S/permanent/joint texts/post 2001/divers/orientations restructuring annex FR.doc

Séminaires conjoints sur les restructurations d'entreprises

Description des cas présentés

Synthèse

Faisant suite à la première consultation des partenaires sociaux par la Commission sur les restructurations d'entreprises, et comme prévu par le programme de travail du dialogue social 2003-2005, l'UNICE/UEAPME, le CEEP et la CES ont organisé des séminaires conjoints afin d'examiner dix cas concrets d'entreprises et de régions confrontées à des changements et restructurations.

La première étude de cas présentée concernait la division "engrais" de Norsk Hydro, Hydro Agri, confrontée en 2000 à une situation de surcapacité sur le marché européen des fertilisants à base de nitrate d'ammonium. Les capacités devaient être réduites, avec la fermeture de huit usines au Royaume-Uni, en France, en Suède, en Allemagne et aux Pays-Bas.

La deuxième étude de cas présentée concernait la biscuiterie chez Danone en Europe. Ici aussi, l'enjeu était de faire face à une surcapacité. L'exercice impliquait une spécialisation des sites de production et présentait la caractéristique unique de processus nationaux croisés, puisque certaines activités devaient être déplacées d'un pays à un autre et vice versa.

La troisième étude de cas présentée concernait Marzotto, une société italienne leader dans le secteur du textile et de l'habillement. Confrontée à la concurrence de pays non européens, ses activités textiles en Europe ont subi une restructuration, conservant la production à haute valeur ajoutée en Italie et transférant à l'étranger la production de tissus à moindre valeur ajoutée.

La quatrième étude de cas présentée concernait Deutsche Telekom AG, une ancienne entreprise publique du secteur des télécommunications. L'exposé a traité à la fois des programmes de restructuration accompagnant la privatisation et des enjeux actuels,

notamment la diminution des marges bénéficiaires ou la plus grande ouverture du marché de la téléphonie fixe.

La cinquième étude de cas présentée concernait la Barclays Bank, présente dans plus de 60 pays dans le monde. L'exposé expliquait pourquoi des restructurations eurent lieu à la Barclays et comment le changement est abordé, associant le forum européen du groupe Barclays pour le changement (pour les aspects transnationaux) et le comité d'entreprise national ou syndicat dans les pays touchés par les changements proposés.

La sixième étude de cas présentée concernait deux exemples d'externalisation dans les activités de Siemens, en Allemagne et dans le monde, sans perte d'emplois. Les deux entreprises ayant repris ces activités sont Infineon et US Lighting Co.

La septième étude de cas présentée concernait la région des Asturies, en Espagne. Cette région montagneuse, dotée d'un accès à la mer, était dominée par des industries traditionnelles détenues par l'État (mines, sidérurgie et construction navale). Dans les années 1980, les activités minières furent graduellement réduites, et les salariés mis en retraite anticipée. Dans les années 1990, les activités sidérurgiques furent restructurées par voie de privatisation, Arcelor reprenant l'ancienne entreprise publique. La présentation décrivit les diverses étapes de la stratégie régionale de reconversion

La huitième étude de cas présentée concernait une PME du secteur du nettoyage industriel, en Allemagne. Auwera, était en situation d'insolvabilité en 2002. Elle fut reprise par un entrepreneur et transformée en une SPRL en septembre 2002. Deux cents emplois furent sauvés grâce à la motivation de l’employeur et des salariés et leur confiance mutuelle.

La neuvième étude de cas présentée concernait Abeil, une PME du secteur textile, établie en France. Des difficultés financières en 1992 amenèrent un changement de direction et une nouvelle stratégie d'entreprise visant à devenir le leader européen du marché des couettes et oreillers "santé".

La dixième étude de cas présentée concernait Metso Corporation, une entreprise produisant des machines pour l'industrie du bois. Des acquisitions successives entraînèrent une surcapacité, plusieurs activités manufacturières similaires étant réalisées dans des pays différents ou sur plusieurs sites d'un même pays. L'exposé s'est attaché à la restructuration des activités de production des machines à Tampere en 1997.

Les études de cas d’entreprises furent présentées conjointement par un représentant de la direction de l'entreprise et un représentant des travailleurs.

