en un salaire fixe pendant la période où le salarié subit un désavantage.

Mutations :

Un salarié qui refuse une mutation due à des mesure d'ordre structurel ou conjoncturel peut être licencié.

Des cas litigieux sont traités au niveau du site par une commission de six membres en vue d'un règlement à l'amiable. Cette commission se compose du directeur ou de son représentant et de deux représentants des services désignés par lui ad hoc. Le médecin du travail compétent est membre d'office, hors parité, de cette commission.

Lors du traitement d'un cas litigieux, le salarié concerné doit être entendu.

Si cette commission ne trouve pas de solution dans un cas déterminé, la commission paritaire est saisie dans le but de trouver une solution à l'amiable. Si celle-ci s'avère impossible l'affaire est portée devant un tribunal ordinaire.

Dans la pratique, tout cas litigieux a été résolu bien avant d'avoir eu recours à la commission paritaire.

Il est précisé que les mutations se font plus facilement grâce à la proximité des sites. Ceci ne sera pas forcément le cas dans un plus grand pays où les réactions aux mutations de plusieurs centaines de kilomètres de distance peuvent être violentes.

Départs volontaires : Si, lors d'une restructuration, un salarié se déclare prêt à démissionner, une indemnité forfaitaire unique lui est versée. Elle représente un certain nombre de mois de salaire calculé sur le barème suivant :

Ancienneté	Age: de 25 à 40 ans de 40 à 50 ans +de 50 ans		
de 5 à 9 années	2 mois	2 mois	3 mois
de 10 à 20 années	2 mois	3 mois	4 mois
+ de 20 années	3 mois	4 mois	6 mois

3.2 Ces dispositions ont été complétées par l'accord de conciliation du 23 mai 1979 qui est toujours en application aujourd'hui.

Voici des extraits de cet accord signés par les syndicats FEP, LAV et LCGB, l'industrie sidérurgique et le gouvernement:

Il est dans l'intérêt mutuel et général d'exécuter des travaux d'utilité publique en vue de limiter le chômage partiel éventuel dans tous les cas de grave récession économique justifiant la demande en admission aux dispositions de la loi du 26 juillet 1975.

La main d'oeuvre la plus apte sera intégrée dans les équipes à mettre à disposition, et ce, après avoir entendu le bureau de la délégation principale des ouvriers dont les membres sont élus par le personnel pour une durée de cinq ans.

Les participants à des travaux extraordinaires de crise sont choisis en premier lieu parmi les volontaires. Si le nombre de volontaires aptes est insuffisant, les usines désigneront d'office les participants. Des cas de non-aptitude physique seront constatés par la médecine du travail. En cas de refus de participer aux travaux de crise, le salarié risque le chômage partiel ou le licenciement.

En cas de non accord du bureau de la délégation des ouvriers sur la participation des travailleurs désignés à des travaux de crise, les raisons doivent être indiquées. Le non-accord ne peut pas être fondé sur une attitude foncièrement négative à l'égard des travaux de crise. Si, dans certains cas précis, un désaccord existe, l'une ou l'autre partie signataire saisirait la commission paritaire de la convention collective. Entre-Temps, les salariés concernés seraient inscrits au chômage partiel.

Pour autant qu'il ne serait pas possible de faire exécuter les travaux de crise d'une façon économiquement rentable, les salariés d'un ou de plusieurs chantiers devraient être mis en chômage partiel, après consultation des délégations des ouvriers, du comité mixte et des syndicats contractants.

A cause de la nécessité de prendre des décisions rapides, les parties signataires institueront par usine une délégation mixte de 5 personnes afin de se conformer aux devoirs de consultation imposés par l'article 19 de la loi du 26 juillet 1975.

Toute réduction de la production, fermeture de service, mesure de rationalisation etc... qui se répercutera sur l'emploi sera discutée au préalable avec les délégations mixtes.

Les litiges éventuels ainsi que toute mesure d'une plus grande importance feront l'objet de négociations entre les parties contractantes.

Les membres du personnel devenus excédentaires restent inscrits à leur ancien poste jusqu'à leur mutation mais ils seront appelés à faire des

travaux à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des filiales ou auprès de sociétés tiers.

D'autres possibilités visant à réduire la main d'oeuvre excédentaire sont la mutation dans d'autres secteurs économiques ou la retraite anticipée.

Des dispositions protègent certains droits acquis des salariés mutés.

Pour les membres du personnel qui acceptent un poste définitif auprès d'une filiale des sociétés contractantes et qui n'optent pas pour le versement d'une indemnité forfaitaire unique, les règles suivantes sont appliquées:

- La société garantie le salaire antérieur ;
- Le salarié ne perd pas son ancienneté acquise auprès de l'ancien employeur et bénéficie de tous les avantages sociaux de son nouvel employeur ;

4. GESTION DU DISPOSITIF:

Comme prévu, par les accords tripartites, la procédure suivante a été mise en route:-

- (i) Etude de la direction avec ou sans l'appui d'un consultant extérieur.
- (ii) Présentation du projet et discussion de la réduction de l'effectif au conseil d'administration mensuel. Il est rappelé qu'un tiers des membres du Conseil est représenté par des salariés et des syndicats.

Huit jours après le Conseil, une réunion du Comité mixte (équivalent du Comité d'Entreprise) a lieu et une présentation du projet en détail est faite avec la réduction projetée de l'effectif.

Discussion du projet avec les délégués syndicaux et définition du nouvel effectif. Etude de l'adéquation du personnel et leurs besoins de formation, les conditions de travail, effort physique etc.

