

COMMISSION EUROPEENNE

DGV

**Études de cas sur le traitement des
conséquences sociales des grandes
restructurations d'entreprises**

Appel d'offres général n° V/015/98

RAPPORT FINAL

13 Décembre 1999

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
1. DES RESTRUCTURATIONS QUI VISENT LA COMPÉTITIVITÉ	7
2. DES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL TOURNEES VERS L'EMPLOI	12
2.1. L'utilisation des pré-retraites reste importante	12
2.2. Une préférence accordée au retour à l'emploi	13
2.3. L'articulation des mesures publiques nationales ou locales et des mesures propres à l'entreprise	14
2.4. Des mesures sociales de plus en plus individualisées	15
2.5. Du bon usage de la formation	17
2.6. Une professionnalisation des démarches d'accompagnement sociales	17
3. LES MESURES PARTENARIALES D'APPUI AU RE-DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL	19
3.1. Le passage d'une logique arithmétique en terme d'emplois à une logique plus globale de développement économique du territoire	19
3.2. Une professionnalisation des démarches	21
3.3. Les dispositifs partenariaux	22
4. DES PRATIQUES NOUVELLES	24
4.1. La participation des salariés à l'actionnariat des entreprises	24
4.2. L'intervention de structures relais tournées vers le marché du travail	25
4.3. Des restructurations qui s'accompagnent de nouveaux modes de management	26

5. QUELQUES ENSEIGNEMENTS	27
5.1. Du point de vue des conséquences sociales	27
5.2. Du point de vue des conséquences locales	28
5.3. Du point de vue de la gestion de projet	32
6.ANNEXES :	44
6.1. Annexe 1 : Synthèse des 20 cas de restructurations étudiées	45
6.2. Annexe 2 : Tableaux récapitulatifs des restructurations des mesures sociales d'accompagnement	52
6.3. Annexe 3 : Coûts des actions	54

INTRODUCTION

Alors que quelques grandes opérations de restructuration, ou quelques plans massifs de suppressions d'emploi ont pris ces dernières années une dimension politique et symbolique européenne (par exemple la fermeture de l'usine belge de Renault à Vilvorde), les « mutations industrielles » sont devenues structurelles et permanentes. Par « mutations industrielles » il faut entendre l'ensemble des changements permanents qui affectent les entreprises, leurs organisations, leurs emplois et leurs compétences, ainsi que leurs implantations locales. Elles ouvrent des perspectives nouvelles de compétitivité pour l'économie mais génèrent également, surtout à court terme, des bouleversements sociaux et locaux, en particulier en raison de leur impact sur l'emploi.

Dans un contexte où la construction du marché unique et la globalisation provoquent des mouvements très importants de fusions, d'acquisitions et de restructurations, bien gérer les conséquences sociales et locales des restructurations est un aspect majeur de la construction de l'Europe sociale qui vise à allier compétitivité économique et cohésion sociale.

C'est pourquoi la Commission Européenne (Direction Générale Emploi et Affaires sociales) a souhaité disposer d'une étude approfondie, essentiellement de type monographique, des « conséquences sociales des grandes restructurations d'entreprises ». Afin de pouvoir mieux observer la gestion des restructurations, ce sont des exemples de mutations fortes et radicales, ayant un impact local important et concentré, qui ont été étudiés ; néanmoins les leçons qui peuvent être tirées de ces vingt monographies, réalisées dans les quinze pays de l'union européenne, sont susceptibles de s'appliquer à la conduite de l'ensemble des mutations industrielles qu'elles concernent des situations géographiques de mono-activité industrielle ou des secteurs beaucoup plus diffus comme les services financiers.

Du point de vue méthodologique, vingt sites ont été sélectionnés dans les quinze pays européens. Cinq sites correspondent à des activités sidérurgiques ; au-delà de ces cinq cas, de nombreux secteurs d'activité sont représentés (aéronautique, informatique, chimie, textile...) dont deux secteurs de service : les banques (Etude de cas aux Pays-Bas) et les assurances (Etude de cas en Irlande).

Les cas de restructurations ont été choisis en fonction de critères tels que l'importance quantitative de l'impact sur l'emploi, la date de l'opération, le caractère « exemplaire » des actions conduites, l'implication des acteurs concernés.

Pour chacun des sites, l'enquête a conduit à un travail approfondi avec l'ensemble des acteurs concernés : au sein de l'entreprise d'abord (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Conseil d'entreprise et/ou organisations syndicales) et sur le territoire concerné, qu'il s'agisse des Services Publics de l'emploi, des représentants des autorités locales ou d'acteurs économiques locaux (organismes financiers, organismes de réinsertion).

Parmi les vingt cas d'entreprises sélectionnés et analysés, cinq ont fait l'objet d'une étude plus approfondie lors d'une seconde étape, impliquant davantage les acteurs concernés¹.

¹ Il s'agit des cas suivants : AHV (Espagne) ; Jenoptik (Allemagne de l'Est), British Steel (G.B.), Falk (Italie) et Saab (Suède)

Voici les cas de restructurations étudiées :

	PAYS	ENTREPRISE /SITE	Secteur d'activité
1	Allemagne (Ouest)	Ditec (Digital Equipment) à Munich et dans la région de Bade-Wurtemberg	Informatique
2	Allemagne (Est)	Jenoptik à Iena	Optique
3	Autriche	Voest Alpine à Linz	Sidérurgie
4	Belgique	Renault à Vilvorde	Automobile
5	Danemark	Carlsberg (Wibroe) à Elseneur	Agro-alimentaire
6	Espagne	Altos Hornos de Vizcaya (AHV) à Bilbao (Pays Basque)	Sidérurgie
7	Espagne	Manufacturas Gassol à Mataro (Catalogne)	Textile
8	Finlande	UPM Kymmene à Kuusankoski	Pâte à papier
9	France	Framatome FBFC à Pierrelatte	Nucléaire
10	France	Philips à Nogent le Rotrou	Industrie électronique/électrique
11	Grande Bretagne	British Steel, à Ravenscraig (Ecosse)	Sidérurgie
12	Grande Bretagne	Fujitsu à Durham	Electronique
13	Grèce	Chantiers Navals Helléniques à Scaramanga	Chantier naval
14	Irlande	Irish Life (siège social , Dublin)	Assurance
15	Italie	Groupe Falk à Sesto San Giovanni (Lombardie)	Sidérurgie
16	Italie	Enichem à Manfredonia (Pouilles)	Péto-chimie
17	Luxembourg	Société Anonyme Minière et Métallurgique de Rodange Athus (MMRA)	Sidérurgie
18	Pays Bas	Rabobank	Banque mutuelle
19	Portugal	Lisnave à Almada	Chantier naval
20	Suède	Saab à Linkoping	Aéronautique

1. DES RESTRUCTURATIONS QUI VISENT LA COMPETITIVITE

Sur les vingt restructurations étudiées, toutes peuvent être rapportées à la situation économique globale, à la concurrence internationale et aux exigences de la mondialisation et de la construction européenne. Qu'il s'agisse de secteurs comme la sidérurgie (cinq cas sont étudiés : AHV en Espagne, VOEST ALPINE en Autriche, FALCK en Italie, MMRA au Luxembourg et BRITISH STEEL en Ecosse) ou les Chantiers Navals (Grèce et Portugal dans cette étude), ou qu'il s'agisse de l'informatique (FUJITSU) ou de la pâte à papier (UPM) les entreprises concernées visent une compétitivité plus grande. Il ne s'agit donc pas, sauf de manière très marginale, de gérer le « déclin » d'un secteur, ou d'une activité mais bien de mettre, y compris au travers de décisions de fermetures et de suppression d'emplois, l'entreprise dans une meilleure position par rapport à la concurrence.

Renault Vilvorde : La fermeture de l'usine RENAULT de Vilvorde, qui a soulevé un fort mouvement d'opinion en Europe, correspond à une double logique : une logique de compétitivité et une logique de rationalisation de l'ensemble de l'appareil européen de production. Pénalisée par des prix de vente trop élevés, l'entreprise devait reconquérir des parts de marché en abaissant ses coûts de production dans le cadre d'un très gros programme d'économie.

Toutes les restructurations que nous avons étudiées ont cette caractéristique. Mais c'est l'appartenance à certains secteurs d'activité régulés au niveau des Etats ou au niveau communautaire qui détermine des caractéristiques particulières de certains cas et les font s'apparenter aux restructurations de type « traditionnel » des années 60.

Les restructurations dites « traditionnelles » se caractérisent en particulier par le fait qu'il s'agit d'opérations :

- qui s'insèrent dans une politique sectorielle définie par l'Etat en lien avec les entreprises concernées et fréquemment avec la Commission Européenne (exemples : sidérurgie et chantiers navals),
- pour lesquelles les finances publiques prennent parfois en charge tout ou partie du passif de l'entreprise qui a pu être nationalisé en vue précisément de l'opération de restructuration ;
- avec un caractère fortement « politique » (ou politisé selon les cas) du dossier.

AHV : C'est le cas en particulier des restructurations menées dans la sidérurgie qui a dû faire face plusieurs fois à des moments de crise depuis le début de la décennie 1980. Ainsi dans le cas de l'entreprise espagnole AHV : en 1990, en accord avec la Commission Européenne, le gouvernement espagnol décide la nationalisation d'AHV et la fusion d'ENSIDESA et d'AHV dans la perspective d'une rationalisation du secteur sidérurgique. De façon plus globale, face à la gravité de la situation du secteur sidérurgique en Europe, il a été décidé en février 1993 au cours d'une réunion des ministres de la CEE, de restructurer le secteur sidérurgique en Europe avec un objectif de réduction de la capacité de production à l'horizon 1994 à hauteur de 30 millions de tonnes, la fermeture de certaines usines et la suppression de 60 000 emplois.

Ce type de restructuration correspond généralement à une implication forte des Pouvoirs Publics, soit pour mettre en œuvre des moyens financiers importants voire exceptionnels, soit pour mettre en œuvre des dispositifs législatifs exceptionnels, voire dérogatoires. Ainsi les restructurations de Falck en Italie (sidérurgie à Sesto San Giovanni) comme celles des Chantiers Navals à Scaramanga (Grèce) ou à Almeda (Portugal) n'ont pu être conduites que par le vote de lois, portant sur la structure du capital et les moyens financiers de la restructuration ou sur l'âge des pré-retraites.

Cependant, cette implication forte des Pouvoirs Publics nationaux qui a pour but de rendre possible une restructuration n'entraîne pas comme conséquence une déresponsabilisation de l'entreprise. Dans tous les cas de restructurations s'apparentant au type traditionnel, c'est bien l'entreprise, avec généralement en son sein, un chef de projet, qui pilote l'ensemble des opérations.

Il peut apparaître nécessaire d'accorder une place spécifique à la restructuration de l'entreprise Jenoptik en ex-RDA, dans le Land de Thuringe. Les restructurations en Europe de l'Est sont souvent le résultat de privatisations ou de rachats qui accompagnent des changements politiques et économiques déterminants. Les conséquences sociales sont extrêmement fortes puisqu'elles touchent en général un très grand nombre de personnes et nécessitent des remodelages financiers et de structure en même temps que des réorganisations industrielles.

Jenoptik : sans être totalement représentatif des restructurations qui peuvent être réalisées dans les pays d'Europe Centrale et Orientale, le cas de Jenoptik montre que de telles restructurations comportent des enjeux importants, tant en terme humain (20 000 personnes touchées, du moins temporairement) qu'économique. Des formules juridiques inédites doivent être trouvées, et notre enquête montre que les solutions de passage à la concurrence et à l'économie de marché peuvent être variées, pour peu que l'on procède sans idéologie : ainsi dans le cas de Jenoptik, c'est par le rachat par le länd de Thuringe que des solutions ont pu être trouvées, conduisant aujourd'hui à une entreprise performante.

Il faut observer que cette très grosse restructuration a été conduite de manière rapide, dynamique. En ce sens, elle présente les mêmes caractéristiques que les restructurations de compétitivité. Ainsi, alors que 20000 suppressions d'emplois avaient lieu à Jena sur le site historique de l'entreprise, Jenoptik rachetait des sociétés high tech sur l'ensemble du territoire allemand.

Ces restructurations de compétitivité sont en général liées à des politiques de productivité et de rentabilité et sont à la source de nombreux malentendus en particulier dans certains pays. Elles sont souvent perçues par les salariés comme :

- non rationnelles et proches de ce qu'un auteur français a récemment appelé « l'horreur économique » ;
- répondant à une logique de mondialisation qui dépasse les états majors des entreprises et qui peut apparaître comme largement inspirés par les politiques économiques défendues par Bruxelles ; ce qui a pour effet de déclencher auprès des opinions publiques des réflexes « anti-Europe » ;
- répondant à une logique globale de l'entreprise dans laquelle les centres de décision sont loin du site affecté par une restructuration.

Il apparaît donc particulièrement nécessaire de pouvoir expliquer aux salariés les raisons économiques, industrielles, de ces restructurations au-delà d'une logique financière d'augmentation des marges. Cela suppose en particulier de montrer en quoi cette mutation de l'entreprise est globale et ne porte pas simplement sur une économie de coûts salariaux par des suppressions d'emplois, mais également :

- sur le processus industriel, y compris parfois, comme dans le cas d'UPM (Finlande), de LISNAVE (Portugal) ou de DITEC (Allemagne), la nécessité de réaliser des investissements importants en même temps que la diminution des effectifs ;
- sur l'organisation du travail et le mode de management. En même temps que la restructuration, se produit alors dans les entreprises un changement très fort de culture, et le plus souvent un changement des relations sociales vers davantage d'individualisation, de responsabilisation des équipes.

Sur l'ensemble des sites en restructuration, exceptés les deux cas de fermeture totale (Vilvorde en Belgique et Manfredonia en Italie), nous avons observé la très grande attention qui est portée à l'organisation du travail (mise en place du travail en équipe et en îlot de production chez UPM-Kymmene), à la modernisation du management et des relations avec les salariés (Irish Life en Irlande qui a « utilisé » le choc de la restructuration comme déclencheur d'une profonde transformation de l'entreprise). Dans le cas de la Rabobank aux Pays-Bas, c'est la transformation des compétences des salariés qui est au cœur du processus de restructuration des effectifs et de la structure des qualifications.

Il est très frappant de voir que dans plusieurs *cas* (*Jenoptik*, *Digital*, *Lisnave* entre autres), des politiques de développement ont été conduites simultanément à des politiques de suppressions fortes d'emploi. Ainsi *Jenoptik* comme *Digital* (*cf. monographie DITEC*) ont racheté des entreprises pendant que leur plan de restructuration se mettait en place. De même, *Lisnave*, dans un plan à 10 ans, doit à la fois supprimer des emplois et embaucher, ce qui est aujourd'hui de plus en plus courant.

Dans les restructurations d'aujourd'hui, dans l'Europe communautaire, les aspects offensifs et les aspects défensifs se mêlent en permanence dans un processus continu de mutation industrielle et sociale.

