

**Les conséquences sociales des restructurations
d'entreprises**

Etude pour la DG V de la Commission Européenne

Danemark

CARLSBERG

Marc KNOLL

Le groupe Carlsberg est implanté dans un grand nombre de pays à travers le monde.

Au Danemark, il est de loin le premier brasseur, avec 72 % de parts de marché dans le pays et il emploie 18 000 personnes réparties sur de nombreux sites.

Depuis un certain nombre d'années, l'entreprise a fortement amélioré sa productivité essentiellement à travers le recours à des processus de fabrication de plus en plus automatisés.

Le groupe se trouve donc actuellement en situation de surcapacité de production , et ce d'autant plus que la consommation de bière dans le pays n'augmente pas.

Dans ce contexte, le groupe a entamé une démarche de rationalisation de ses capacités de productions et de ses circuits de distributions et ceci à eu des conséquences sur de nombreux services et sites.

Dans le cadre de cette enquête , nous nous sommes intéressé à la fermeture d'un brasseur local : WIBROE.

Dans ces conditions, WIBROE (avec 150 salariés) constitue une entreprise de taille relativement importante à l'échelle de la ville.

Pourtant, comme le souligne l'élu local, la fermeture de WIBROE ne représente un enjeu ni en terme d'emploi, ni en terme de fiscalité locale mais bien davantage en terme d'image.

La décision de fermer l'unité de production d'Helsingor n'est donc qu'un élément d'un vaste plan de réorganisation, entamé d'ailleurs depuis un certain nombre d'années et qui s'est en particulier traduit il y a

En matière sociale, le traitement des salariés licenciés a fait l'objet d'un soin important de la part de l'entreprise au regard de ce qui se pratique au Danemark dans des opérations de restructurations similaires.

1. Historique – origine et contexte

Eléments de contextes nationaux : le succès danois d'une activation du marché du travail

L'évolution de la situation sur le marché du travail danois est incontestablement unique comparée au reste de l'UE¹ : une baisse marquée du chômage, un nombre élevé de créations d'emplois et une faiblesse de l'inflation.

Au début des années 90, le Danemark connaissait une situation préoccupante avec une importante augmentation du chômage. En 1993, 12 % de la population active était au chômage et la proportion de chômeurs de longue durée était importante.

Pour faire face à cette situation, la politique du gouvernement de l'époque reposa sur deux axes :

- mettre en place une politique budgétaire expansionniste de relance de la demande ;
- favoriser une politique d'activation du marché du travail pour combattre le chômage.

La « loi sur la politique active du marché du travail » mise en place en 1994, combina mesures macroéconomiques et mesures structurelles. Il s'agissait de mettre en place une politique plus souple et plus efficace destinée à combattre le chômage aussi bien général que structurel, essentiellement à travers une politique de décentralisation et d'individualisation des mesures actives.

Cette réforme du marché du travail est une réussite puisque le Danemark a connu un véritable retournement de situation : en 1998 il y avait environ 7% de chômeurs et ce taux devrait continuer à baisser en 1999 pour se rapprocher de celui du début des années 80.

L'inflation en 1997 (4%) était inférieure à celle de l'Allemagne, le principal partenaire commercial du pays.

De plus la baisse du chômage s'accompagne d'une forte diminution du chômage de longue durée et donc d'une atténuation des phénomènes d'exclusion.

¹ Il convient de rappeler que le directeur Général de la DGV, Allan Larsson, a qualifié la politique du marché du travail danoise de « politique la plus progressiste d'Europe ».

Pourtant, il convient de souligner que le dispositif mis en place connaît quelques limites :

- d'une part, il semble que le taux atteint de chômage de longue durée soit à présent incompressible.
- enfin et surtout, cette diminution du chômage fait l'objet de controverses dans la mesure où nombre de chômeurs de longue durée bénéficient de mesures actives soutenues par les pouvoirs publics

1.1. L'entreprise mène une restructuration de capacité

Le groupe Carlsberg est implanté dans un grand nombre de pays à travers le monde.

Au Danemark, il est de loin le premier brasseur, avec 72 % de parts de marché dans le pays et il emploie 18 000 personnes réparties sur de nombreux sites.

Depuis un certain nombre d'années, l'entreprise a fortement amélioré sa productivité essentiellement à travers le recours à des processus de fabrication de plus en plus automatisés. A titre d'exemple, une unité de production située à Fredericia dans le Jutland est aujourd'hui à la pointe de l'automatisation et pourrait encore augmenter sa production, ce qui pourrait avoir des conséquences sur d'autres sites de production.