Cas n° 1

Norsk Hydro : le projet "agri turnaround"

L'entreprise

Norsk Hydro est une société norvégienne fondée en 1905, qui emploie quelque 50.000 salariés dans 60 pays. Son chiffre d'affaires était de 21 milliards d'euros en 2001 et elle est quottée sur le marché boursier de huit pays, dont les bourses d'Oslo, de Londres et de New York. Ses principaux domaines d'activités sont le pétrole et le gaz, l'aluminium et les engrais.

La production de sa société d'engrais, Hydro Agri, était à l'origine effectuée en Norvège et exportée. Entre 1979 et 1986, cette société acquit toutefois des sites de production aux Pays-Bas, en Suède, au Danemark, en Allemagne et en France, puis fit de nouvelles acquisitions à Rostock et Trinidad (1991) et en Italie (1996).

Le projet "agri turnaround"

L'étude de cas concerne les opérations de restructuration menées en 1999-2001 en raison d'une surcapacité dans le marché mondial des fertilisants.

Le projet visait à atteindre des objectifs de rentabilité par des économies de coût ambitieuses, un désinvestissement dans les activités non essentielles, une réduction de la capacité de production d'un million de tonnes impliquant la fermeture d'usines et une réduction de la main-d'œuvre de 10.000 à 7.000 salariés.

L'exercice d'information, de consultation et de négociation des plans sociaux

L'exercice se déroula en trois phases.

- La réduction de la capacité de production fut annoncée en décembre 1999.

- L'identification des sites à fermer : en mars 2000 pour Immingham au Royaume-Uni, Landskrona en Suède et Montoir en France, en juin 2000 pour trois usines de taille moindre en France (Hurel Arc, Socador et Socofer) et en septembre 2000 pour Oberhausen en Allemagne.

- Les fermetures proprement dites, durant lesquelles les négociations des plans sociaux furent menées localement, sur la base des règles et accords applicables. En France, les négociations furent conduites au niveau national puisque plusieurs sites étaient concernés.

Le comité d'entreprise européen, créé en 1994, fut impliqué dans le projet "agri turnaround" afin d'expliquer la stratégie générale de l'entreprise. En revanche, la négociation des plans sociaux et le recours aux services de réinsertion professionnelle (*outplacement*) furent décidés localement.

Les conséquences sociales

Une étude fut réalisée a posteriori, afin d'évaluer le processus et ses conséquences sociales.

En termes de contenu, les sept sites concernés employaient 1.100 personnes, parmi lesquelles 538 furent licenciées. Un an plus tard, en juin 2001, 315 avaient retrouvé un

emploi, 132 étaient en pré-retraite, 8 en congé de maladie de longue durée; 83 sont restées sans emploi. Si l'on examine chaque pays séparément, un an plus tard, 44 personnes restaient sans emploi en France, 25 en Allemagne, 12 en Suède et 2 au Royaume-Uni. Selon une estimation faite en décembre 2001, dix-huit mois plus tard, 12 à 15 % de ces personnes étaient encore au chômage. En Suède, deux personnes seulement n'avaient pas retrouvé d'emploi en mai 2001.

Les mesures sociales préparées pour accompagner la restructuration reçurent, dans l'ensemble, un accueil positif. Le contenu du plan social variait selon les conditions et préférences locales. Une assistance à la réinsertion professionnelle fut apportée en France et au Royaume-Uni. Dans ce dernier pays, beaucoup d'attention fut portée à la capacité d'insertion professionnelle, car le site avait une longue tradition de formation et les personnes concernées se montraient créatives face à l'idée d'accepter un autre poste que ce n'était le cas, par exemple, en France. En Allemagne, préférence fut donnée à la concentration des moyens financiers sur le plan social lui-même.

Pour ce qui est du processus, une étude fut menée a posteriori au travers d'entretiens avec la direction et les syndicats au niveau local. Cette étude révéla les éléments suivants.