Ces restructurations observables d'ores et déjà dans de nombreux secteurs ont vocation à devenir la pratique dominante dans les années à venir, au moins en ce qui concerne les Etats membres de l'Union Européenne. C'est donc autour de ces nouvelles formes de changement permanent qu'il convient aujourd'hui tout particulièrement de réfléchir et de capitaliser les expériences.

En résumé, les cas de restructuration étudiés correspondent à la conduite d'un changement de grande ampleur qui se traduit par des suppressions d'emplois, d'unités géographiques mais aussi par une transformation culturelle profonde des entreprises pour davantage de compétitivité. C'est pourquoi même lorsque les Pouvoirs Publics sont fortement sollicités (sidérurgie, chantiers navals), ce sont bien les entreprises elles-mêmes qui conduisent leur propre restructuration.

|| Comparaison des vingt sites : se reporter à l'annexe 1 :

Les acteurs des restructurations ?

On a évoqué au point précédent le fait que les mutations des secteurs "sous surveillance" européenne se réalisaient dans le cadre de politiques sectorielles et avec une implication forte des Etats et de l'Union Européenne. C'est évidemment le cas du secteur sidérurgique, et du secteur de la construction navale (*Lisnave* au Portugal et *Scaramanga* en Grèce). Mais on voit que l'Etat a également été un acteur essentiel dans le cas de *Framatome-FBFC* (nucléaire), de *Jenoptik* (politique de privatisation par l'intermédiaire de la Treuhand), d'*Enichem* en Italie du sud (politique du mezzogiorno), de *Renault Vilvorde* en Belgique (dossier médiatisé et devenu très politique à la suite des élections françaises du printemps 1997). Sur notre échantillon d'études de cas, c'est donc la moitié des cas qui correspondent à une implication forte des Etats, ce qui ne signifie pas néanmoins un rôle moindre des entreprises concernées, comme le montrent les exemples de *Falck*, ou l'exemple autrichien de *Voest Alpine*.

Dans les 10 autres cas, la restructuration concerne d'abord l'entreprise ; mais on observe que la conduite du projet de restructuration implique toujours une multiplicité d'acteurs internes et externes à l'entreprise. On voit en particulier qu'il y a très peu de cas où les pouvoirs publics locaux, ou bien les services locaux de l'emploi, n'aient pas été mobilisés. La non-implication des collectivités territoriales est de l'ordre de l'exception : dans les 2 cas de *Scaramanga* (CNHS) et de *Lisnave*, l'exception s'explique par la place déterminante des gouvernements grec et portugais, et dans les 2 cas également par la proximité des 2 capitales, Athènes et Lisbonne. Pour *UPM-Kymmene*, il s'agit d'une politique délibérée de l'entreprise de renoncement à ses engagements locaux et pour *Carlsberg* (Wibro), il s'agit sans doute de la dimension du projet. Mais dans 16 exemples sur 20, il y a eu une très forte implication locale, voire même dans le cas de Durham (*Fujitsu*) un "groupe-projet" constitué uniquement sur les aspects locaux dans une situation dont les données n'étaient pas très éloignées de celles de *Carlsberg*.

On peut donc considérer que pour les entreprises, prendre en compte les conséquences locales est quasiment aussi important que prendre en compte les conséquences sociales. Il apparaît même que dans un certain nombre de cas, les conséquences locales doivent être prises en compte rapidement, dès la décision prise (cf. chapitre 5 : Quelques enseignements).

En outre il apparaît que parmi les acteurs impliqués dans la conduite d'une restructuration, si l'entreprise concernée doit conserver un rôle essentiel, le projet peut mêler acteurs publics et acteurs privés, sans que cette distinction opère.

2. DES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL TOURNEES VERS L'EMPLOI

On entend par actions d'accompagnement social, l'ensemble des actions visant à compenser le préjudice de la perte de l'emploi ou à favoriser, en particulier sous forme financière, les différentes modalités de départ de l'entreprise et de reclassement des salariés, y compris en s'appuyant sur la formation.

Le tableau ci-dessus donne un aperçu des types d'actions sociales mobilisées dans les restructurations étudiées. On voit que l'essentiel des cas de restructuration combinent les différentes mesures sociales. Une forte proportion de plans de suppressions d'emplois s'effectuent sans recours aux "licenciements secs", le plus généralement dans le cadre d'engagements sur l'emploi et la manière de procéder, pris, soit de manière politique, soit dans le cadre de la négociation avec les partenaires sociaux.

Mais le fait qu'il y ait eu des licenciements (*Jenoptik* par exemple, ou *Fujitsu*) ne signifie pas pour autant une "mauvaise pratique sociale". En effet, dans le cas de *Fujitsu* en Grande-Bretagne, 75 % des personnels ont rapidement retrouvé un emploi et ils y ont été aidés par l'entreprise et l'Employment Service dans le cadre d'un partenariat efficace.

2.1. L'UTILISATION DES PRE-RETRAITES RESTE IMPORTANTE

Les taux les plus importants sont atteints par *AHV* (57 %) et *CNHS-Scaramanga* (67,3 %). A l'inverse, on peut voir que ce type de mesures est très peu utilisé, voire pas du tout en Grande-Bretagne.

Les choix de mesures et les politiques d'accompagnement social des restructurations dépendent pour l'essentiel des politiques publiques d'aides à l'emploi. Mais le recours important aux mesures d'âge ne signifie pas automatiquement que l'ensemble des mesures sociales appartiennent à la catégorie des mesures dites passives. Ainsi l'exemple finlandais de la restructuration de *UPM-Kymmene* montre que des mesures généreuses d'indemnisation et de pré-retraites peuvent cohabiter avec des mesures actives de formation.

L'exemple autrichien (*Voest Alpine* à Linz) montre bien comment l'impulsion en matière de politiques publiques d'emploi peut être décisive, qu'elle vienne des gouvernements nationaux ou des instances européennes (cf. les recommandations du sommet pour l'emploi de Luxembourg).

Voest Alpine : Alors que l'entreprise de sidérurgie devait faire face à une restructuration très importante, c'est l'abandon par les Pouvoirs Publics des pré-retraites à 55 ans qui a poussé les différents acteurs à innover et à rechercher une solution aux problèmes d'emploi d'un nombre important de salariés concernés.

Les responsables de l'entreprise et les responsables du service public de l'emploi ont alors étudié le dispositif allemand des fondations pour l'emploi (dispositif d'ailleurs peu utilisé) avant de concevoir et de mettre en œuvre leur propre fondation pour le reclassement et la formation des salariés concernés.

AHV : On voit que l'entreprise a favorisé le reclassement au sein du groupe CSI (Aceralia) y compris avec de la mobilité géographique plutôt que d'avancer l'âge possible de départ en pré-retraite ; ceci en grande partie sous l'influence de l'organisme gouvernemental de tutelle qui privilégie des approches dynamiques et entrepreneuriales des restructurations. Ainsi une restructuration devrait se dérouler de manière économiquement équilibrée, les recettes provenant de la commercialisation des surfaces permettant de financer les mesures sociales.

2.2. UNE PREFERENCE ACCORDEE AU RETOUR A L'EMPLOI

Dans la plupart des cas étudiés, la philosophie d'action qui inspire les mesures sociales hors pré-retraites s'appuie sur le retour à l'emploi le plus rapide possible.

En conséquence, les mesures ou les dispositifs « transitoires » de gestion de l'emploi (du type «structure de portage» mise en place pour les salariés de l'usine Renault-Vilvorde ou de type «fondation pour l'emploi» précédemment évoquée à propos de Voest Alpine en Autriche) n'ont qu'une durée déterminée : deux ans au maximum pour Renault, dix huit mois en moyenne pour Voest Alpine.

Les longues parenthèses d'inactivité sont ainsi le plus souvent limitées.

Falk : La fermeture du site sidérurgique de Falck (plus de 1 000 personnes) à Sesto San Giovanni a conduit à une forte mobilisation des différents acteurs de l'emploi qui ont contribué au sein de l'Osservatorio (paritaire) à un reclassement rapide des salariés concernés. 77% ont été reclassés en externe.

Il faut évidemment souligner ici que les taux de reclassement sont à mettre en relation avec de nombreux facteurs : les caractéristiques de la main-d'œuvre à reclasser ; les politiques suivies et bien évidemment les caractéristiques des marchés du travail dans les bassins d'emploi concernés.

Les cas étudiés correspondent à trois types de situation :

- des marchés du travail actifs (taux de chômage relativement bas et mobilité inter entreprises importante) qui favorisent des reclassements rapides (c'est le cas de Durham où se produit la fermeture de Fujitsu ; de Elsenør au Danemark où la fermeture de Wibroe Carlsberg, est effectuée en 4 mois...)
- des marchés du travail actifs mais marqués par des rigidités fortes du type emploi à vie dans de grandes entreprises (c'est le cas de la région de Linköping-Norrköping en Suède où une solution originale sera mise en place pour apporter de la flexibilité locale) ;
- des marchés du travail déprimés dans des régions mono-industrielles en reconversion (AHV par exemple au sud de Bilbao).

Il sera plus facile de mener une politique active de retour à l'emploi sur le bassin d'emploi dans le premier cas de figure que dans le troisième : c'est pourquoi les responsables d'AHV privilégieront les reclassements dans le groupe sur l'ensemble du territoire espagnol.

Le choix de reclassements rapides correspondent aussi à une conception de l'emploi plus pragmatique : un emploi de reclassement qui ne se situe pas au même niveau de qualification et de rémunération sera préféré au versement d'une indemnisation. Les analyses et les avis des différents partenaires rencontrés divergent évidemment sur ce point.

2.3. L'ARTICULATION DES MESURES PUBLIQUES NATIONALES OU LOCALES ET DES MESURES PROPRES A L'ENTREPRISE

- Les mesures publiques correspondent aux indemnités de chômage, aux pré-retraites, à certaines aides au reclassement formation ;
- Les mesures propres à l'entreprise correspondent à des indemnités de fermeture de site, des compléments de pré-retraites, des aides au départ ; mais aussi à des systèmes propres de pré-retraites ou à l'implication financière de l'entreprise dans les dispositifs de reclassement.

Philips : Le cabinet en charge de la réindustrialisation du site et la cellule emploi ont largement fait appel à une vaste panoplie de mesures propres à l'entreprise et de mesures nationales régionales et locales pour favoriser l'activité et l'emploi. Dans ce cadre, le rôle de l'entreprise a été double : d'une part, coordonner ces différentes aides publiques et privées et d'autre part, apporter une aide (tant en ce qui concerne les mesures sociales que les mesures d'appui au développement local) plus importante que l'obligation légale tant en termes financiers que d'ingénierie.

Dans l'ensemble des plans sociaux, on retrouve l'association de mesures publiques et de mesures propres à l'entreprise avec de plus en plus une montée en charge des mesures financées par les entreprises seules.

Selon les lois nationales (ou fédérales), la part apportée en direct par la collectivité (on entend par collectivité, l'ensemble des finances publiques) est différente par le montant et la durée des indemnités et il en est de même pour les pré-retraites. De plus les régimes de taxation des charges sociales et des aides indirectes sont profondément différents d'un pays à l'autre.

2.4. DES MESURES SOCIALES DE PLUS EN PLUS INDIVIDUALISEES

La problématique de l'articulation des différentes mesures conduit à des situations relevant d'une approche "sur mesure". Effectivement, les plans sociaux recouvrent souvent des mesures "légales" et "extra légales", des dérogations à ce qui est "légal" et /ou se pratique dans le pays, sous forme d'aide exceptionnelle, de décret, d'arrêté royal ou de jurisprudence, de sorte qu'en définitive, l'arsenal juridique et financier mis en place peut varier très fortement d'une situation à l'autre, ainsi que ce que le coût global de la restructuration.

Ces dernières années, les plans sociaux s'attachent de plus en plus fréquemment à mettre en place des mesures adaptées à chaque individu à l'inverse des mesures collectives qui prévalaient jusqu'alors.

Les plans sociaux proposent des mesures personnalisées d'aide au reclassement, des suivis individuels à long terme, des évaluations et des propositions adaptées au niveau de vie et de revenu de chaque individu, des pré-retraites ou des indemnités sur mesure...

Il faut noter que ces mesures individualisées sont généralement financées directement par les entreprises, le plus souvent en s'appuyant sur les structures locales des services publics de l'emploi. On note dans tous les cas étudiés une très forte mobilisation (au niveau local) des services publics de l'emploi, travaillant étroitement avec les directions des ressources humaines des entreprises et avec des consultants extérieurs.

A cet égard, la distinction privé/public n'opère pas. On peut citer dans ce contexte les activités de la société de placement de Voest Alpine qui n'opère pas seulement sur le marché du travail interne de l'entreprise mais qui place les salariés licenciés également à l'extérieur . Sur un plan plus théorique on peut voir dans cette expérience une manifestation de la tendance plus générale à intégrer davantage des fonctions du marché du travail dans l'entreprise (dans le sens du terme anglo-saxon « internalized labour markets » . Par ailleurs, cette tendance se retrouve dans plusieurs cas – comme, par exemple, Jenoptik en Allemagne.

Renault-Vilvorde : Alors que ce n'était pas du tout dans la culture flamande, ni dans les dispositifs de politique publique de l'emploi belge, Renault a appliqué les méthodes de reconversion qui avaient été mises en place lors de la fermeture de Boulogne Billancourt, à la fin des années 80. C'est ainsi qu'une antenne-emploi (une trentaine de personnes à temps plein) a été mise en place dans l'usine pour assurer des bilans de compétences et un suivi individuel de toute la population des ouvriers. Quant aux employés (en Belgique, cols bleus et cols blancs font systématiquement l'objet de mesures différentes) ils ont pu utiliser les services individuels d'un cabinet d'outplacement ainsi que du service de l'emploi flamand.

Par ailleurs, il faut noter l'importance donnée aujourd'hui à ce que l'on appelle "les antennes emploi", "les cellules emploi" ou les "cellules de reclassement", qui deviennent les interlocuteurs privilégiés de chaque salarié pendant tout le processus de restructuration et même parfois après. Dans de nombreux cas également les entreprises font appel à des cabinets d'outplacement.

L'appel au volontariat est une composante de l'individualisation des formules de départ et de mobilité des salariés touchés par un plan de restructuration. Ces formules de volontariat peuvent ou non faire partie du cadre juridique d'un plan social.

Il va sans dire que ces formules de volontariat sont principalement proposées pour des mesures :

- d'aide au reclassement par des professionnels de l'outplacement (accueil, orientation, suivi...) ;
- de formation ;
- de départs spécifiques, notamment dans le cadre d'externalisation ou d'appui à la création d'activité.

L'appel au volontariat peut en particulier connaître un vif succès au début d'une restructuration.

2.5. DU BON USAGE DE LA FORMATION

Si la formation a une place importante parmi les mesures d'accompagnement social des restructurations, elle n'est jamais considérée comme une « mesure-miracle », comme une « mesure-en-soi ».

A l'exception de la fondation pour l'emploi autrichienne qui s'appuie très largement pour le reclassement des salariés sur des formations lourdes de requalification de base, dans la plupart des cas, la formation est mise en œuvre en lien avec l'emploi.