Le groupe se trouve donc actuellement en situation de surcapacité de production , et ce d'autant plus que la consommation de bière dans le pays n'augmente pas.

Dans ce contexte, le groupe a entamé une démarche de rationalisation de ses capacités de productions et de ses circuits de distributions et ceci à eu des conséquences sur de nombreux services et sites.

Dans le cadre de cette enquête , nous nous sommes intéressé à la fermeture d'un brasseur local : WIBROE.

La marque est maintenue ainsi que le circuit de distribution local (ce qui permet de conserver une partie du personnel), mais la production sera réalisée à Copenhague.

WIBROE était à l'origine une entreprise indépendante, implantée depuis le XIX siècle à HELSINGOR, qui a été racheté de façon progressive par le groupe Carlsberg, qui en est l'actionnaire unique depuis les années soixante dix.

1.2. Une ville qui perd des emplois mais qui bénéficie d'un marché du travail dynamique

Une ville qui perd des emplois

La ville d'HELSINGOR (ou ELSINORE) comptait en 1998 59 000 habitants.

Située à 40 km au Nord de Copenhague et à 40 minutes en train, Helsingor est une ville de taille moyenne qui dispose d'un cadre de vie avantageux mais qui perd des emplois au profit de Copenhague et devient progressivement une ville de la lointaine banlieue de la capitale : il est de plus en plus fréquent de vivre à Helsingor et de travailler à Copenhague.

Actuellement, 22 000 personnes vivent et travaillent à Helsingor mais 11 000 habitants d'Helsingor travaillent à Copenhague alors qu'à l'inverse, seulement 5 000 habitants de la capitale travaillent à Helsingor.

Cette diminution de l'emploi local a été particulièrement traumatisante pour les habitants en 1983, lors de la fermeture des chantiers navals qui employait peu de temps avant 3 000 personnes.

Actuellement la ville est essentiellement constituée d'un tissu de petites et de très petites entreprises : il y a 1 500 entreprises de plus d'un salariés et 25 entreprises de plus de 50 salariés; la plus grande entreprise employant 400 personnes.

Dans ces conditions, WIBROE (avec 150 salariés) constitue une entreprise de taille relativement importante à l'échelle de la ville.

Pourtant, comme le souligne l'élu local, la fermeture de WIBROE ne représente un enjeu ni en terme d'emploi, ni en terme de fiscalité locale mais bien davantage en terme d'image.

En effet, la ville d'Helsingor communique et revendique son image en particulier autour de trois « produits », certes de nature très différente :

- son château : le château de Kronborg largement connu à travers la pièce de Shakespeare (Hamlet) ;
- ses ferry boat qui permettent de transporter en 20 minutes plus de 13 millions de passagers entre la Suède et le Danemark chaque année ;
- Sa bière : WIBROE, qui est écoulée à 80 % dans la ville et à 25 km aux alentours.

L'activité liée aux ferry boat est aujourd'hui fortement menacée par la construction et la mise en activité prochaine d'une liaison fixe (un pont) entre Copenhague et Malmö (en Suède).

L'arrêt de la production locale de la bière WIBROE a certes des conséquences économiques bien plus limitées, mais l'élu local souligne que cette entreprise implantée localement depuis le XIX siècle était partie prenante de l'identité de la ville. Il interprète la croissance de la consommation locale de bière WIBROE depuis l'annonce de sa production dans les usines de Copenhague², comme un signe de la part de la population locale de l'attachement de cette dernière à cette marque locale.

Par ailleurs l'élu local craint que ce transfert de la production du brasseur s'accompagne d'un certain désengagement de l'entreprise dans le soutien qu'elle apporte aux activités de mécénat sportives et culturelles de la ville.

Un marché du travail dynamique

A côté de cette tendance, semble t-il de long terme, à une diminution de l'emploi local et aux conséquences négatives en termes de diminutions des recettes fiscales pour la ville, Helsingor ne connaît pas en revanche de situation difficile en ce qui concerne la dynamique locale du marché du travail.

Avec 6,5 % de chômeurs, la ville se situe dans la bonne moyenne nationale et bénéficie d'un marché du travail porteur et fluide.