- Les incertitudes et rumeurs étaient un poids. Des décisions rapides et claires étaient préférables.
- La fermeture d'un site était difficile à accepter, mais la nécessité stratégique de réduire la capacité fut bien comprise; il importait d'expliquer que les fermetures n'étaient pas dues à une sous-performance des sites concernés.
- La négociation des plans sociaux fut rude, mais équitable. La culture pré-existante de dialogue social dans une bonne atmosphère, avec des communications ouvertes, démontra toute sa valeur.
- Les solutions trouvées étaient généralement considérées comme bonnes, malgré quelques exceptions individuelles.
- La qualité de l'exercice de réduction fut moins satisfaisante pour les activités non productives que pour les travailleurs de la production.
- La communication locale fonctionna bien, mais l'implication de la direction au plus haut niveau dans le processus aurait pu être améliorée sur certains sites.
- Une bonne coopération avec les autorités locales contribua à limiter les rumeurs.
- La motivation des salariés restants fut un défi. Certains quittèrent la société en raison de craintes quant à l'avenir de l'entreprise.

Les résultats obtenus

D'autres entreprises de production de fertilisants, en dehors de Agri Hydro, procédèrent également à des réductions de capacités et l'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché fut rétabli.

Agri Hydro dépassa ses propres objectifs, ce qui conduisit à une forte amélioration des résultats financiers de l'entreprise grâce à des prix plus élevés, une meilleure productivité et une baisse des coûts fixes. Une comparaison avec ses principaux concurrents confirme qu'au premier semestre 2002, Agri Hydro obtenait les meilleurs résultats financiers au monde dans ce domaine d'activité.

Une stratégie de croissance a été annoncée. Le projet "agri turnaround" a assuré l'avenir de la société dans les engrais, avec une plus grande sécurité d'emploi.

Cas n° 2

Danone : réorganiser la biscuiterie

L'entreprise

Le groupe BSN, qui deviendra ensuite Danone, commença par produire du verre. Il étendit ensuite ses activités à l'agroalimentaire, opérant une diversification progressive débutant en France dans les années 1970 et au début des années 1980 suivie par une internationalisation en Europe occidentale et orientale à partir de 1985. La société devint véritablement mondiale en 1997, en se re-centrant sur trois activités stratégiques pour lesquelles elle souhaitait devenir un leader mondial : les produits laitiers, les eaux minérales, la biscuiterie.

En 2001, Danone enregistrait un chiffre d'affaires de 14.500 millions d'euros et employait 100.000 personnes dans le monde (44.000 en Asie et dans le Pacifique, 17.500 en Amérique, 38.000 en Europe, 500 ailleurs). En Europe, la main-d'œuvre était répartie comme suit : 10.000 en Europe centrale et orientale, 28.000 en Europe occidentale (dont 12.000 en France).

Danone a une longue tradition de dialogue social, y compris au niveau international depuis 1985 avec le syndicat sectoriel IUF/UITA. Cette tradition a conduit à des réunions informelles entre 1985 et 1989 puis à plusieurs avis communs : deux en 1989 (sur l'information économique et sociale et sur l'égalité des chances entre les femmes et les hommes), un en 1993 (sur la formation), un en 1994 (sur l'exercice des droits syndicaux), un en 1997 (sur l'évolution des activités affectant l'emploi) et un en 2001 (sur le volet social de la restructuration dans la biscuiterie). Les réunions informelles furent transformées en un Comité d'information et de consultation en 1996.

La réorganisation de la biscuiterie

La biscuiterie de Danone était répartie sur 36 sites, employant 15.000 travailleurs dans 13 pays. Elle produisait 600.000 tonnes de biscuits, pour une capacité de production totale de 1,4 millions de tonnes. Danone avait donc une forte surcapacité dans un marché caractérisé par l'apparition de nouveaux acteurs, une demande stable (en volume), et dans lequel l'innovation est une clef du succès.

A partir de 36 sites, la réorganisation de la production avait pour objectif de constituer cinq sites, d'une capacité de production de 50.000 tonnes chacun. Vingt sites n'étaient pas affectés, cinq devaient être réorganisés et six fermés.

L'exercice de rationalisation devait s'étendre sur 2 ou 3 ans et visait à maintenir le volume global de production par pays ou groupe de pays, tout en spécialisant la production sur chaque site (par opposition à la production d'un même produit sur plusieurs sites). Il impliquait la fermeture d'usines en Belgique (Beveren) et aux Pays-Bas (Dordrecht) en 2002. En 2003-2004, des fermetures devaient être opérées en Italie (Locate) et en France (Calais, Évry), de même que des réductions de capacités en Hongrie (Gyor) et en France (Jussy, Château-Thierry) et des augmentations de la production en France (près de Nantes et Bordeaux).