On ne trouve pas, ou quasiment pas, d'utilisation aveugle de la formation sans emploi au bout. Le recours à la formation est mobilisé, individuellement, dans le cadre d'un parcours vers un nouvel emploi, dans l'entreprise (ex Rabobank) ou hors de l'entreprise.

Rabobank : L'accord signé à la Rabobank met clairement en place un dispositif dans lequel les salariés ont deux ans, et un appui très fort pour se former avant de devoir quitter l'entreprise s'ils n'y sont pas parvenus. De même, la dernière convention collective du secteur bancaire du pays prévoit que salariés et employeurs sont également responsables de l'employabilité de chacun et pour se faire la formation doit être au centre de la contractualisation entre salariés et employeurs.

2.6. UNE PROFESSIONNALISATION DES DEMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT SOCIALES

Les démarches d'appui aux salariés touchés par des restructurations se professionnalisent. Des consultants internes ou externes formés à ces situations de crise et aux techniques de "traitement" individuel des cas prennent souvent le relais des Directions des Ressources Humaines pour gérer ces nouveaux « ex salariés ». Ils deviennent de véritables "tuteurs" accompagnant les salariés dans les différentes phases de leur parcours en particulier en ce qui concerne les aspects suivants :

- les mesures mises en place sont de plus en plus complexes et nécessitent souvent des connaissances spécifiques relatives au droit du travail et au secteur d'activité ;
- les restructurations peuvent être vécues comme de graves perturbations dans la vie des salariés. Chacun doit alors faire son deuil de cette "ancienne" vie : un lieu d'accueil et d'écoute spécifique constitue souvent

une solution nécessaire pour permettre cette approche individualisée qui va fonctionner par étape.

Par ailleurs, la professionnalisation de la démarche est également perceptible à travers certaines évolutions qui peuvent apparaître dans les stratégies des partenaires sociaux.

Falk : L'Osservatorio Falk est un organisme paritaire (direction de l'entreprise/syndicats), constitué en 1993, après l'accord syndical relatif à la restructuration du secteur sidérurgique. Sa mission consiste à assister le personnel faisant l'objet de plan de reconversion à se réinsérer dans le monde du travail, de préférence sur le bassin d'emploi. Ce dispositif efficace est composé de ressources internes de Falk, de ressources d'une société de conseil et de l'appui d'autres partenaires, comme Reconsider (une société qui fédère des entreprises sidérurgiques italiennes et les accompagnent dans leurs actions de restructurations, en s'appuyant en particulier sur des dispositifs émanant de la CECA, de l'Etat et des Provinces.)

3. LES MESURES PARTENARIALES D'APPUI AU RE-DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL

3.1. LE PASSAGE D'UNE LOGIQUE ARITHMETIQUE EN TERME D'EMPLOIS A UNE LOGIQUE PLUS GLOBALE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU TERRITOIRE

Dans la plupart des restructurations, et ce depuis déjà un certain nombre d'années, on constate, lorsque l'entreprise a la volonté de minimiser les conséquences néfastes d'une restructuration pour le territoire, un changement de perspective : il s'agit moins de compenser un nombre de postes perdus que de créer les conditions de la diversification industrielle et du re-développement économique sur un bassin d'emploi.

De plus, c'est la nature du lien entre l'entreprise et son territoire d'implantation qui évolue depuis quelques années. Certaines entreprises ont longtemps été très fortement intégrées dans le territoire, faisant partie de l'image de ce dernier et gérant les conditions de vie de ses salariés bien au-delà de la sphère professionnelle (logements, activités culturelles et sportives, etc.). Cette forme de "paternalisme" a été très présente dans des secteurs d'industrie lourde implantés dans des régions qui leur étaient entièrement dédiées (Pays Basque/sidérurgie ; chantiers navals...). Sous d'autres formes, elle a également correspondu au type d'organisation sociale qui prévalait en RDA.

Dans ces conditions, en dehors des aspects matériels et financiers, le départ de l'entreprise est vécu par les salariés concernés comme un drame personnel lié à une perte d'identité et c'est également une destructuration de la vie locale qui est entraînée par la fermeture.

Voest Alpine : Notamment en ce qui concerne les ouvriers, travailler dans cette entreprise sidérurgique représentait un élément essentiel de leur identité sociale (être « Voestler ») .

De même, l'image d'un territoire (et de l'ensemble de ses habitants) pouvait être fortement rattachée à l'existence d'une entreprise ; de nombreux cas étudiés relèvent de cette relation territoire/entreprise.

Carlsberg : C'était en particulier le cas de la ville d'ELSENEUR, fortement attachée depuis plus d'un siècle à la production locale d'une bière (WIBROE). Cet attachement a d'ailleurs été poussé à son paroxysme : l'année d'après la fermeture de l'établissement d'Elseneur (mais avec le transfert de la production et donc le maintien de la marque Wibroe), les consommateurs d'Elseneur ont augmenté très fortement leur consommation de la bière Wilbroe, comme pour souligner encore leur attachement à ce produit identitaire.

Alors que dans une période de forte croissance il était aisé pour l'entreprise de se désengager de son territoire d'implantation, dans un contexte économique dégradé, l'entreprise tente de nouer des liens différents avec son territoire et recherche de « la bonne distance » à établir. Il peut s'agir :

- soit d'actions précises lors de restructuration ;
- soit de partenariats et d'actions plus permanentes.

British Steel : La société de reconversion British Steel (Industry) Ltd, a investi depuis 1975 plus de 18 millions d'Euros dans plus de 1000 PME en Ecosse pour soutenir le développement économique local² pendant les périodes de restructuration et au-delà.

Seul dans notre échantillon, l'exemple de l'entreprise finlandaise s'inscrit en faux par rapport à cette tendance :

UPM Kymmene : Participait à hauteur de 10 % au financement d'une agence de développement local qui opérait dans la ville où l'entreprise est implantée. Sa participation est aujourd'hui descendue à 1% du budget de l'agence, le complément étant financé par la commune. L'entreprise aujourd'hui mondialisée, souhaite visiblement sortir de la tradition paternaliste.

Il convient de souligner cependant la prise en compte relativement peu fréquente des conséquences d'une restructuration sur les entreprises sous-traitantes qui représentent la variable d'ajustement.

² De façon plus globale, c'est le cas en Grande Bretagne des BIC (Business Innovation Centres), organisations non gouvernementales créées en 1982 qui regroupent aujourd'hui plus de 400 grandes entreprises qui participent au développement économique local.

AHV : un emploi au sein de l'entreprise génère cinq emplois dans la sous-traitance locale, selon certains experts; mais les diminutions d'emplois chez les sous-traitants n'ont pas été prises en compte dans les mesures prises.

3.2. UNE PROFESSIONNALISATION DES DEMARCHES

De même qu'en ce qui concerne la gestion des aspects sociaux d'une restructuration, on constate pour de nombreuses entreprises et pour leurs partenaires locaux, que la mise en œuvre d'une démarche en terme de développement local s'est professionnalisée.

Cette professionnalisation de la démarche de soutien au développement local s'appuie en particulier sur l'environnement de l'entreprise et sur la nature des partenariats que celle-ci parvient à établir avec les pouvoirs publics locaux, les organismes financiers, des PME locales, etc. Par ailleurs, l'initiative vient souvent des acteurs locaux et en particulier des élus, directement concernés par l'impact d'une restructuration.

Manufacturas Gassol : à l'image de ses homologues du secteur textile espagnol, l'entreprise semblait peu disposée à mener des actions en terme de développement local. C'est l'acharnement des acteurs locaux qui a conduit l'entreprise à modifier ses projets et les élus sortent momentanément relativement gagnants de l'opération, dans la mesure où un accord équilibré a été signé pour la requalification du terrain.

Framatome FBFC : l'effet de levier et le poids des acteurs locaux est également à souligner dans le cas des élus du Tricastin qui se sont mis pour la première fois à travailler véritablement avec les entreprises nucléaires, dans le cadre du pilotage du programme ALIZE. C'est un changement important par rapport à une attitude passive consistant à simplement bénéficier de la "manne nucléaire".

«3.3. LES DISPOSITIFS PARTENARIAUX

Compte tenu notamment à la fois des enjeux politiques locaux et de la multiplicité des échelons administratifs, la mise en œuvre d'un bon partenariat entre l'entreprise et les acteurs locaux constitue un enjeu majeur.

AHV : Après une démarche d'essais-erreurs, en 1997 se met en place un dispositif original, complètement piloté par l'entreprise, et plus particulièrement par une équipe de trois personnes, qui intègre les fonctions de reclassement et de redéveloppement industriel. Pour le volet redéveloppement, l'entreprise parie sur l'installation d'entreprises industrielles à haute valeur ajoutée, pouvant utiliser les terrains assainis, et pouvant recruter une main d'oeuvre qualifiée (en partie celle d'AHV) et reformée pour des postes spécifiques préalablement identifiés. L'entreprise mène l'ensemble des opérations depuis la remise en état des terrains jusqu'à la négociation avec des organismes intéressés. La Commission syndicale de suivi et les villes sont complètement associées à ce processus, et l'entreprise qui dispose aujourd'hui de sa propre agence de développement, peut offrir aux investisseurs des aides à l'installation du Ministère de l'Industrie.

Falk : l'administration locale et la province de Milan ont transformé la crise en opportunité et ont donné vie à des instruments institutionnels originaux qui ont en particulier comme caractéristiques :

- de faciliter les interventions en cours ;
- d'accélérer les procédures ;
- d'intégrer les politiques de niveau local, national et communautaire.

Cette palette de dispositifs concerne tant les mesures sociales³ que l'action territoriale.⁴

³ Pour mémoire, il s'agit de l'action efficace de l'Osservatorio Falk et de l'action de Reconverter.

⁴ En particulier à travers :

- la création d'une agence pour la promotion et le développement local de la zone Nord de Milan ;
- une approche partenariale dans la gestion des politiques de développement local avec le « FORUM ».

FBFC : Un dispositif d'appui à la diversification industrielle dans un bassin de mono industrie nucléaire, basé en particulier sur une mobilisation des grandes entreprises du bassin d'emploi dans le cadre d'un programme innovant de la Commission européenne (ADAPT). Ce programme a agit véritablement en effet de levier, en permettant à des entreprises pas toutes directement impliquées dans cette restructuration d'anticiper sur la reconversion nécessaire du bassin d'emploi. Basé avant tout sur la mobilisation des industriels pour susciter le développement d'activité, ce fonds de réindustrialisation associe l'ensemble des acteurs locaux et permet à ces derniers de travailler parfois pour la première fois ensemble. Avec plus de 1000 emplois créés en 2 ans, le fonds a largement atteint ses objectifs.

4. DES PRATIQUES NOUVELLES

4.1. LA PARTICIPATION DES SALARIES A L'ACTIONNARIAT DES ENTREPRISES

Nous avons vu que les restructurations étudiées donnent souvent lieu à un remodelage du capital et à une évolution des frontières de l'entreprise.

Ditec : la mise en place d'une "société de salariés" sur une opération de grande ampleur, est innovante. Sa création à la suite de négociations entre la direction, le comité d'entreprise et le syndicat avait pour objectif :

- d'éviter un démantèlement de l'entreprise ;
- de maintenir l'emploi, au moins en partie et pour une durée minimum d'un an.

Le succès, même relatif de la formule (presque la moitié des emplois sauvés au moins à moyen terme) fait apparaître la restructuration comme une bonne solution de transition, même si au terme de l'opération, le capital de l'entreprise ne sera plus uniquement détenu par la société de salariés puisqu'en effet au moment du départ de certains salariés, d'autres actionnaires sont entrés au capital.

CNHS-Scaramanga : la participation des salariés au capital de l'entreprise. Après l'échec de plusieurs tentatives de privatisation, la solution de remodelage du capital s'appuie sur l'actionnariat public (51 %) et l'actionnariat des salariés qui se réalise sous forme de prélèvement mensuel et sera achevé en 2002, date à laquelle la coopérative de salariés possédera 49% du capital. Le rétablissement financier de l'entreprise actuellement bien avancé pourrait ensuite conduire à une véritable privatisation. Pour l'instant celle-ci ne concerne que le management qui a été confié - après appel d'offres européen - à une société privée britannique, Brown and Roots. L'évolution des équilibres entre l'Etat-actionnaire, les salariés actionnaires et le management privé sera évidemment intéressante à suivre.

Jenoptik : un management buy out a été réalisé sur un segment de l'activité dans le cadre du remodelage, non seulement du capital, mais de l'organigramme des différentes sociétés.

4.2. L'INTERVENTION DE STRUCTURES RELAIS TOURNEES VERS LE MARCHE DU TRAVAIL

Il ne s'agit pas simplement de structures de portage destinées à être le réceptacle des salariés concernés par les restructurations mais bien d'innover, d'inventer des structures territoriales, partenariales de gestion de l'emploi.

Saab : Industrikompetens, une société d'intérim d'ouvriers très qualifiés. Cette société dont les actionnaires sont les entreprises industrielles de la région, poursuit plusieurs objectifs ce qui assure sa viabilité :

- fournir de la main d'œuvre qualifiée à ses actionnaires et membres ;
- repérer et combler les besoins en qualifications industrielles au niveau du bassin d'emploi ;
- promouvoir une formation professionnelle adaptée aux demandes des entreprises.

Lisnave : La création de la société GESNAVE permet une gestion en douceur (sur 10 ans) des pré-retraites et la diversification de l'activité. Cette diversification rencontre un certain succès et prépare l'avenir. De plus, pour créer les conditions de cette diversification l'activité du chantier naval est aujourd'hui structurée autour d'un grand nombre d'entreprises avec six statuts juridiques différents (nouvelle entreprise Lisnave, entreprise publique Gesnave, entreprise de sous-traitance, etc.).

Jenoptik : L'entreprise a eu recours à des travaux d'utilité collective. De plus, elle a entrepris des efforts considérables pour faire embaucher chez les nouveaux industriels du site (une fois les terrains assainis) les salariés qui étaient sur une liste d'attente.

4.3. DES RESTRUCTURATIONS QUI S'ACCOMPAGNENT DE NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT

Les restructurations sont souvent l'occasion d'établir de nouvelles « règles du jeu » entre salariés et employeurs. Si dans certains cas cette modification du management et des relations sociales constitue une véritable rupture (comme pour Irish Life en Irlande ou CNHS en Grèce), dans d'autres cas ces changements se situent davantage dans la continuité du management antérieur. C'est le cas en particulier à UPM en Finlande ou à Rabobank aux Pays-Bas.

CNHS : Un management extérieur à l'entreprise et étranger (anglais), embauché sur appel d'offre pour une durée de 5 ans et devant remplir un cahier des charges précis en termes financiers, constitue une garantie pour la clientèle de l'entreprise. Pour autant, ce management extérieur poursuit sa quête de légitimité et de marges d'actions dans une entreprise détenue par les salariés et en partie cogérée avec les syndicats. Il semble que la transformation, pourtant nécessaire, des modes de management et des manières de travailler ne soit pas encore diffusée dans l'entreprise.

5. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Ces enseignements tirés des analyses concrètes et ces quelques recommandations s'adressent à l'ensemble des acteurs des restructurations, aux responsables d'entreprises, aux partenaires sociaux, aux acteurs locaux et aux autorités régionales confrontés de plus en plus, à des mutations industrielles en continu.

Cette enquête menée à travers l'Europe montre, s'il en était besoin, que la méthode d'approche retenue a des effets souvent au moins aussi déterminants que le nombre d'effectifs concernés et l'importance des mesures d'accompagnement mises en œuvre.

5.1. DU POINT DE VUE DES CONSEQUENCES SOCIALES

- une anticipation suffisante des besoins futurs en qualification et en structure d'emplois (si possible à 1 ou 2 ans) pour écarter les effets pervers d'une priorité accordée au quantitatif (réduction de la masse salariale)
- le choix privilégié de mesures finalisées en fonction des besoins qualitatifs de l'entreprise, au lieu de mesures aveugles et systématiques comme les préretraites, les départs volontaires qui ont souvent pour conséquence de faire partir les salariés les plus dynamiques.
- la mise en place d'un dispositif d'orientation-reclassement actif et parfois déstabilisant pour les salariés de façon à ce qu'ils perçoivent :
 - ♦ que leur emploi est irrémédiablement supprimé ;
 - ♦ que l'entreprise et/ou la collectivité leur propose des moyens réalistes pour leur permettre de résoudre leur problème d'emploi et de ressources ;
 - ♦ la nécessité de se mobiliser et de se prendre eux-mêmes en charge.

5.2. DU POINT DE VUE DES CONSEQUENCES LOCALES

5.2.1. Le développement économique : une action de long terme à impulser le plus vite possible

Il est clair que des opérations d'appui au développement économique local nécessitent d'être mises en œuvre au plus tôt compte tenu des délais qui sont nécessaires avant d'obtenir les premiers résultats.

AHV : La nécessité de contribuer au redéveloppement de la rive gauche du Nervion a été reconnue dès 1993 par l'entreprise qui a mis en place une cellule interne pour coordonner mesures sociales et territoriales. Dans un premier temps, cette cellule a cherché à jouer la carte du partenariat le plus large possible, par exemple pour la composition du capital de la société devant gérer le polygone industriel d'Avanto. Les intérêts divergents des différents partenaires (pourtant tous parties prenantes d'un diagnostic de la zone -de qualité, et de larges forums partenariaux de développement) ont toutefois considérablement freiné les travaux et l'entreprise a dû se rendre à l'évidence : mieux valait resserrer le capital et contrôler totalement le processus. Aujourd'hui ce sont les municipalités qui font la synthèse de ce que les différentes agences de développement, publiques et privées, peuvent leur apporter. On peut regretter l'existence de ces intérêts divergents, mais ils existent et perdurent, et l'entreprise comme les villes ne peuvent se permettre d'attendre qu'ils se rapprochent.

Dans les cas de FBFC, et Jenoptik notamment, l'entreprise a joué un rôle de facilitateur souvent décisif en s'impliquant dès que possible dans des actions d'appui au re-développement économique local.

5.2.2. Une appropriation opportune des conséquences d'une restructuration par les acteurs locaux

Cela ne signifie pas une non responsabilité de l'entreprise mais une co-responsabilité de l'entreprise et des acteurs locaux pour :

- prendre acte des réalités, y compris les plus dommageables ;
- rendre possible des réactions constructives pour l'avenir ;
- préparer des projets alternatifs.

Gassol : Il est clair que dans un secteur comme celui du textile en Espagne, l'entreprise avait plutôt tendance à se désengager du bassin d'emploi sans contreparties. Le maintien d'une partie de l'activité n'a été possible que grâce à la mobilisation des élus locaux. La mairie, en contacts très étroits tant avec la direction de l'entreprise qu'avec les syndicats, a permis qu'une négociation sociale puisse avoir lieu et surtout que la décision de fermeture de l'établissement soit revue .

British Steel : Le Lanarkhire connaît un nouveau développement sous l'impulsion des acteurs locaux et notamment le Lanarkhire Development Agency et le Lanarkhire Council. C'est la bonne connaissance des atouts et des faiblesses de l'économie locale par ces acteurs qui leur a permis d'élaborer un projet de développement.

Lisnave : L'actuelle mobilisation de l'élu local a pour objectif de veiller à maintenir un certain équilibre des différentes fonctions urbaines (logement, emploi, transports, services à la population) après le retrait programmé de l'entreprise. Même si l'élu local de cette ville de banlieue de Lisbonne n'a pas été associé à temps au processus de restructuration, il est important aujourd'hui de rattraper ce retard.

5.2.3. *L'utilité d'un diagnostic local*

Dans la plupart des restructurations importantes, on constate qu'un diagnostic local constitue une étape importante de la démarche, d'un triple point de vue :

1. Pour identifier les atouts, compétences, filières d'activités, pôles d'excellences, existants et à valoriser sur un territoire.
2. Pour définir le périmètre territorial mais également la structure support la plus appropriée au projet de ré industrialisation.
3. Mais aussi et surtout pour mobiliser les acteurs locaux et structurer un partenariat, voire pour faire émerger un (ou un ensemble de) projet (s) en commun. C'est pourquoi il est important que ce diagnostic émane d'une agence reconnue et désignée par les parties prenantes du redéveloppement, en particulier celles ayant un pouvoir de décision et des ressources pour assumer ce redéveloppement.

AHV : un diagnostic a bien été conduit par Arthur Andersen pour le compte des villes de la rive gauche du Nervion. Exhaustif, précis, formulant des propositions, c'est un ensemble de documents de qualité... mais les autorités basques n'ont pas été impliquées (ou ne se sont pas impliquées), et le document ne constitue pas une référence partagée, même s'il est utilisé par certains individuellement.

L'importance de cette étape - le diagnostic local - est à souligner en particulier dans les cas de FBFC Framatome, Enichem et British Steel. Pour autant, ce diagnostic ne suffit pas. Il doit être partagé.

5.2.4. *La mobilisation des acteurs politiques : d'autant plus utile lorsque des études et des propositions alternatives existent*

British Steel : la création par le Secrétaire d'Etat pour l'Ecosse d'un groupe de coordination des acteurs publics (le Lanarkshire Working Group) a été d'autant plus facile à mettre en place que des initiatives locales avaient été lancées pour préparer l'avenir du bassin d'emploi.

AHV : ce sont les maires, pragmatiques, qui, en mobilisant les trois opérateurs en charge des dispositifs territoriaux, fédèrent finalement les différentes approches complémentaires mais qui peuvent être contradictoires :

- une vision de redéveloppement industriel visant l'implantation immédiate de PME ;
- une approche en terme de développement structurant ;
- une vision de développement vers une « tertiarisation » et une reconversion en zone résidentielle de qualité.

5.2.5. Le choix du bon échelon géographique

Il repose en particulier sur :

- l'identification d'un territoire cohérent en termes de bassin d'emploi, de bassin de vie (le plus souvent différent des découpages administratifs) ;
- la recherche d'un territoire d'intervention institutionnellement pertinent pour mobiliser des financements.

British Steel : Le projet de reconversion du territoire a été pris au bon échelon : le Comté de Lanarkshire en partenariat avec le district de Motherwell et l'agence de développement écossaise.

FBC Framatome : Là encore, le bon échelon territorial semble avoir été choisi : le Tricastin. La délimitation exacte de ce territoire est une création et il a fait l'objet d'une réflexion approfondie. Son périmètre ne correspond à aucun découpage administratif, il est situé au carrefour de trois régions et quatre départements. Pour autant, il a sa propre logique : il s'agit d'un territoire de taille limitée (pour concentrer l'effort de réindustrialisation) très fortement dépendant du secteur nucléaire, qui a vocation à diminuer ses activités.

5.3. DU POINT DE VUE DE LA GESTION DE PROJET

5.3.1. L'anticipation

a) Anticiper, pour gérer le changement en continu

Les mutations industrielles sont une donnée de l'économie actuelle et il convient de les anticiper, de s'y préparer et de les gérer. Cela repose sur le dialogue à tous les niveaux, sur la base d'une information aussi transparente et complète que possible.

Comme le suggère le rapport du groupe d'experts de haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles⁵, l'anticipation des mutations industrielles doit se concevoir en priorité dans les entreprises.

A ce titre, il convient de reprendre la proposition du groupe d'experts : les grandes entreprises (de plus de 1000 salariés) élaboreraient un rapport sur la gestion des changements prévus.

Ces rapports permettraient aux partenaires sociaux d'échanger sur les politiques et les programmes de formations mis en œuvre par les entreprises pour préserver l'employabilité des salariés et permettre à l'entreprise de disposer des compétences nécessaires aux évolutions de ces marchés. La démarche de l'entreprise néerlandaise *Rabobank* correspond bien à cette philosophie du changement.

b) Une fois la décision de restructuration prise, continuer à anticiper

AHV : Les responsables de l'entreprise ont mis en place une équipe de pilotage et élaboré un plan stratégique pour l'entreprise dès 1990, soit 6 ans avant la fermeture. C'est ce dispositif structuré en amont qui a permis en particulier de bâtir différents scénarios et de rester réactifs aux évolutions de la restructuration.

⁵ Gérer le changement, rapport final du groupe d'experts de haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles, Commission européenne, DGV, Unité V/D 3, Novembre 1998.

British Steel : Les responsables locaux ont tiré des enseignements de fermetures précédentes et un important travail d'étude et d'anticipation des décisions possibles et de leurs conséquences a pu être réalisé avec trois objectifs : militer pour un avenir viable pour la sidérurgie, lancer une campagne d'information sur les difficultés économiques, mettre en place un plan d'action en cas de fermeture⁶.

c) Anticiper et ensuite aller vite quand cela est possible

Les études de cas réalisées montrent qu'un nombre non négligeable de restructurations ont pu être conduites dans de bonnes conditions (c'est-à-dire dans le dialogue et avec un taux de reclassement important des salariés) dans des délais très courts : 6 mois pour *Carlsberg-Wibro*, 8 mois pour *Fujitsu*.

L'intérêt est double :

- permettre aux salariés concernés d'envisager au plus vite une « sortie du tunnel » et au moins d'être fixés sur leur sort ;
- une mobilisation est souvent plus productive « à chaud » avant que des situations trop dégradées ne rendent difficile toute action.

On remarque que ces 2 exemples se situent dans des pays qui mettent en oeuvre des politiques publiques de l'emploi très actives et tournées vers le marché du travail.

Carlsberg : La restructuration menée en 6 mois, certes dans un environnement économique favorable est à souligner. De même, une grande souplesse de la part de l'entreprise pour permettre aux salariés de quitter l'entreprise progressivement et en fonction des opportunités détectées est fort appréciable. Ainsi, un certain nombre de salariés ont pu partir de façon prématurée pour débiter sur un nouvel emploi, alors même que l'entreprise encore en activité avait besoin de ces personnels.

Il est cependant important de souligner que ces restructurations prennent places dans des bassins d'emplois dynamiques et surtout qu'il n'y a pas eu d'actions de créations d'emplois et d'activité mais uniquement des actions de reclassement des salariés.

⁶ Un exercice certes difficile - qui suppose une bonne maîtrise de la communication - compte tenu du caractère contradictoire du premier objectif vis à vis des deux autres.

Il est bien évident que des actions de ré industrialisation prennent davantage de temps.

Ainsi dans certains cas la préconisation inverse pourrait être faite : anticiper et savoir aller lentement !

Voest Alpine : les formations offertes par la Fondation pour l'emploi autrichienne constituent un exemple remarquable. Ces formations qui peuvent durer jusqu'à 4 ans permettent avec succès la reconversion des salariés. Un succès sans doute lié à la qualité de ces formations et à la motivation des salariés mais aussi à l'élaboration réaliste d'un projet professionnel, en lien avec l'Agence locale de l'emploi. Pendant la formation, les bénéficiaires peuvent recevoir - outre l'allocation chômage ou l'allocation reconversion - une bourse attribuée par la Fondation pour l'emploi.

AHV : La première option avait été de faire appel à une société extérieure d'outplacement et de conseil en développement, qui avait rassemblé des centaines d'offres d'emploi en très peu de temps, mais toutes dans les services, et des emplois peu qualifiés, peu sûrs, peu rémunérés. L'entreprise a préféré mettre fin à cette collaboration et mettre en place un dispositif plus lent certes, mais qui offre des garanties de sécurité et de qualité (contenu des postes, conditions salariales), et qui soit lié à une autre vision du redéveloppement de la zone, en respectant la tradition industrielle mais en la modernisant.

5.3.2. Le pilotage

a) Une restructuration c'est une conduite de projet qui nécessite stratégie et vision globale

Il y a nécessité d'un plan stratégique clair sur lequel s'accordent les différents partenaires de façon à mettre en œuvre les 5 objectifs suivants :

1. Un plan social pour sauvegarder les droits des salariés et leur permettre de suivre une reconversion professionnelle lorsque cela est nécessaire.
2. Un programme de modernisation visant à assurer en permanence le développement d'activités sur place, par des mesures axées sur la productivité, la commercialisation, des procédures et des produits de qualité.

3. Une stratégie de mobilisation des différents acteurs et une méthode de travail fondée sur le partenariat.
4. La prévision et la gestion économique des coûts de restructuration
5. Le diagnostic local et l'engagement d'actions.

British Steel : une des clés du succès actuel est à attribuer à la capacité de tous les partenaires publics et privés à s'entendre et à travailler ensemble (à travers la création du "Lanarkshire working group" avec une vision claire et partagée des objectifs à atteindre.

AHV : L'absence de troubles sociaux ou d'exploitation politique de la restructuration est largement à mettre sur le compte du bon pilotage de l'opération. Pour autant, la lenteur dans la mise en place d'une stratégie commune de réindustrialisation entre les acteurs, a contribué à la dégradation de la situation locale et il est probable que l'entreprise continue de se préoccuper de reclasser ses salariés, sans s'inscrire dans une stratégie d'ensemble.

Fujitsu : Les résultats rapides et très positifs obtenus en terme de reclassement des salariés sont largement liés à la qualité du partenariat mobilisé dans le cadre d'un groupe de suivi, composé notamment de représentants des autorités locales et régionales et de l'entreprise, ainsi qu'à une vision claire et positive de la part de tous les acteurs, prêts à se servir des opportunités disponibles pour trouver des solutions individuelles (emploi) et collectives (un repreneur pour le site).

b) L'existence d'un chef de projet

Sans que ceci soit une règle absolue, il semble important, tant en ce qui concerne les négociations entre partenaires sociaux qu'en ce qui concerne les relations de l'entreprise avec son environnement, qu'un chef de projet soit identifiable, accessible et légitime. Chef d'orchestre et ensemblier, il doit cependant veiller à préserver le rôle décisif de la DRH et de l'encadrement au sein de l'entreprise.