2. Le processus de décision

Comme cela a été souligné précédemment, la surcapacité de production du groupe Carlsberg nécessitait la mise en œuvre de mesures de réorganisations. Un rapport réalisé par Mc Kinsey proposait un certain nombre de scénarios pour adapter les capacités productives et les circuits de distribution de l'entreprise (en proposant en particulier de regrouper les 52 plates-formes de distribution autour de 22 plates-formes).

² En 1998, la marque WIBROE a connu la plus forte progression de consommation (+ 8 %) de toutes les marques du groupe Carlsberg.

La décision de fermer l'unité de production d'Helsingor n'est donc qu'un élément d'un vaste plan de réorganisation, entamé d'ailleurs depuis un certain nombre d'années et qui s'est en particulier traduit il y a 4 ans par le départ de 8 000 personnes à Hillerup³ dans le cadre de la fermeture d'un établissement de la marque Tuborg, dont le groupe Carlsberg est également actionnaire.

La fermeture de l'unité d'Helsingor est apparue à certains observateurs comme cohérente dans la mesure où, même si cela restait relativement confidentiel, la production de la marque WIBROE était déjà depuis plusieurs années réalisée à Copenhague, l'unité d'Helsingor étant spécialisée dans la production d'autres bières très spécifiques du groupe.

Cependant même si depuis une dizaine d'années il y avait des rumeurs sur une possible fermeture, la plupart des observateurs locaux semblent avoir été surpris de cette décision compte tenu du fait que de très importantes mesures de rationalisation de la production avaient été prises un an et demi auparavant, avec en particulier :

- le départ de 70 personnes ;
- des investissements très importants (20 millions de francs).

Si Carlsberg souhaite continuer à produire la WIBROE (à Copenhague) et à la distribuer localement, le Groupe n'a pas souhaité donner suite à des propositions de rachat de la marque et de l'outil de production (ainsi que de la reprise des employés) faites par des brasseurs locaux. Cette décision paraît cohérente avec la nature de cette restructuration : une opération liée à une surcapacité de production.

3. Le dispositif de restructuration

En matière sociale, le traitement des salariés licenciés a fait l'objet d'un soin important de la part de l'entreprise au regard de ce qui se pratique au Danemark dans des opérations de restructurations similaires.

³ Cette restructuration n'a pas fait l'objet de cette enquête dans la mesure où Hillerup appartient véritablement au bassin d'emploi de la capitale danoise et qu'il apparaissait souhaitable de ne pas étudier les villes - capitales qui répondent à des problématiques spécifiques.

3.1. Ce qui a été signé par les partenaires sociaux : un plan social généreux pour les salariés

L'ensemble de nos interlocuteurs et en particulier l'ANPE, le maire, le consultant et bien sûr les responsables de Carlsberg considèrent que les conditions offertes aux salariés dans le cadre de ce plan social permettent de considérer celui-ci comme étant dans le quart supérieur des plans sociaux, compte tenu des pratiques courantes.

Cela se traduit en particulier par des indemnités de licenciements nettement plus importantes que le minimum légal (si on s'en réfère à la loi et à la convention collective) : de l'ordre du double.

3.2. les autres aspects positifs du plan social

Au delà de ces aspects strictement contractuels, l'entreprise a souhaité créer des conditions favorables à la mise en œuvre du plan social, au moins à travers deux types d'actions :

- l'appel à un consultant spécialisé dans les opérations d'outplacement pour :
 - coordonner l'ensemble de la démarche de reclassement des salariés, alors qu'en général cette tâche revient aux services publics locaux de l'emploi ;
 - être opérateur en partie ou en totalité dans la mise en œuvre d'actions de reclassement (voir plus loin) ;
- une grande souplesse de la part de l'entreprise pour permettre aux salariés de quitter l'entreprise progressivement et en fonction des opportunités détectées. Ainsi, un certain nombre de salariés ont pu partir de façon prématurée pour commencer un nouvel emploi, alors même que l'entreprise encore en activité avait besoin de ces personnels.

Il convient de préciser la nature des actions mises en place par le cabinet d'outplacement (aidé en ce qui concerne le volet formation, par l'organisme national en charge de la formation continue des salariés). Ces mesures sont principalement :

1. des mesures globales d'information des salariés :

- 3 sessions de formations successives (d'un jour) sur les droits des salariés licenciés et sur les enjeux d'une telle situation ;

- 1 session de formation (par groupes de 12 personnes) sur la recherche d'emplois, la rédaction de CV, etc.