- (iii) La décision définitive de la direction après acceptation du projet par les syndicats.
- (iv) La société élabore une liste nominative des gens qui vont partir ou qui seront mutés à la Cellule de Reclassement. Cette liste tient compte des problèmes particuliers personnels. Elle fait l'objet de discussions avec les syndicats mais la décision finale appartient à la société.
- (v) Convocation par atelier et annonce de la décision aux personnes concernées en groupe et individuellement.

- (vi) Affichage des départs par atelier après avoir vu individuellement chaque personne concernée
- (vii) Acceptation du projet par le Ministère de l'Industrie.
- (viii) Départs ou transfert à la cellule de reclassement

Le temps écoulé entre la réunion du Conseil d'Administration et le départ / mutation à la cellule de reclassement et de six mois environ.

Une analyse montre la répartition moyenne par destination des 245 personnes qui ont quitté l'entreprise.

1995 et 1996

Mutations sur d'autres sites	18 %
Départs volontaires	7 %
Contrats à durée déterminée	6 %
Préretraites	47 %
Invalidité/Arrêts - longue maladie	17 %
Décès	2 %
Autres	3 %
	100 %

5 RESULTATS - COUTS

Cellule de reclassement :

Les pourcentages suivants montrent ce que sont devenus les 76 salariés transférés à la cellule de reclassement:

Chantiers internes, assainissement,	46 %
Prêt de la main d'oeuvre à d'autres firmes	23 %
Prêt en production ailleurs dans le Groupe	10 %
Arrêts longue maladie	6 %
Travaux extraordinaires (fournis à des Ministères différents)	3 %
Formation pour permettre aux intéressés de changer de poste	12 %
	100 %

En gardant la possibilité de muter des salariés à d'autres postes dans le groupe ou même à des entreprises extérieures, A.R.E.S. maintient une flexibilité de son effectif et évite d'avoir recours à des licenciements pendant des périodes creuses. En exécutant des travaux d'utilité publique rémunérés par l'Etat, le niveau de sous-occupation reste à un pourcentage très bas.

6 EVALUATION

Le modèle Luxembourgeois a d'abord été adopté par la sidérurgie qui est le secteur industriel le plus important du pays. Plus tard, il a été introduit dans d'autres secteurs d'activités au Luxembourg avec un certain succès.

Il est clair que si les employeurs et les salariés sont prêts à établir un véritable dialogue et rechercher un compromis chaque fois que la question d'une restructuration est posée, les relations entre les deux parties deviennent beaucoup moins conflictuelles.

La recherche d'un consensus nécessite une approche très différente et ne plaît pas toujours à tous les acteurs.

Par exemple, en 1974 la cogestion et la possibilité de siéger au Conseil d'Administration de M.M.R.A. ont été proposées aux délégués syndicaux de l'Usine d' Athus (Belgique), mais l'idée a été rejetée.

L'innovation de faire exécuter des travaux d'utilité publique par des salariés qui seraient licenciés dans d'autres pays est acceptable au Luxembourg mais pourrait être difficile à faire passer dans certains pays à cause des idées ancrées sur les rôles des employeurs et des syndicats.

De même, les différentes étapes nécessaires à respecter avant le déclenchement d'une grève ne seraient pas envisageables dans d'autres pays.

La transparence totale évite la méfiance.

Le Luxembourg étant un petit pays, les collectivités locales n'interviennent pas dans la restructuration industrielle. Cependant, comme dans le passé et encore aujourd'hui l'Etat encourage les différentes parties à négocier entre elles. La petite taille du Grand-Duché facilite également les relations, et il n'est pas difficile d'avoir accès aux ministres et autres décideurs en cas de problème.

7 ENSEIGNEMENTS

Grâce aux principes du Modèle Luxembourgeois il a été possible de réaliser beaucoup de progrès dans les domaines de la co-gestion et la participation réelle des salariés dans les processus décisionnels aux grandes entreprises luxembourgeoises.

L'établissement d'un véritable dialogue entre la direction et les syndicats a permis des restructurations à avoir lieu sans les heurts et les difficultés que l'on rencontre dans certains autres pays.

La reconnaissance et le respect des différents points de vue des acteurs alliés à la volonté de trouver un compromis satisfaisant à tous les partis ont largement contribué au succès du Modèle Luxembourgeois et son application dans d'autres secteurs de l'économie.

Ce cadre, basé sur le dialogue social très avancé, a été défini dans un certain nombre de textes juridiques. Mais les principes fondamentaux restent les mêmes:

Les Entreprises souhaitent avoir la flexibilité pour faire varier l'effectif de la société afin de tenir compte des fluctuations dans la demande de leurs produits et en même temps de rester compétitifs avec les concurrents étrangers.

Les Syndicats cherchent à garantir l'emploi et le niveau des salaires.

Le Gouvernement cherche une économie stable et vigoureuse

Nous souhaiterions exprimer nos remerciements aux personnes suivantes qui ont contribué à cette étude:

Mr J. Dahm, Administrateur-Délégué d'A.R.E.S. S.A.

Mr L. Valente, Président Délégation des Employés M.M.R.A.

Mr J-M Hamielec, Ancien Chef du Personnel de M.M.R.A.

Bibliographie: Centenaire de l'Usine de Rodange publié par la Société de Secours Mutuels Rodange avec Préfaces des Ministres de la Sécurité Sociale, du Travail et des Affaires Culturelles.