UPM Kymmene : l'arrivée peu de temps avant la restructuration d'un Directeur général comme chef de projet, qui disposait de l'expérience « réussie » d'une restructuration menée dans un autre établissement, a sans doute été un facteur-clé. Une expérience réussie et crédible au sens où il n'y avait pas eu de licenciements secs et où l'entreprise avait privilégié le chômage technique temporaire pour tous (y compris l'encadrement, dans un souci de solidarité), des changements dans l'organisation du travail et une communication interne intense. Tout au long de la restructuration ce chef de projet apparut comme l'interlocuteur privilégié de l'ensemble des partenaires.

Jenoptik : la nomination de l'ancien premier ministre du Bade-Wurtemberg comme PDG de l'entreprise a facilité la restructuration colossale qu'il était nécessaire de réaliser et a permis notamment d'attirer de nombreuses entreprises sur le site.

c) Bâtir le dispositif partenarial approprié

La mobilisation du partenariat approprié constitue bien entendu un élément clé du succès.

La délicate alchimie du bon partenariat, avec un leadership et non une dilution des responsabilités repose notamment sur :

- le contexte économique et social ;
- l'état du dialogue social dans le pays et l'entreprise ;
- une coopération sans état d'âme et de façon pragmatique du public et du privé : l'objectif est d'utiliser les ressources qui fonctionnent bien et qui ont fait leurs preuves. A titre d'exemple : le recours à un cabinet d'outplacement ;
- l'association de compétences fortes et reconnues (et parfois en particulier l'importance du ou des leaders);
- le choix du bon échelon géographique d'intervention.

Ce partenariat repose tant sur le dialogue noué au sein de l'entreprise, que des relations développées par l'entreprise avec son environnement

Voest Alpine : le succès de l'opération⁷ repose avant tout sur un bon partenariat et ceci à plusieurs niveaux :

- entre partenaires sociaux : même si les représentants des salariés n'étaient au départ pas convaincus de l'intérêt de ce projet, les relations de confiance qui existaient entre partenaires sociaux ont permis aux syndicats de changer d'opinion ;
- avec l'agence locale pour l'emploi ;
- avec les partenaires économiques de l'entreprise et notamment ses clients, fournisseurs et sous-traitants.

Philips : Le pilotage approprié, facilité par une coopération constructive des autorités locales, a sans doute facilité cette restructuration très importante à l'échelle locale (baisse de 30 % des recettes fiscales et d'environ 10 % de l'emploi local). Ce pilotage se situait à deux niveaux :

- une structure locale de concertation avec les autorités locales et régionales, présidée par le Sous-Préfet,
- une task force opérationnelle capable de prendre rapidement des décisions importantes.

Par ailleurs, lorsque les négociations s'avèrent difficiles, les acteurs locaux extérieurs à l'entreprise peuvent parfois jouer un rôle important.

Dans ce domaine du partenariat, plus que dans d'autres, il n'y a cependant pas de règle générale. C'est parfois avec des partenaires limités mais correctement choisis que le travail le plus efficace peut être mené. De nombreuses bonnes pratiques (Jenoptik, Saab, Rabobank, Carlsberg) soulignent la diversité des situations rencontrées.

d) La communication

La maîtrise d'une communication tant externe qu'interne à l'entreprise constitue souvent un point clé d'une restructuration.

Qui informer (employés, cadres, représentants des salariés, élus locaux, etc.), selon quelles modalités (jusqu'où développer la participation des salariés et de leurs représentants, en fonctions des traditions de l'entreprise et du pays mais également des enjeux de la restructuration), avec quel calendrier (un « agenda caché » est-il utile dans certaines circonstances,

⁷ 75 % des bénéficiaires ont pu être réinsérés dans la vie active et on compte aujourd'hui une centaine de fondations pour l'emploi.

etc.) ? Autant de questions auxquelles il convient de répondre en fonction des situations particulières.

Renault : le parfait exemple d'une communication au départ mal maîtrisée (la phase préliminaire d'information du Conseil d'entreprise n'a pas été complètement respectée) avec des conséquences importantes, lourdes à porter par la suite pour l'entreprise : l'affaire Vilvorde est devenue la première "euro-grève".

Saab : la mise en place de la restructuration a été facilitée par une très vaste campagne d'information menée par l'entreprise et ciblée vers ses différents partenaires, à savoir : les syndicats, l'agence pour l'emploi, le management de l'entreprise, le personnel de l'entreprise, la bourse de Stockholm.

5.3.3. Un rôle spécifique pour les Pouvoirs Publics : faire d'une situation de crise, une opportunité

Le rôle des Pouvoirs Publics :

- fixer les règles du jeu et contribuer à organiser la coopération entre les partenaires ;
- ne pas faire obstacle aux changements nécessaires ;
- assurer une forme de solidarité nationale par le financement des actions les plus lourdes ;
- anticiper le changement et transformer une crise ouverte en une stratégie durable de reconversion.

Si les Pouvoirs Publics nationaux et locaux ont un rôle clé à jouer dans les crises locales et la reconversion des territoires, ils ne doivent pas pour autant se substituer aux entreprises qui sont le pilote principal, mais faciliter les changements nécessaires.

British Steel : Les Districts (élus au suffrage universel) participent directement dans le management des Local Enterprise Companies (dont le rôle est notamment de faciliter la création d'emplois et qui sont des émanations locales de l'administration publique écossaise). Ce partenariat public/privé permet la définition d'une vision claire et unique de la stratégie à adopter pour faciliter la transition d'une économie lourde à une économie basée sur un plus large éventail de secteurs d'activités. L'existence de documents de promotion expliquant la stratégie déterminée par les Pouvoirs Publics a été essentielle. Le document contient en particulier une

déclaration d'engagement signée par les différents acteurs publics avec 5 objectifs concrets pour améliorer la prospérité du bassin d'emploi.

5.3.4. *La prise en compte des aspects politiques du projet*

L'aspect conduite d'un projet complexe tel qu'une restructuration, est également perceptible à travers le fait qu'il s'agit bien souvent d'une opération ayant des dimensions politiques.

FBFC Framatome : la non prise en compte, au démarrage du processus de restructuration, des résultats récents d'élections locales, avec l'arrivée de nouveaux élus influents au niveau national, a généré des difficultés de pilotage auxquelles se sont heurtés les responsables de l'entreprise. Cette erreur a nécessité d'une part d'afficher de façon plus claire les objectifs de l'entreprise (éviter des licenciements « secs ») et d'autre part l'entreprise a sans doute été plus loin dans son appui à la diversification industrielle du bassin

AHV :Le choix de fermer un site au Pays Basque plutôt que de diminuer l'activité dans les Asturies s'explique autant par des motifs politiques que par des logiques industrielles : en dépit du contexte propre au pays basque, c'est bien aux Asturies que le risque de troubles sociaux a été jugé le plus dur. De fait, l'entreprise souligne qu'il n'y a pas eu de troubles sociaux ou d'exploitation politique de cette restructuration.

Fujitsu : Le fait que cette fermeture ait eu lieu dans la circonscription du Premier Ministre, a contribué à la recherche rapide de solutions au problème. Il est clair que non seulement le Premier Ministre, mais la visite d'un certain nombre de Ministres du Gouvernement, ont facilité ce déroulement.

5.3.5. *Le dialogue social*

Même si l'existence d'un bon dialogue social est lié à de multiples facteurs et en particulier à un contexte national, les entreprises les plus performantes dans un pays donné, entretiennent en général avec leurs salariés un bon dialogue social, car la motivation du personnel est un facteur important de la réussite économique et commerciale de l'entreprise.

Une « bonne restructuration » n'est pas une restructuration sans conflit ; en outre, un plan social est d'autant plus réussi qu'il améliore les résultats financiers de l'entreprise à court terme, qu'il permet le développement de l'entreprise et la reprise ou le maintien de parts de marchés et qu'il évite de fabriquer des chômeurs de longue durée.

A ce titre, comme cela existe dans les pays scandinaves, mais également dans certaines entreprises d'autres pays, la qualité du dialogue social noué en amont de la restructuration, constitue un atout essentiel.

UPM : une entreprise rompue au dialogue social. Cela est illustré en particulier à travers la conduite d'un diagnostic partagé de la situation économique, entre la direction et les salariés et l'élaboration de solutions originales imaginées en commun (dans le cadre de groupes de travail). Par ailleurs, la décision finale de restructuration a été prise après qu'un accord ait été signé par les syndicats.

Saab : grâce à un dialogue continu et transparent de l'employeur avec les syndicats (qui ont non seulement été consultés, mais ont participé à certaines étapes de l'élaboration du projet de restructuration), le climat social dans l'entreprise demeure exceptionnellement bon, une situation classique pour la Suède.

Rabobank : une situation où les partenaires sociaux sont habitués à travailler ensemble dans des conditions d'écoute, de respect et dans la perspective de construction de modes de management profitables au plus grand nombre. Ainsi, le plan social de la banque, qui prend essentiellement la forme d'un vaste programme de formation, est perçu par le syndicat majoritaire comme une réelle opportunité pour les salariés de faire évoluer leur employabilité en rapport avec la demande de l'entreprise et plus largement du marché.

Fujitsu : à défaut d'un partenariat avec les syndicats (non représentés), l'entreprise a mis en œuvre une formule originale : dès l'ouverture de l'usine, la société a créé un forum de salariés pour discuter les problèmes sociaux et la politique sociale à adopter. Chaque département a envoyé un représentant à ces réunions et même si le forum a été une organisation purement consultative, il a servi de lieu pour discuter des problèmes et assurer une certaine transparence de l'information.

MMRA : la concertation entre les trois acteurs principaux, c'est-à-dire l'industrie sidérurgique, les syndicats et le gouvernement, illustre le "modèle Luxembourgeois "de co-gestion" (imposé par la loi) et permet un dialogue constructif en cas de restructuration. Ce modèle, initié dans la sidérurgie et étendu au Luxembourg à d'autres secteurs d'activités, n'est pas applicable en tant que tel dans de nombreux pays, dans la mesure où il suppose une grande transparence et des relations sociales denses et continues.

5.3.6. L'implication de l'entreprise

a) *La conduite par l'entreprise elle-même des mesures d'accompagnement qui mettent en jeu ses ressources humaines*

Jenoptik : c'est à l'entreprise que revient le rôle d'initiateur et de leader du processus de redéveloppement économique territorial (assainissement des sols, planification urbaine, aide à l'implantation de PME). C'est sous l'impulsion de l'entreprise qu'a pu se mettre en place une bonne coopération entre les différents acteurs publics et privés ainsi que les partenaires sociaux.

Voest Alpine : la réinsertion des bénéficiaires sur le marché du travail local est favorisée par le réseau de communication très dense entre les sociétés Voest Alpine d'un côté et leurs clients, fournisseurs ou sous traitants de l'autre. Ce réseau relationnel tient la première place parmi les conditions de réussite. A contrario, les « fondations pour l'emploi » mises en place dans des branches professionnelles, c'est-à-dire sans implication d'une entreprise-leader ne donnent pas de meilleurs résultats, en terme de reclassement, que le service de l'emploi.

b) *L'adaptation des modes de management et une réelle implication de la hiérarchie*

Une restructuration marque une rupture. Les nouveaux modes de management qui s'établissent permettent :

- de rendre possible la restructuration sur un plan économique et industriel ;

- de définir de nouvelles règles du jeu : entre partenaires sociaux, entre les employés et leur hiérarchie, etc ;
- de motiver les salariés qui accompagnent la restructuration ;
- de transformer la culture managériale de l'entreprise.

Encore faut-il que cet aspect des restructurations - trop souvent négligé - soit réellement pris en compte.

UPM : la restructuration est saisie par la direction comme une opportunité pour réviser le management de l'établissement. La remise en cause de l'organisation du travail et des modes de management est clairement annoncée par la direction, mise en pratique et progressivement partagée par les salariés. Cet enjeu constitue un des points de l'accord signé avec les représentants du personnel.

Dans certains cas, des erreurs de management sont manifestes.

Irish Life : L'arrivée d'une direction à l'idéologie néolibérale dans une entreprise habituée à une bonne qualité de négociation avec les syndicats a représenté un traumatisme supplémentaire qui a empêché l'entreprise de bénéficier totalement de la restructuration. L'entreprise comme le syndicat ont sous-estimé les mesures à prendre envers le personnel restant dans l'entreprise. L'interlocuteur de la DRH d'Irish Life souligne néanmoins que dans des secteurs où les changements deviennent continus, il est difficile d'anticiper et de préparer les salariés, dont le cynisme ou le découragement peuvent devenir des attitudes communes et compréhensibles. Le syndicat majoritaire, MSF, réfléchit également à ces questions et souhaite que l'entreprise s'engage sur un partenariat plus stratégique avec lui, permettant de négocier la gestion du changement très en amont, sans remettre en question sa rationalité. L'organisme d'outplacement travaillant avec l'entreprise, PHI, propose lui aussi l'anticipation et la mise en place de mesures d'appui collectif et individualisé à l'ensemble des salariés, aussi bien ceux qui restent que ceux qui seront amenés à partir. Ce sont là des contributions à une réflexion qui ne fait que s'engager.

CNHS : ni le management étranger (anglais) et extérieur à l'entreprise (recruté par appel d'offre), ni la coopérative et le syndicat n'ont accordé suffisamment d'importance au management intermédiaire, pourtant incontournable, pour concrétiser les réorganisations du travail nécessaires et réaliser des progrès de productivité. L'absence de travail qualitatif (en termes de compétences nécessaires à l'entreprise) sur les effectifs restants, se traduit par un niveau assez faible de qualification et de motivation.

Par ailleurs, de nombreuses restructurations impliquent pour les salariés le passage d'une culture de grand groupe à une culture de PME au management très différent. Des difficultés là aussi insuffisamment prises en compte dans de nombreuses restructurations étudiées (*Renault à travers RIB 400, Falk*).