2. des mesures d'accompagnement individualisées :

- 200 entretiens individuels ;
- 100 sessions de formations courtes.

3. des mesures actives de prospection d'emplois pour le compte de salariés :

- élaboration d'un document présentant l'ensemble des salariés (type de métiers et de compétences) et réalisation d'un mailing auprès de 700 entreprises de la région (1200 envois) ;
- suite à ce mailing : 200 contacts établis, certains permettant de réaliser des embauches.

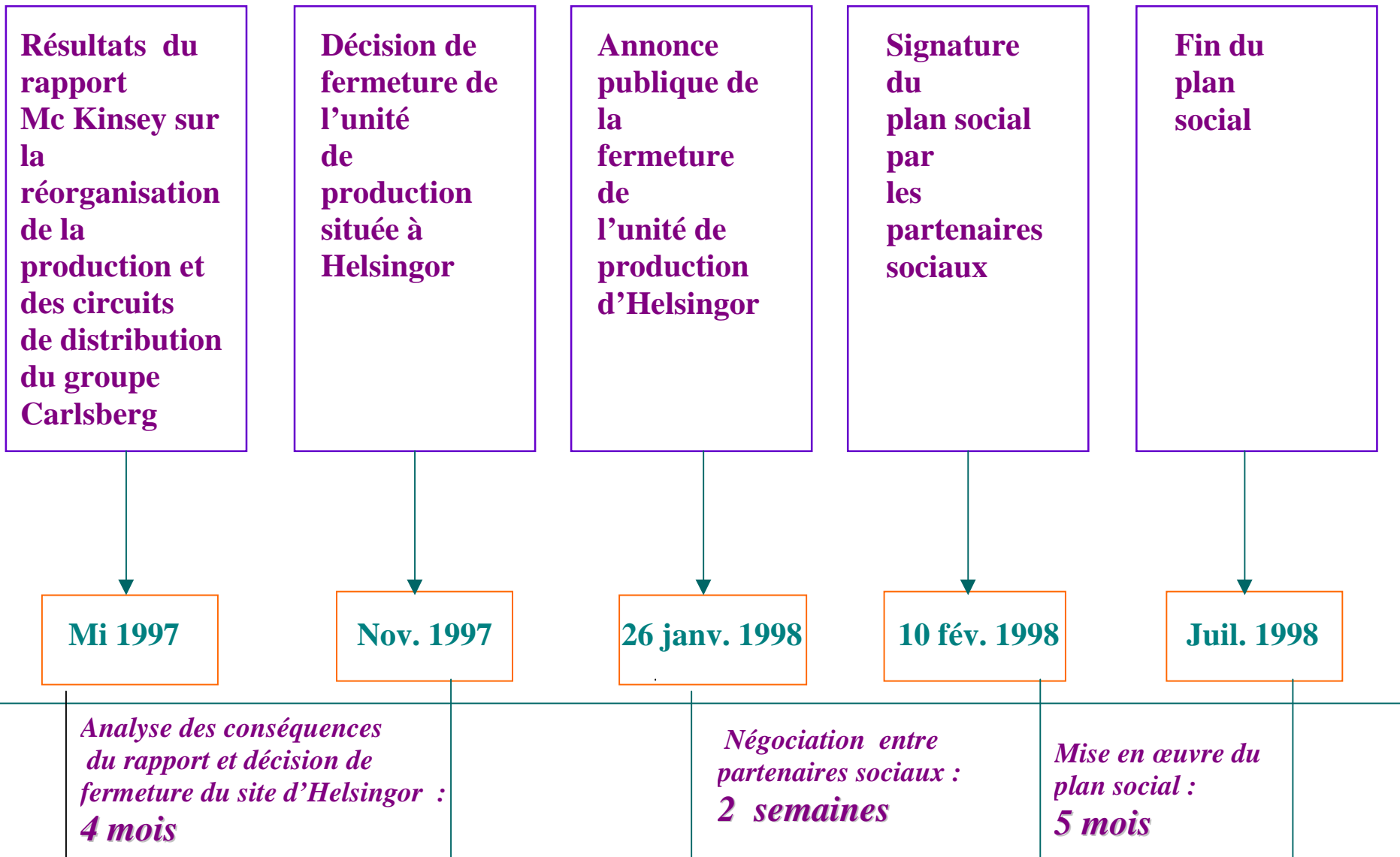
4. Gestion du dispositif : un plan social mené rapidement et avec un nombre limité de partenaires

4.1. Une opération menée rapidement

Le plan social mis en œuvre dans le cadre de cette restructuration se caractérise par sa grande rapidité : 8 mois entre la décision et la fin de l'opération.