L'implication des travailleurs

Le projet de réorganisation fut présenté au comité d'entreprise européen le 29 mars 2001 et aux instances représentatives des travailleurs des sites concernés le 30 mars 2001, dans

des conditions difficiles. Une pré-étude de consultants avait fait l'objet d'une fuite dans la presse le 30 janvier 2001, ce qui obligea la direction à préparer en hâte (moins de trois mois) un véritable projet « de la direction» afin d'en discuter avec les salariés.

L'IUF/UITA demanda une réunion urgente du Comité d'information et de consultation, après la fuite dans la presse. Cette réunion eut lieu dix jours plus tard mais resta à un niveau très général. En effet, Danone devait respecter les prescriptions du droit français, qui impose que rien ne peut être dit tant que tous les détails du plan ne sont pas élaborés ; et la direction ne pouvait à ce moment là présenter aucun plan détaillé.

L'implication des travailleurs se déroula en deux phases.

- L'examen des aspects économiques qui dura de un à sept mois dans chaque pays. En France et en Hongrie, des experts externes des salariés furent impliqués. Une solution alternative fut ainsi proposée et retenue, permettant le maintien d'une partie des activités sur un site hongrois qui devait fermer.

- Les négociations pour traiter des conséquences sociales se déroulèrent dans une deuxième phase, au niveau local mais dans le cadre d'un avis commun, conclu le 25 octobre 2001 avec le syndicat international du secteur étant donné que le projet impliquait une re-localisation croisée de la production à travers l'Europe.

Cet avis commun prévoit notamment :

- l'accompagnement individuel des salariés concernés pour les aider à trouver et mettre au point des solutions de reclassement interne (avec mobilité géographique), de reclassement externe sur le même bassin d'emploi, de création d'entreprise personnelle…

- l'aide du Groupe DANONE à l'installation de nouvelles activités ou à l'extension d'activité sur ou à proximité des sites concernés.

Une évaluation conjointe est prévue sur tous les sites concernés, afin d'évaluer la réussite dans le traitement des conséquences sociales.

<u>Les conséquences sociales</u>

Le projet n'était pas achevé lors de l'exposé du cas. En octobre 2002, les conséquences sociales étaient les suivantes.

Fermetures en 2002				
	Personnes touchées	**Cas résolus**	**Cas en cours de résolution**	**Commentaires**
Belgique	- 415	346	27 mesures d'âge, 7 créations d'entreprises	10 relocalisations à l'extérieur et 25 en cours d'examen
Pays-Bas	- 212	210 personnes reprises par l'acquéreur du site		2 relocalisations à l'extérieur
Actions prévues en 2003				
Fermeture en Italie	- 272	128	60	Le site opère encore
Réduction de capacités en	- 330	190	34	50 cas en cours d'examen

Hongrie				
Fermetures et réductions de capacités en France	246+412+36+100= - 794	401	37	Les solutions sont retardées car la décision ne peut pas être prise avant la fin de tout le processus en France
Augmentation de production en France	+ 270			
Une approche différente a été adoptée en Irlande et au Royaume-Uni.				

Les résultats obtenus

La rationalisation avait pour objectif de résoudre un problème structurel (rationaliser la production héritée d'une internationalisation progressive du groupe sur deux décennies), afin que le groupe se trouve dans une meilleure position pour faire face à l'évolution conjoncturelle du marché.

Le projet était encore en cours de mise en œuvre au moment de la présentation. Les chiffres en termes de résultats pour l'entreprise n'étaient pas disponibles.