6.ANNEXES :

**6.1.ANNEXE 1 : SYNTHESE DES 20 CAS DE RESTRUCTURATIONS
ETUDIEES**

**6.2.ANNEXE 2 : TABLEAUX RECAPITULATIFS DES RESTRUCTURATIONS
DES MESURES SOCIALES D'ACCOMPAGNEMENT**

6.3.ANNEXE 3 : COUTS DES ACTIONS

ANNEXE 1 :

Synthèse des 20 cas de restructurations étudiées

□ TABLEAU 1

Synthèse des restructurations étudiées

Pays / entreprise	Allemagne	Ex. Allemagne Est	Autriche	Belgique
Caractéristiques	DITEC	JENOPTIK	VOEST ALPINE	RENAULT (RIB)
1. Type de restructuration (capacité/compétitivité, etc.)	Capacité	Transition économique	Capacité	Capacité/compétitivité
2. Période de la restructuration	1990 - 95	1989 - 95	1988 - 98	1997 - 99
3. Effectif concerné par la restructuration, rapporté à l'effectif total (activité restructurée ou site)	700 personnes sur 1300	20 000 personnes sur 80 000 (au début de la restructuration)	4 200 personnes sur 12 400 (site)	3 000 personnes
4. Effectif actuel (site ou entreprise)	690 personnes	5 618 personnes (Allemagne)	14 416 personnes dont 8 246 sur le site	400 personnes
5. Importance de l'entreprise dans la région	Position faible (Münich/Villingen S.)	1ère entreprise dans la région	1 ^{ère} entreprise dans la région	1 ^{ère} entreprise dans la ville
6. Processus de négociation	Recherche d'un consensus direction/C.E.	Complexe : Treuhand, länders, syndicats, C.E.	Complexe : gouvernement autrichien, syndicats, C.E.	Plan social négocié + médiatisé au niveau européen
7. Nombre de suppressions d'emplois	150	20 000	Elevé	3 090
8. Transparence du processus	Opaque	Opaque	Opaque	Manque de communication à l'annonce
9. Rapidité du processus	Long	Long	Très long	2 ans
10. Implication de l'entreprise (financière, pilotage du processus, reclassement...)	Forte	Très forte	Forte	Très forte
11. Implication des syndicats	Très forte	Forte	Forte	Très forte
12. Implication de l'agence pour l'emploi	Faible au début, forte par la suite	Forte	Très forte	Forte
13. Implication des collectivités territoriales	Ville de Munich	Forte (Länders Treuhand)	Faible	Faible
14. Implication de l'Etat	Non	Forte (Länders Treuhand)	Forte	Forte
15. Implication des autres acteurs	Experts Avocats	Consultants externes	Consultants externes	Experts Outplacement
16. Communication	Informelle	Très articulée, informelle et écrite	Très articulée (périodique)	Mauvaise au départ
17. Climat social après restructurations dans l'entreprise	Tendu	Conflictuel (1999)	Bon	Correct
18. Coût par personne	Au moins 30 000 Euro	Minimum 17 500 Euro	Minimum 12 500 Euro	Non communiqué
19. Efficacité "industrielle" de la restructuration	Un des 3 domaines d'activité en difficulté	Redressement /croissance	Redressement économique/faible endettement	Redressement important Achat de Nissan
20. Pratiques et résultats innovants et/ou intéressants	Création d'une "société de salariés"	Reclassement chez les investisseurs	Création d'une fondation pour l'Emploi	Portage
21. Comparaison / pratiques du pays	Parmi les premières sociétés de salariés	Bon exemple du processus de transition économique (ex. RDA)	Projet pilote → aujourd'hui 100 fondations en Autriche	Première cellule emploi

Synthèse des restructurations étudiées

Pays / entreprise	Danemark	Espagne - Pays Basque	Espagne – Catalogne	Finlande
Caractéristiques	CARLSBERG	ALTOS HORNOS (AHV)	GASSOL	UPM-KYMMENE
1. Type de restructuration (capacité/compétitivité, etc.)	Productivité	Compétitivité	Capacité, redéfinition de positionnement	Compétitivité
2. Période de la restructuration	01/98 – 07/98	1991 – 2001	1991 - 96	10/1998 – fin 2 000
3. Effectif concerné par la restructuration rapporté à l'effectif total (activité restructurée ou site)	Arrêt de la production : 143 reclassements Maintien des effectifs pour la distribution	4180 personnes sur les sites concernés; 100 % du personnel	227 pers à Mataro soit, 30 % du personnel total de l'entreprise et 70% de Mataro	309 sur 1 700
4. Effectif actuel (site ou entreprise)	20 sur le site pour la distribution	300	87	1 600
5. Importance de l'entreprise dans la région	3 ^{ème} entreprise de la ville	1 ^{er} employeur (de loin) de la comarca	Faible impact économique local mais fort impact psychologique vu crise textile	1 ^{ère} entreprise de la région (non compris la mairie et l'hôpital) soit 30 % des ménages
6. Processus de négociation	Recherche de consensus Réunions DRH - syndicats	Recherche de consensus, forte participation des syndicats à la mise en œuvre sur le plan social	Conflit permanent à partir de 1995	Recherche continue de consensus et diagnostic partagé par l'ensemble des salariés et des syndicats
7. Nombre de suppressions d'emplois	111/143	4 180	Très élevé : 191	105, essentiellement via préretraites
8. Transparence du processus	Transparent	Volontairement peu transparent pour la fermeture, moyennement transparent pour le reclassement	Peu transparent	Transparent
9. Rapidité du processus	Très rapide (6 mois à partir de l'annonce)	Processus économique très rapide (1 an élaboration, 1 an approbation) Processus social long (1993-2001)	Long processus de dégradation mais dernier plan de licenciement relativement rapide	Processus social sur 14 mois
10. Implication de l'entreprise (financière, pilotage du processus, reclassement...)	Forte	Forte	Décisions unilatérales Implication sociale faible	Forte dans le management du processus mais faible du point de vue financier
11. Implication des syndicats	Forte	Forte	Forte	Forte
12. Implication de l'agence pour l'emploi	Faible car présence d'un consultant financé par l'entreprise	Non	Non	Faible
13. Implication des collectivités territoriales	Non, inutile	Villes	Oui, intervention clé	Quasi inexistant
14. Implication de l'Etat	Non, en dehors des mesures passives	Forte	Non	Non en dehors de mesures passives
15. Implication des autres acteurs	Consultant externe	CECA	Sections syndicales territoriales	Participation des salariés à l'élaboration de propositions suite à un diagnostic industriel dressé par la direction
16. Communication	Bonne après l'annonce	Communication en continu avec les syndicats une fois la fermeture décidée	Forcée par intervention des syndicats locaux et de la mairie	En continu avec une priorité à l'information orale des salariés
17. Climat social après restructurations dans l'entreprise	Bon semble-t-il	NA	Apathique	Assez bon semble-t-il
18. Coût par personne	19 000 Euro	141 500 Euro	16 000 Euro	Pas assez de recul pour l'évaluer
19. Efficacité "industrielle" de la restructuration	Adaptée à l'évolution importante de la productivité	Très forte Aceralia 1 ^{er} groupe espagnol, bénéfiques et croissance forts	Semble correspondre à bon niveau de rentabilité (plus forte utilisation de sous-traitance)	Pas assez de recul pour l'apprécier
22. Pratiques et résultats innovants et/ou intéressants	Reclassement externe de 90 % des salariés à reclasser en moins d'un an.	Formations d'adaptation au poste parfois poussées - covalidation par entreprise et syndicats des offres d'emploi - garantie de sécurité sinon réintégration - qualifications et salaires pas trop éloignés de la situation antérieure - création de l'ACB (1 ^{ère} aciérie compacte d'Europe) - réindustrialisation des sites AHV	- Aide à la création d'une coopérative - Annulation de la décision de fermeture importante pour le tissu local	- Pas de mesures innovantes mais processus plutôt innovant qui tend à gérer la restructuration comme un projet de compétitivité industrielle
20. Comparaison / pratiques du pays	- Bon taux de reclassement. - Forte implication de l'entreprise	- Souci de reclassement pour 43 % des salariés. Peu de départs volontaires et moins de préretraites que d'habitude	- Comparaison secteur textile : abandon pur et simple évité", alors qu'assez général dans le secteur	- Refonte du mode de management plutôt innovante mais pratique du recours au x préretraites commune à nombre d'entreprises finlandaises

Synthèse des restructurations étudiées

Pays / entreprise	France	France	Grèce	Irlande
	FRAMATOME (FBFC)	PHILIPS	CHANTIERS NAVALS	IRISH LIFE
Caractéristiques				
1. Type de restructuration (capacité/compétitivité, etc.)	Capacité & productivité	Rationalisation de l'outil industriel à l'échelle européenne	Capacité, quasi faillite	Compétitivité Changement de "culture" organisationnelle
2. Période de la restructuration	Oct 97 – Automne 98 pour les mesures industrielles et sociales	Mesures sociales : 1989 – 1990 Ré industrialisation : 1989 - 1992	1991 – 96	1992 – 95
3. Effectif concerné par la restructuration rapporté à l'effectif total (activité restructurée ou site)	300 personnes	1 000 personnes	1 070 personnes / 3 000 sur le site	191 personnes sur environ 900
4. Effectif actuel (site ou entreprise)	60 sur le site (dans l'entreprise) , + 15 jusqu'en 2000 (démantèlement de l'activité nucléaire)	0	2000 personnes	900 au siège
5. Importance de l'entreprise dans la région	Un bassin d'emploi de quasi mono industrie nucléaire rudement touché par la fermeture d'un établissement qui annonce d'autres fermetures	1 ^{ère} entreprise de la ville : 20 % de l'emploi, 30 % des recettes fiscales	Une des 1 ^{ères} entreprises industrielles dans la banlieue d'Athènes	1 ^{ère} entreprise de son secteur, importance nationale
6. Processus de négociation	Syndicats/entreprise avec Etat	Négociation syndicats, entreprise, élus	Négociation syndicat – gouvernement grec, tentatives de privatisation	Négociation très en aval, sur certains aspects de la réorganisation
7. Nombre de suppressions d'emplois	Aucun licenciements « sec ». Des reclassements internes et externes et des pré retraites.	Environ 200 (après reclassements internes et externes)	1070 mais dans le cadre de pré-retraites ou de départs volontaires	230 (avec "départs naturels")
8. Transparence du processus	Oui mais communication insuffisante	oui	transparent	Relativement transparent
9. Rapidité du processus	Assez rapide : 1 an entre 1 ^{ère} expertise industrielle et signature plan social	2 ans	très long	Rapide pour la prise de décision et la réorganisation, lent pour les départs
10. Implication de l'entreprise (financière, pilotage du processus, reclassement...)	Forte	Forte	Aucune sur le plan financier, implication des cadres dans la préparation du dossier de privatisation	Forte
11. Implication des syndicats	Forte	Moyenne	forte	Forte en aval
12. Implication de l'agence pour l'emploi	Non	Non	très faible	Non
13. Implication des collectivités territoriales	Oui très importante	Oui, bon partenariat avec la ville & le Comité Départemental de développement économique	non	Non
14. Implication de l'Etat	Oui	Non en dehors des mesures traditionnelles (exemple : compensation pour la ville de la baisse de la Taxe Professionnelle)	très forte	Non
15. Implication des autres acteurs		2 cabinets de conseils externes (antenne emploi + appui à la réindustrialisation)	UE pour accepter le processus de privatisation	Très faible : pression des autres acteurs économiques dans une branche régionale
16. Communication	Insuffisante au démarrage, bonne ensuite	Bonne	Informelle en continu, écrite – salariés une fois les négociations accomplies	Une fois la décision prise et la réorganisation planifiée, communication en continu avec le syndicat
17. Climat social après restructurations dans l'entreprise	Bon	Fermeture	bon	Moral très bas de ceux qui restent dans l'entreprise pendant 2 ans au moins : crise avec la force de vente
18. Coût par personne	Non communiqué	40 000 Euro pour l'entreprise + aides des collectivités territoriales et de l'Etat	152 000 Euro (en incluant le remboursement de la dette)	36 600 Euro
19. Efficacité "industrielle" de la restructuration	Bonne	Bonne	3 années de bénéfices après 15 ans des pertes	Très bonne. Reprise immédiate d'une position de leader, quoique pas au même niveau de parts de marché
20. Pratiques et résultats innovants et/ou intéressants	- Un dispositif partenarial industriel d'appui à la réindustrialisation	- Bon partenariat entreprise /acteurs locaux	- management sous-traité à une entreprise extérieure, par appel d'offres	- Aide financière pour la reprise d'études - Outplacement en amont de la décision de départ volontaire ou de préretraite, en aval pour aider au reclassement
21. Comparaison / pratiques du pays	- Une bonne combinaison de mesures sociales, industrielles et locales	- Une restructuration de taille exceptionnelle pour le bassin d'emploi qui a pu être gérée sans trop de conséquences nuisibles à moyen terme	- première privatisation sous la forme d'un actionnariat des salariés	- Bon niveau d'indemnités - Début de pratiques partenariales avec le syndicat correspond à ce qui se passe au niveau national

Synthèse des restructurations étudiées

Pays / entreprise Caractéristiques	Italie	Italie	Luxembourg	Pays Bas
	FALCK	ENICHEM	MMRA	RABOBANK
1. Type de restructuration (capacité/compétitivité, etc.)	Restructuration traditionnelle et de compétitivité	Restructuration de capacité et de compétitivité	Capacité	Evolution nécessaire des compétences → productivité
2. Période de la restructuration	Janvier 94 – juin 99	Janvier 95 – juillet 99	Début 1995 - fin 1996	1997 - 1999
3. Effectif concerné par la restructuration, rapporté à l'effectif total (activité restructurée ou site)	1 674 / 3 565	652/704 pers sur le site en 1995 et 19 500 Italie	Réduction de 321 personnes sur un effectif de 1082	20 000/47 000 (en 1997)
4. Effectif actuel (site ou entreprise)	760	52	804	Environ 50 000
5. Importance de l'entreprise dans la région	Première entreprise du site	Première entreprise du site, premier employeur	1 ^{ère} entreprise de la région	Entreprise implantée dans l'ensemble du pays, donc pas d'incidence spécifique sur un bassin d'emploi. 1 ^{ère} banque du pays en effectifs .
6. Processus de négociation	Recherche de consensus Réunion DRH/Syndicats	Fermeture approuvée par l'Etat et la CEE	Etabli d'après le modèle luxembourgeois	Syndicat et entreprise au niveau du siège, puis avec les 500 établissements
7. Nombre de suppressions d'emplois	1664	522	321	3 000 pers (= 6 %)
8. Transparence du processus	Transparent	Moyenne	Totale	Très transparent
9. Rapidité du processus	Progressif sur 6 ans	Assez lent - 5 ans	Assez faible	Assez rapide (1 an de négociation et 2 ans de mise en place)
10. Implication de l'entreprise financière, pilotage du processus, reclassement...)	Très forte implication	Moyenne	Totale	Totale
11. Implication des syndicats	Très forte	Forte	Totale	Totale
12. Implication de l'agence pour l'emploi	Faible	Faible	Aucune	Non, inutile
13. Implication des collectivités territoriales	Forte	Moyenne	Aucune	Non, inutile
14. Implication de l'Etat	Oui	Forte	Non, en dehors des mesures passives	Non, inutile
15. Implication des autres acteurs	CEE (CECA, FSE)	CEE	Consultant externe aide à déterminer des mesures d'augmentation de la productivité	Non
16. Communication	Bien menée	Mauvaise	Très bonne	Bonne même si à certains égards, pas assez concrète pour les établissements
17. Climat social après restructuration dans l'entreprise	Très bon	Mauvais	Excellent	Bon semble-t-il
18. Coût par personne	46 000 Euro	94 000 Euro	49 000 Euro	Non déterminé (restructuration en cours)
19. Efficacité "industrielle" de la restructuration	Reconversion réussie dans de nouvelles activités	Résultat financier réussi au plan consolidé	Bien adaptée à l'entreprise et aux attentes des syndicats	Bonne à ce stade
20. Pratiques et résultats innovants et/ou intéressants	- Pilotage de reclassement remarquable 77% - Instruments institutionnels novateurs / création de PME sur le site	- Instrument juridique nouveau : le contratto d'area pour le développement du bassin d'emploi	- Création de la Cellule de Reclassement - Mutations facilitées à d'autres usines du groupe	- Vaste plan de formation
21. Comparaison / pratiques du pays	- Forte implication de l'entreprise dont l'image sur le territoire est importante	- Faible implication de l'entreprise qui n'a pas d'image à défendre sur le territoire en question	- Consensus obtenu par la cogestion et une transparence totale entre la société et les syndicats	- Un contrat clair (formation ou départ) entre l'entreprise et les salariés, innovant et dont les résultats sont attendus par de nombreux observateurs