Les phases clés du processus peuvent être résumées comme suit :

CALENDRIER DE LA MISE EN PLACE DU PLAN SOCIAL



On notera notamment deux phases particulièrement rapides :

- la négociation entre les partenaires sociaux : deux semaines ;
- la mise en place des mesures du plans social : 5 mois.

4. 2. Pas de concertation en amont de la restructuration

Pas de concertation locale...

Il n'y a pas eu de concertation avec les autorités locales (l'élu local ainsi que les services publics de l'emploi) en amont de l'annonce de la restructuration de l'établissement situé à Helsingor.

Le maire souligne semble t-il à juste titre que cette absence de concertation était opportune dans la mesure où il n'aurait pas été en mesure d'être d'une quelconque utilité, bien au contraire, comme il le dit lui même :

« Heureusement que les responsables de l'entreprises ne m'ont pas informé de leur décision car de toute façon je ne pouvais rien faire pour ces salariés. De plus, j'en connais personnellement un certain nombre et ma situation aurait été très difficile. J'ai été mis au courant de la décision par les responsables de la WIBROE, deux heures avant l'annonce et c'était très bien comme cela. »

Cette prise de position de l'élu local montre – s'il en était besoin - qu'il n'existe pas de recette ou de méthode en matière de pilotage mais qu'il doit à chaque fois être adapté au contexte local.

... Ni de concertation avec les organisations représentatives des salariés

Comme le maire, les syndicats ont été mis au courant de la décision de fermeture, deux heures avant l'annonce publique, ceci ne semble pourtant pas avoir porté préjudice à la suite des négociations qui se sont immédiatement ouvertes entre partenaires sociaux et ceci probablement en raison d'une part, de la culture non conflictuelle des relations sociales dans le pays et d'autre part, en raison des mesures financièrement généreuses proposées.

4.3. Un pilotage approprié

Une fois la décision prise, l'obtention rapide d'un accord entre les partenaires sociaux et les résultats du plan social s'expliquent sans doute en partie par le dispositif de pilotage mis en place :

- Au moment de la négociation du plan social : une forte légitimité des acteurs :

- du côté de la direction : la négociation était menée par le responsable de WIBROE appuyé par des juristes de la DRH du Groupe Carlsberg, essentiellement dans la perspective de veiller à ce que le plan social proposé soit en adéquation avec les précédentes mesures mises en place dans le Groupe dans un passé proche ;
- du côté syndical, la forte représentativité des syndicats ⁴ était renforcée par une délégation de pouvoir auprès d'un seul syndicat en charge de la négociation, alors que l'entreprise comportait 4 syndicats :
 - 3 syndicats d'employés (70 % de l'effectif de l'entreprise) ;
 - 1 syndicat de cadres (30 % de l'effectif)

- Dans la mise en œuvre du plan social : l'appel à un consultant spécialisé

Comme cela a été souligné, la direction opérationnelle dans la mise en œuvre des mesures a été déléguée à un consultant spécialisé. Leader au Danemark sur le marché de l'outsourcing (société AS3, 30 personnes), le consultant avait une bonne connaissance de la région pour y avoir réalisé une opération assez similaire de façon récente.

Il est à noter que le consultant a été choisi (parmi un ensemble d'autres cabinets) à la fois par la direction de l'entreprise et les représentants des salariés au cours d'une audition.

S'il semble clair que l'action du consultant a porté ses fruits, en revanche, le fait de ne pas confier aux services publics locaux de l'emploi cette action de reclassement des salariés a sans doute nuit en partie au suivi des salariés qui n'ont pas été en mesure de retrouver un emploi, en raison notamment des relations de concurrence qui peuvent exister entre les deux organismes.

⁴ Conformément à la moyenne nationale, 80 % des salariés de l'entreprise étaient syndiqués.

5. Résultats du dispositif

5.1. Pour les salariés : des solutions pour une grande majorité

Au moment de l'annonce de la restructuration, WIBROE comportait 143 salariés.

Il y a eu une première phase très rapide de reclassements internes et externes :

- 32 reclassements internes : certains salariés étant reclassés au siège à Copenhague mais la majorité restant sur place pour maintenir la distribution de la marque ;
- 9 reclassements externes immédiats réalisés à l'initiative des salariés eux-mêmes.