Synthèse des restructurations étudiées

Pays / entreprise	Portugal	R.U.	R.U.
	LISNAVE	FUJITSU	BRITISH STEEL
Caractéristiques			
1. Type de restructuration(capacité/compétitivité, etc.)	Capacité et productivité	Fermeture définitive	Fermeture définitive
2. Période de la restructuration	1997 - 2007	Septembre - décembre 1998	Mi 12990-mi 1992
3. Effectif concerné par la restructuration rapporté à l'effectif total (activité restructurée ou site)	5 000 personnes en 10 ans	576 personnes	3 090 personnes
4. Effectif actuel (site ou entreprise)	Environ 2900 (salariés de LISNAVE + salariés d'entreprises liées à LISNAVE)	0	0
5. Importance de l'entreprise dans la région	1 ^{ère} entreprise de la ville (banlieue de LISBONNE) : 5 à 10 % de l'emploi local	3 ^{ème} Entreprise de la ville	1ère entreprise de la région
6. Processus de négociation	Tripartite : entreprise, gouvernement, syndicats	Négociation des conditions avec les représentants du personnel	Négociation des conditions de départ après l'annonce de la fermeture
7. Nombre de suppressions d'emplois	A terme environ 3000	576	3 090
8. Transparence du processus	Insuffisant pour la ville et les syndicats	Transparent	Assez transparent mais aucune consultation avant la décision
9. Rapidité du processus	longue (10 ans)	Très rapide	Fermeture progressive
10. Implication de l'entreprise (financière, pilotage du processus, reclassement...)	Forte	Forte	Forte
11. Implication des syndicats	Assez forte	Forte	Très forte
12. Implication de l'agence pour l'emplois	Non	Très forte	Forte
13. Implication des collectivités territoriales	Non	Très forte	Très forte
14. Implication de l'Etat	Oui	Très forte	Très forte
15. Implication des autres acteurs	UE, Cabinet de conseils	Consultants externes pour aider la recherche d'emploi	Commission Européenne et ISERBS
16. Communication	Insuffisante / ville	Excellent	Limitée - critiques des parlementaires britanniques
17. Climat social après restructurations dans l'entreprise		Entreprise fermée	Bon
18. Coût par personne	Non communiqué	15000 Euro	19 400 Euro
19. Efficacité "industrielle" de la restructuration	Pas assez de recul, mais 1 ^{er} bilan positif	Fermeture totale de l'usine	Fermeture Totale de Ravenscraig
20. Pratiques et résultats innovants et/ou intéressants	- Diversification de l'activité via la création d'une nouvelle société	- Tous ceux qui souhaitaient bénéficier d'une formation ont pu le faire - Création d'un Centre d'Opportunités à l'usine pour traiter l'outplacement avec la participation très importante et dynamique de l'Employment Service de l'Etat	- Jusqu'à 52 semaines de formation financé par la Commission Européenne et le Gouvernement
21. Comparaison / pratiques du pays	- Des mesures dérogatoires pour les préretraités - Dispositif innovant de diversification de l'activité et de gestion progressive des retraites	- Excellent taux de reclassement	- Indemnités nettement supérieures au minimum légal

Synthèse des restructurations étudiées

Pays / entreprise	Suède	
	SAAB AB 1 ^{er} plan social	SAAB AB 2 ^{ème} plan social
1. Type de restructuration (capacité/compétitivité, etc.)	capacité	capacité
2. Période de la restructuration	mi 95 – mi 97	fin 97 – mi 99
3. Effectif concerné par la restructuration, rapporté à l'effectif total (activité restructurée ou site)	450 personnes / 2300 dans l'activité, 5 000 sur le site	arrêt de la production 1800 personnes, 5000 sur le site
4. Effectif actuel	0 dans l'activité	0 dans l'activité, 3500 sur le site
5. Importance de l'entreprise dans la région	1 ^{ère} entreprise de la région, 20% des ménages de la commune	1 ^{ère} entreprise de la région, 20% des ménages de la commune
6. Processus de négociation	Recherche de consensus Réunions d'un groupe de travail acteurs internes + externes	Recherche de consensus Réunions DRH - syndicats
7. Nombre de suppressions d'emplois	très faible - 9	faible -100
8. Transparence du processus	transparent	transparent
9. Rapidité du processus	lent, pour assurer la continuité de la production	lent, pour assurer la continuité de la production
10. Implication de l'entreprise (financière, pilotage du processus, reclassement...)	forte	forte
11. Implication des syndicats	forte	forte
12. Implication de l'agence pour l'emploi	forte	forte
13. Implication des collectivités territoriales	aucune	aucune
14. Implication de l'Etat	aucune	aucune
15. Implication des autres acteurs	Fonds syndical pour les préretraites UE à travers Objectif 4	Fonds syndical pour les préretraites
16. Communication	En continu, écrite - salariés, orale - syndicats, management	En continu, écrite - salariés, orale - syndicats, management
17. Climat social après restructurations dans l'entreprise	très bon	bon
18. Coût par personne	22 700 Euro	non estimé
19. Efficacité "industrielle" de la restructuration	Ce plan social s'est avéré une 1 ^{ère} étape de restructuration – le nombre de commandes a continué à chuter	adapté à la faiblesse du carnet de commandes
20. Pratiques et résultats innovants et/ou intéressants	- Job center pour les cadres avec possibilité de prendre un emploi tout en restant salarié de Saab - Recherche d'emploi conjointe par l'employeur et les syndicats - Création d'Industrikompetens, entreprise d'intérim industriel qualifié	- Recherche d'emploi conjointe par l'employeur et les syndicats
21. Comparaison / pratiques du pays		

ANNEXE 2 -

Tableaux récapitulatifs des restructurations des mesures sociales d'accompagnement

□ TABLEAU 2

Types de mesures : pourcentage de personnes concernées

Mesures	Allemagne	Allemagne Est	Autriche	Belgique	Danemark	Espagne P. Basque	Espagne Catalogne	Finlande	France	France
	DITEC	JENOPTIK	VOEST ALPINE ⁸	RENAULT Vilvorde (RIB)	CARLSBERG	ALTOS HORNOS (AHV)	GASSOL	UPM-KYMMENE ⁹	FRAMATOME (FBFC)	PHILIPS
1. Mesures actives	64,3%	37,2%	94,4%	92%	81,1%	39,1%	16%	56,3%		
1.1. Reclassements internes	ND	4,7%	12,4%	13%	22,4 %	30,0 %	12,5%	35,3 %		
1.1.1. "classiques"	ND	4,7%	12,4%	13%	22,4 %	30,0 %	12,5 %	35,3 %		
- dont avec une formation spécifique			12,4 %							
1.1.2. dont réintégration de la sous traitance										
1.2. Reclassements externes	60,0%	31,3 %	62,1%	79%	49,6 %	9,1 %	3,5%			
1.2.1. aidés vers autre entreprise	10,0%	4,1%	58,2%	79%	49,6 %	9,1%				
1.2.2. création d'entreprise			3,9 %				3,5 %			
1.2.3. externalisation d'activité aidée	50,0 % (buy out)	27,2 % (buy out)								
1.3. Personnes en mesure active (formation, etc.) sans reclassement au moment de l'enquête	4,3%	1,2 %	11,1 %¹⁰ + 8,8% en attente de solution		9,1 %			21 %¹¹		
2. Mesures passives	21,4%	8,8%		8%	5,6%	57,1 %	84%	37,2 %		
2.1. Préretraites	ND	ND		8%	5,6 %	57,1 %		37,2 %		
2.2. Indemnisation spécifique de l'inactivité	21,4 %	8,9 %¹²		(79%¹³)		(100%¹⁴)	84%			
3. Aucune mesure	14,2%	53,9%	5,6 %		13,3 %¹⁵	3,8%		6,5%		
3.1. Salariés non aidés (licenciements sec)		53,9%	5,6 %		7%					
3.2. Départs volontaires (en général salarié disposant d'un autre emploi)	14,2%				6,3%	3,8%		6,5%		

⁸ Les indications se rapportent à la Fondation pour l'emploi

⁹ Bilan estimatif pour les 309 suppressions de postes envisagés à fin 2 000

¹⁰ Salariés en formation

¹¹ Il s'agit de jeunes de moins de 25 ans dont le CDD n'est pas reconduit mais qui bénéficieront d'une réembauche au sein de l'entreprise après une formation de 6 mois organisée et financée par l'agence locale de l'emploi

¹² Liste d'attente

¹³ Pour une durée de 1 à 24 mois (chômage alterné)

¹⁴ 100% du personnel est entré dans un plan de régulation temporaire pour commencer, en attente d'une préretraite ou d'un reclassement

¹⁵ Dans cette catégorie, il convient de signaler des personnes qui sont à la recherche d'un emploi (10,5 %) et d'autres qui ne souhaitent pas pour le moment rechercher un emploi mais préfèrent bénéficier des mesures d'indemnisation du chômage (8,3 %).

Types de mesures : pourcentage de personnes concernées

Mesures	Grèce	Irlande	Italie Sesto	Italie Manfredonia	Luxembourg	Pays Bas	Portugal	R.U	R.U.	Suède	
	Chantiers Navals	IRISH LIFE	FALK	ENICHEM	MMRA	RABOBANK	LISNAVE	FUJITSU	BRITISH STEEL	SAAB 1 ^{er} plan social	SAAB 2 ^{ème} plan social
1. Mesures actives	32,7%	79,6 %	81,3%	20%	27%		48%	85 %	59 %	86,2%	68,1%
1.1. Reclassements internes		11,5 %	4,3 %	18 %¹⁶				2,7%		53,3%	52,1%
1.1.1. "classiques"								2,7 %		49%	52,1%
- dont avec une formation spécifique										11,3%	4,7%
1.1.2. réintégration ss-traitance										6,6%	
1.2. Reclassements externes	22,9 %	68,1 %	70,3 %		3 %		48 %¹⁷	82,3%	56%	16,3%	4,5%
1.2.1. aidés vers une autre entreprise	17,8%		30,3 %		3%			81,1 %	52 %	11,8%	4,3%
1.2.2. création d'entreprise	5,1 %		10 %					1,2 %	4 %	4,5%	0,2%
1.2.3. externalisation d'activité aidée			30 %								
1.3. Personnes en mesure active (formation, etc.) sans reclassement au moment de l'enquête	9,8 %		6,7 % CIGS	2 %	24 %				3 %	14,3%	11,5%
2. Mesures passives		20,4%	18,7 %	27%	66 %		52%			13,8%	16,3%
2.1. Prérétraites	67,3%	20,4 %	12%	6%			52 %¹⁸				9,3%
2.2. Indemnisation spécifique de l'inactivité	67,3 %		6,7%	21 %	66 %		2¹⁹			13,8%	7%
3. Aucune mesure				53 %	7 %			5 %	41 %		15,6%²⁰
3.1. Salariés non aidés (licenciements sec)				53 %							10,5%
3.2. Départs volontaires (en général salarié disposant d'un autre emploi)											5,1%

¹⁶ Effectif au 01.01.95 : 704 salariés - personnel en activité au 12.07.99 : 52 salariés - total des salariés sortis durant la période 95/99 : 652

¹⁷Cette externalisation prend des formes très diversifiées : création d'une entreprise à capitaux publics, sous-traitance à des petites entreprises, etc.

¹⁸ Ce chiffre sera de 90% dans 10 ans (pré retraite à 55 ans)

¹⁹ Selon les années, ce chiffre est très variable (faible en 98, probablement fort en 99)

²⁰ Restés à l'intérieur de l'entreprise

Annexe 3 :

Coûts des actions

□ TABLEAU 3

Coût des actions (le total et par salarié, en K Euro) mises en places par l'ensemble des acteurs (entreprise, Etat, collectivités territoriales, etc.)

Mesures	Allemagne	Ex Allemagne Est	Autriche	Belgique	Danemark Wibroe	Espagne Pays Basque	Espagne Catalogne	Finlande	France	France
	DITEC	JENOPTIK	VOEST ALPINE	RENAULT (RIB)	CARLSBERG	ALTOS HORNOS (AHV)	GASSOL	UPM-KYMMENE	FBFC	PHILIPS
1. Indemnités de licenciement	4 500	326 200	ND ²¹		3 à 6 mois de salaire		3 654 16/pers	2 à 6 mois de salaire		
2. Allocation chômage (en appui aux autres mesures)	ND	ND	ND		40/pers	(279 000 déjà comptabilisés en 3)		ND		
3. Mesures passives		65 000			584	558 000				
3.1. préretraites, retraites		65 000			384 48/pers	431 000 180/pers		ND		
3.2. indemnisation de l'inactivité	ND				200	127 000 30/pers		ND		
4. Mesures actives		29 100	Budget annuel 2 500/200 bénéficiaires par année en moyenne		450	33 439	ND	ND		
4.1. reclassements		26 100			150	17 731 38/pers	ND	ND		
4.2. formation		3 000 7/pers				ND		ND		
4.3. différentiel de salaires					300	Compris dans reclassement		ND		
4.4. mobilité géographique						ND				
4.5. conseil à la création de l'entreprise	ND								Non	
4.6. départs volontaires							8 211 + possible à l'avenir 7 497 51/pers		ND	
5. Développement économique		650 000					ND élevé		ND	
5.1. traitement de l'environnement (sols, etc.)		650 000						ND		
5.2. développement local (réindustrialisation, création d'entreprise, etc.)								ND	400	
6. Autres coûts et éléments financiers		200 000						ND		
TOTAL	4 500 min 30/pers	min 1 270 300²² 17,5/pers	2500 par an 12,5/pers minimum	ND	2 106 19/pers	591 439 141,5/pers	3 654 16/pers	ND	Non communiqué	Entr. : 40 000 40/pers Etat, terr. : non communiqué

²¹ ND = non déterminé²² Le coût total de la restructuration de l'ancien VEB CarlZeiss Jena a été évalué à 1,8 milliards d'Euro. Cette somme englobe entre autres les moyens transférés o la société Carl Zeiss et le remboursement des dettes

Coût des actions (le total et par salarié, en K Euro) mises en place par l'ensemble des acteurs (entreprise, Etat, collectivités territoriales, etc.)

Mesures	Grèce	Irlande	Italie	Italie	Luxembourg	Pays Bas	Portugal	R.U.	R.U.	Suède
	CHANTIERS NAVALS	IRISH LIFE	FALK	ENICHEM	MMRA	RABOBANK	LISNAVE	FUJITSU	BRITISH STEEL	SAAB 1 ^{er} plan social
5. Indemnités de licenciement	24 645 23/pers			mo ²³ : 7 280 ml ²⁴ : 37 323		ND		2 750 5,0/pers	36 153 11,7/pers	ND 2 à 6 mois salaire
6. Allocation chômage (en appui aux autres mesures)						ND			2 785 0,9/pers	En appui au préretraites
7. Mesures passives	61 557	+ mesures actives : 6 988	ND	10 608	15 052	1 000/pers		5 100		8 724
7.1. préretraites, retraites	61 557 57,5/pers	36,6/pers		3 720	71/pers					8 724 19,4/pers
7.2. indemnisation de l'inactivité	ND		13 944 27,9/pers	3 608/CIGS 3280/solid				5 100 8,9/pers	ND	
8. Mesures actives	923		33 311,4	6 222,3	777			837		1 095
8.1. reclassements	923 0,9/pers		29 438 2,3/pers	3 640 28/pers	14 2/pers	20 000/pers		529 0,9/pers		
8.2. formation			3 873,4 1,8/pers	2 582,3 7,4/pers				188 0,3/pers		1 095 2,4/pers
8.3. différentiel de salaires					433 9/pers					
8.4. mobilité géographique										ND
8.5. conseil à la création de l'entreprise	ND									ND
8.6. départs volontaires		36,6/pers			330 15/pers					
9. Développement économique		2 573	21 174,7							411
9.1. traitement de l'environnement (sols, etc.)			12 911,4							
9.2. développement local (réindustrialisation, création d'entreprise, etc.)	ND		8 263,3 4,9/pers							411 0,9/pers
10. Autres coûts et éléments financiers	Dette : 75 407	2 573 consultant						120 0,2/pers		1 pers Agence Emploi
TOTAL	162 532 152/pers avec dette	9 561 50/pers	76 848 45,9/pers	61 433 94,2/pers	15 829 49/pers	ND	ND	8 687 15/pers	590 938 19,4/pers	10 230 22,7/pers

²³ mobilità- ordinaria²⁴ mobilità - lunga

DES RESTRUCTURATIONS AUX COUTS TRES VARIABLES QUI RECOUVRENT DES REALITES DIVERSIFIEES

Il faut reconnaître que l'évaluation des restructurations reste un domaine très peu exploré. Pour de nombreuses directions d'entreprises, une bonne restructuration est une opération dont on ne parle pas. Pour les représentants des salariés, une fois le plan social mis en œuvre et les négociations achevées, il y a souvent peu de volonté ou de possibilité de réaliser un suivi des conséquences de la restructuration. Il est en particulier très difficile de retrouver les parcours professionnels des salariés qui ont quitté l'entreprise.

On s'est attaché à rechercher les informations concernant les coûts des mesures sociales, depuis les indemnités de licenciement jusqu'aux mesures de formation ; ainsi que les coûts des mesures d'aide à la réindustrialisation ou au redéveloppement économique local.

Les tableaux ci-dessus montrent l'extrême hétérogénéité des coûts rapportés au nombre de personnes concernées.

Entre une restructuration menée par Scaramanga (avec un coût moyen par salarié concerné de 152 000 Euros /salarié) et l'opération menée par Fujitsu (15 000 Euros /salarié), il apparaît clairement qu'une restructuration peut engendrer des coûts extrêmement variables.

La méthodologie propre à ce type d'enquêtes rend souvent le travail de comparaison difficile. De tels chiffres isolés de leurs contextes n'ont aucune signification dans la mesure où les opérations et mesures mises en place ne sont la plupart du temps pas comparables.

Les facteurs essentiels qui expliquent les différences constatées sont les suivants :

a) Le type de mesures mises en places : comparer ce qui est comparable

- mesures passives de retrait du marché du travail :

AHV : des mesures généreuses de pré-retraites massives à partir de 52 ans et qui concernent 57 % des effectifs.

SCARAMANGA : les responsables de l'entreprise reconnaissent que leur dispositif de pré-retraites était trop incitatif et qu'ils auraient pu réaliser d'importantes économies.

- mesures de politiques actives de l'emploi :

Falk : des mesures sociales actives, avec de bons résultats, en partie dus à l'état du marché du travail dans la zone concernée.

- mesures d'appui au redéveloppement économique :

Il est évident qu'une restructuration sans création d'activités sur le bassin d'emploi, mais avec simplement le souci de reclasser les personnels (dans le bassin d'emploi ou à l'extérieur, en particulier par des appuis à la mobilité) ne peut pas être considérée de la même façon - notamment en termes de coûts- qu'une opération de ré-industrialisation ou de participation au redéveloppement économique du territoire.

- mesures de très grande ampleur concernant les infrastructures : traitement des sols, etc.

C'est le cas en particulier en ce qui concerne l'ensemble des restructurations sidérurgiques mais également des chantiers navals de Lisnave et dans une moindre mesure, Renault à Vilvorde, ou surtout Enichem à Manfredonia et Jenoptik en Thuringe.

La combinaison de mesures qui va être mise en œuvre dépend de trois facteurs, dont deux échappent à l'entreprise :

- ♦ la situation du marché du travail, les coûts les moins importants s'observent là où les marchés du travail sont actifs ;
- ♦ les contraintes réglementaires ;
- ♦ la politique de l'entreprise.

b) Les institutions du pays et les règles du jeu du secteur d'activités

Plusieurs facteurs contextuels influent directement sur les coûts de la restructuration, notamment :

- des caractéristiques nationales et locales, en particulier l'organisation institutionnelle et le cadre juridico-administratif.

Renault : le système de "portage" autorisé par le dispositif belge dit de "chômage alterné".

Fujitsu : un grand nombre de salariés ont retrouvé rapidement un emploi moins bien rémunéré, ce qu'encourage le système d'aides à l'emploi et d'assurance-chômage britannique mais qui n'a pas été possible dans le contexte du Pays Basque où les emplois de reclassement devaient être

industriels, de même niveau de qualification et sensiblement de même niveau de rémunération.

- le degré de dynamisme du bassin d'emploi et les opportunités de reclassement qui en découlent pour les salariés.

Carlsberg : c'est un bon exemple d'une restructuration menée dans un contexte économique favorable (6,5 % de chômage dans le bassin d'emploi).

Irish Life : le succès des mesures de reclassement des salariés est sans doute lié à une approche imaginative des voies de sorties possibles (large mobilisation de mesures y compris des mesures originales), mais aussi et surtout, à un environnement économique favorable de reprise du marché du travail dans le secteur financier.

Rabobank : une mutation des compétences facilitée par un secteur financier en bonne santé.

c) Les autres raisons plus conjoncturelles

- mobilisation des élus locaux :

FBFC Framatome : une mobilisation finalement utile.

- le caractère plus ou moins conflictuel de la restructuration :

Renault : la mise en place de mesures de reclassements exemplaires est sans doute liée au conflit très médiatisé autour de cette restructuration.

- dossier politique :

Certaines restructurations peuvent ne pas dégénérer en affrontements et pour autant revêtir un caractère grave (en raison de leur ampleur ou de leur caractère symbolique) et à ce titre être politiquement importantes.

Lisnave : la forte mobilisation du secrétaire d'Etat adjoint du Ministre de l'économie et les dispositifs dérogatoires (en particulier en ce qui concerne la pré-retraite) attestent du caractère politique de l'opération.

Il en a été de même en Grèce pour *Scaramanga*

d) La culture et les choix de l'entreprise

Indépendamment des facteurs précédemment cités qui ne sont pas du ressort de l'entreprise, cette dernière opère également des choix importants qui sont en particulier liés :

- à des habitudes historiques,

- aux relations sociales existantes,
- aux liens noués entre l'entreprise et son territoire,
- à l'image que l'entreprise souhaite donner ; ceci étant en partie lié au fait que le produit réalisé par l'entreprise est destiné ou non à un large public, médiatisé ou non, etc.
- aux méthodes de pilotage du projet de restructuration.

Ainsi, comme cela a été souligné, la notion de coût doit être affinée, notamment si l'on entend raisonner en termes nets, compte tenu des externalités diverses produites par toute restructuration et, plus généralement, de l'hétérogénéité des multiples flux financiers qu'elle engendre.

Tableau 4 : Répartition des coûts selon les financeurs (en %)

Financeurs	Allemagne						Ex Allemagne Est						Autriche					
	DITEC						JENOPTIC						VOEST ALPINE					
	Collectivités publiques						Collectivités publiques						Collectivités publiques					
	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Salaires	Autres
1. Indemnités de licenciement	X						X	X	X	X			X			X		
2. Allocation chômage		X																
3. Mesures passives:						X	X		X		X							
3.1. préretraites, retraites																		
3.2. d'indemnisation de l'inactivité																		
4. Mesures actives:							X	X										
4.1. reclassements																		
4.2. formation	X ¹						X		X	X			X	X				
4.3. différentiel de salaires																		
4.4. mobilité géographique																		
4.5. conseil à la création de l'entreprise	X												X	X				
5. Développement économique:																		
5.1. traitement de l'environnement							X						X					
5.2. externalisation d'activités													X					
5.3. réintégration de la sous-traitance																		
6. Autres coûts et éléments financiers																		
TOTAL (en %)	X	X				X	X	X	X	X		X	X	X			X ²	

¹ Ditec complète les indemnités versées par l'agence pour l'emploi à 90 % du salaire net

² Fondation pour l'emploi : tous les salariés des sociétés Voest Alpine versent une contribution de 0,25 % de leur salaire mensuel à la fondation - les bénéficiaires mettent leurs indemnités de chômage à la disposition de la fondation

Répartition des coûts selon les financeurs (en %)

Financeurs	Belgique						Danemark						Espagne – Pays Basque					
	RENAULT Vilvorde (RIB)						CARLSBERG						ALTOS HORNOS (AHV)					
	Collectivités publiques						Collectivités publiques						Collectivités publiques					
Mesures	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres	Entreprise	Organisme national de formation	Collectivités territoriales	Etat	Agence Nationale l'Emploi	Autres	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres
1. Indemnités de licenciement	X						X				X							
							46,3				9,5							
2. Allocation chômage																		
3. Mesures passives:													X	X				
3.1. préretraites, retraites				X						X			X	X				
										18,3			X	X				
3.2. d'indemnisation de l'inactivité				X									X	X				
4. Mesures actives:													X					
4.1. reclassements	X						X	X										
4.2. formation	X						4,7	2,5					X					
4.3. différentiel de salaires										X			X					
										14,2								
4.4. mobilité géographique													X					
4.5. conseil à la création de l'entreprise																		
5. Développement économique:													X		X	X		
5.1. traitement de l'environnement	X																	
5.2. externalisation d'activités																		
5.3. réintégration de la sous-traitance																		
6. Autres coûts et éléments financiers							X											
							4,5											
TOTAL (en %)	X			X			55,5	2,5		32,5	9,5		X	X	X	X		

Répartition des coûts selon les financeurs (en %)

Financeurs	Espagne – Catalogne						Finlande						France					
	GASSOL						UPM KYMMENE						FRAMATOME (FBFC)					
	Collectivités publiques						Collectivités publiques						Collectivités publiques					
	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres	Entreprise	Organisme national de formation	Collectivités territoriales	Etat	Agence pour l'emploi	Autres	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres
Mesures																		
1. Indemnités de licenciement	X						X											
2. Allocation chômage		X																
3. Mesures passives:																		
3.1. préretraites, retraites										X						X		
3.2. d'indemnisation de l'inactivité																		
4. Mesures actives:																		
4.1. reclassements										X	X					X		
4.2. formation																		
4.3. différentiel de salaires																		
4.4. mobilité géographique																		X
4.5. conseil à la création de l'entreprise																		X
5. Développement économique:																		X
5.1. traitement de l'environnement																		
5.2. externalisation d'activités																		
5.3. réintégration de la sous-traitance																		
6. Autres coûts et éléments financiers	X																	
TOTAL (en %)	X	X					X			X	X		X		X	X	X	

Répartition des coûts selon les financeurs (en %)

Financeurs	France						Grèce						Irlande					
	PHILIPS						Chantiers Navals						IRISH LIFE					
	Collectivités publiques						Collectivités publiques						Collectivités publiques					
Mesures	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres
1. Indemnités de licenciement	X									X			X					
2. Allocation chômage				X				X						X				
3. Mesures passives:													X					
3.1. préretraites, retraites	X			X						X			X					
3.2. d'indemnisation de l'inactivité								X										
4. Mesures actives:	X												X					
4.1. reclassements	X							X		X		X						
4.2. formation	X			X									X					
4.3. différentiel de salaires	X																	
4.4. mobilité géographique	X																	
4.5. conseil à la création de l'entreprise	X																	
5. Développement économique:	X		X															
5.1. traitement de l'environnement																		
5.2. externalisation d'activités																		
5.3. réintégration de la sous-traitance																		
6. Autres coûts et éléments financiers	X									X dette			X					
TOTAL (en %)	X		X	X				X		X		X	X	X		X		

Répartition des coûts selon les financeurs (en %)

Financeurs	Italie						Italie						Luxembourg					
	FALCK						ENICHEM						MMRA					
	Collectivités publiques						Collectivités publiques						Collectivités publiques					
	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres
Mesures																		
1. Indemnités de licenciement							X											
2. Allocation chômage			X															
3. Mesures passives:													X			X		
3.1. préretraites, retraites				X						X								
3.2. d'indemnisation de l'inactivité	X			X			X			X								
4. Mesures actives:													X					
4.1. reclassements	X			X	X													
4.2. formation	X			X	X					X	X							
4.3. différentiel de salaires													X					
4.4. mobilité géographique																		
4.5. conseil à la création de l'entreprise													X					
5. Développement économique:																		
5.1. traitement de l'environnement																		
5.2. externalisation d'activités			X	X														
5.3. réintégration de la sous-traitance	X				X		X			X								
6. Autres coûts et éléments financiers																		
TOTAL (en %)																		
	X		X	X	X		X			X	X		27,7			72,3		

Répartition des coûts selon les financeurs (en %)

Financeurs	Royaume Uni						Suède					
	BRITISH STEEL						SAAB – 1 ^{er} plan social					
	Collectivités publiques						Collectivités publiques					
	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres	Entreprise	Agence pour l'emploi	Collectivités territoriales	Etat	Europe	Autres
Mesures												
1. Indemnités de licenciement	X 60,3						X					
2. Allocation chômage				X 4,7				X				
3. Mesures passives:							X	X				X
3.1. préretraites, retraites							71,4	13,1				
3.2. d'indemnisation de l'inactivité												
4. Mesures actives:												
4.1. reclassements												
4.2. formation	X ⁵ 17,5			X ⁵ 17,5			X ⁵	X ⁶				X ⁷
4.3. différentiel de salaires												
4.4. mobilité géographique								X				
4.5. conseil à la création de l'entreprise								X				
5. Développement économique:												
5.1. traitement de l'environnement												
5.2. externalisation d'activités							1,2	1,7	0,6		0,6	
5.3. réintégration de la sous-traitance												
6. Autres coûts et éléments financiers												
TOTAL (en %)												
	77,8			22,2			81,3	16	0,6		0,6	1,5

⁵ dont 3,1 % « cols bleus » et 5,6 % « cols blancs »⁶ dont 1,2 % « cols blancs »⁷ dont 0,8 % « cols bleus »