Les reclassements qu'il convenait de réaliser dans le cadre d'une seconde phase, cette fois par le consultant, concernaient donc 102 personnes.

En octobre 1998, soit 3 mois après la fin du plan social, le consultant faisait état des résultats suivants :

- 52 salariés ont retrouvé un travail de façon stable ;
- 8 salariés ont bénéficié de mesures d'âge (retraites et pré-retraites financées par l'entreprise) ;
- 13 salariés étaient en mesures de formation ;
- 15 salariés ne souhaitaient pas pour le moment trouver un emploi et préféraient tirer profit des dispositifs publics d'aide sociale ;
- 12 personnes étaient à la recherche d'un emploi.

5.2. Le coût du plan social : relativement élevé pour le pays

Comme cela a été souligné, même si le coût de cette restructuration peut paraître dérisoire au regard de ce qui se pratique ailleurs en Europe, compte tenu des pratiques danoises, cette opération est perçue par l'ensemble de nos interlocuteurs comme relativement coûteuse.

En moyenne ce plan social a coûté environ 100 KF/salarié licencié, qui se décomposent comme suit:

- à la charge de l'entreprise : 8 MF
(dont 1 MF pour le consultant)
- à la charge de l'organisme national de formation continue (le CMU) : 350 MF
- à la charge de l'Etat (les 8 pré retraites) 2 MF

Soit un total d'environ 10 MF pour 109 salariés licenciés.

6. Evaluation : une action de reclassement efficace mais un suivi insuffisant

Il convient de souligner les difficultés rencontrées pour consolider une information chiffrée en ce qui concerne la situation actuelle des salariés licenciés.

Si l'entreprise et le consultant affichent de très bons résultats (seulement 10 % des salariés recherchaient un emploi en octobre 1998), les services publics locaux de l'emploi étaient plus réservés et estimaient que 20 à 30 % des salariés étaient sans emploi, sans pouvoir être plus précis, dans la mesure où les services publics locaux de l'emploi ne recensent pas les demandeurs d'emploi en fonction de leur entreprise d'origine.

Au delà de ces incertitudes statistiques, il convient de souligner l'appréciation positive portée par le maire sur le reclassement des salariés.

7. Enseignements

7.1. Une image à préserver et pour ce faire, une mobilisation relativement importante de moyens :

- 100 KF / salarié licencié, une somme importante pour le Danemark ;
- l'appel facultatif à un consultant externe : 1 MF.

7.2. De bons résultats qui s'expliquent par

- le professionnalisme des acteurs et en particulier le consultant ;
- un marché du travail porteur et dynamique favorable à la recherche d'emploi qui se traduit d'une part par un faible niveau de chômage mais également par une politique active de l'emploi.
- une opération menée avec rapidité

7.3. Une responsabilité limitée de l'entreprise

Si l'entreprise a souhaité s'investir pleinement dans ce dossier de restructuration (en termes de moyens), en revanche cet investissement reste fortement limité dans le temps : le plan social s'achève 6 mois après son commencement. Au delà de cette période, l'entreprise ne réalise plus de suivi sur la situation de ses ex salariés.

Il est à noter que la plupart des entreprises danoises considèrent de la même façon que ce suivi de la part de l'entreprise doit être fort limité dans le temps. Ceci s'explique en particulier par la qualité et la complémentarité des services publics de l'emploi.

Il n'en reste pas moins que pour les salariés qui ne disposent actuellement pas de solution de reclassement à l'issue du plan social (travail, retraite ou formation), il est aujourd'hui extrêmement difficile de disposer d'information sur leur devenir.

Sans remettre en cause la qualité du travail réalisé successivement par les deux organismes en charge du reclassement des salariés, il est clair que le « passage de relais » entre les deux organismes (la prise en charges des salariés non reclassé par les services publics locaux de l'emploi), ne favorise pas la constitution d'une information consolidée et globale sur le devenir des salariés.

8. Liste des personnes rencontrées

Hans Henrik VASBY

Ex directeur de Wibroe au moment de la restructuration

Alan BINAU

Directeur du cabinet de conseil AS3, en charge du reclassement des salariés

Per TAERSBOEL

Maire de la ville d'Helsingor

Gert FALK

Responsable d'AF, le service public de l'emploi de la ville d'Helsingor, en charge du reclassement actuel des salariés non reclassés