Note : Le traitement social a été poursuivi depuis la présentation du cas relatée ci-dessus :

- Point des reclassements opérés (à la fin juin 2003)

	Nbre de personnes concernées par la restructuration²	**Nbre de personnes reclassées**	**%**	**dont reclassement interne Groupe**	**%**	**dont mesures d'âge**	**%**	**dont reclassement externe**	**%**	**dont création d'entreprise ou autres (projet personnel, invalidité,…)**	**%**
Dordrecht	212	212	100%	24	11%	21	10%	137	65%	30	14%
Beveren	415	400	96%	248	62%	25	6%	99	25%	29	7%
Locate	274	207	76%	27	13%	62	30%	105	51%	13	6%
France	794	490	62%	196	40%	164	33%	75	15%	55	11%
Gyor	330	281	85%	30	11%	76	27%	124	44%	51	18%
Cumul	**2025**	**1590**	79%	**525**	33%	**348**	22%	**540**	34%	**178**	11%

- Par ailleurs, pour chaque site, une solution de réindustrialisation a été identifiée et est en cours de réalisation.

Cas n° 3

Marzotto : restructurer la production de lainages

L'entreprise

Marzotto est une entreprise textile fondée en 1836 en Italie, qui se développa par acquisitions et internationalisation. Aujourd'hui, elle opère à la fois dans la mode (Hugo Boss, Valentino, Marlboro Classics, autres marques sous label Marzotto) et dans la production textile (lainages et cotonnades, laine et lin filés). Entre 1991 et 2001, le rapport entre les activités "mode" et "textiles" passa de 50-50 à une proportion 80 (mode) – 20 (textiles).

En termes géographiques, 18 % du chiffre d'affaires est généré en Italie, 56 % dans le reste de l'Europe, 15 % en Amérique du nord, 8 % en Asie et 3 % dans le reste du monde.

En 2001, la société employait 11.772 personnes (43 % en Italie, 15,5 % en Allemagne, 29,8 % dans les autres pays européens, 8,5 % en Amérique du nord, 1,3 % en Asie et 1,9 % dans le reste du monde).

Le cas examiné

L'étude de cas présentée concernait la production de lainages de Marzotto en 2000 et 2001. Confronté à la concurrence des fibres synthétiques, le marché mondial des tissus se caractérise par

- une croissance des vêtements de sport en coton, au détriment de l'habillement classique en laine;
- une polarisation entre produits de luxe d'une part et production à bas coût d'autre part mais une disparition de la production médiane.

Avant restructuration, les usines Marzotto étaient essentiellement situées en Italie; elles n'étaient plus compétitives pour la production à faible valeur ajoutée. La société décida donc de transférer la production à faible valeur ajoutée vers la République tchèque et la Lituanie et de conserver en Italie la production de tissus à forte valeur ajoutée.

L'implication des travailleurs

Pour éviter les licenciements collectifs, le droit italien prévoit un mécanisme de suspension temporaire du travail, qui permet de partager le travail entre la main-d'œuvre par une réduction du temps de travail individuel, compensée par des versements de sécurité sociale pour les heures non travaillées ("chômage technique").

En cas de licenciements collectifs, le droit exige une information et une consultation préalables des représentants des travailleurs en vue de dégager un accord dans les 75 jours. Si aucun accord ne peut être trouvé dans ce délai, la direction peut poursuivre et mettre un terme aux contrats, mais elle doit se conformer à de stricts critères législatifs pour sélectionner les salariés à licencier.

En outre, Marzotto connaît une solide tradition de dialogue social consistant en divers éléments :

- un accord, qui prévoit des réunions entre la direction et le syndicat national du textile, une ou deux fois par an, pour évoquer la stratégie et les projets de l'entreprise;
- des réunions régulières (mensuelles ou bimestrielles) entre la direction locale et les représentants locaux des travailleurs;
- un comité d'entreprise européen.

L'exercice d'information, de consultation et de recherche d'un accord avec les syndicats sur la restructuration en cause fut mené avec les représentants des travailleurs italiens uniquement, puisque les sites affectés étaient situés en Italie exclusivement. Ce processus se déroula selon les étapes suivantes.

- Les syndicats admirent d'emblée les raisons compétitives de la restructuration.

- Un accord avec les syndicats du textile fut obtenu en deux mois et demi. Cet accord portait acceptation de la stratégie annoncée, c'est-à-dire maintien de la production à forte valeur ajoutée en Italie et transfert de la production à faible valeur ajoutée (laine cardée, fils et couvertures) en République tchèque et en Lituanie, et comprenait un plan d'investissement pour les pays concernés. En réponse à une demande syndicale, 20 % de la production de couvertures (produits de luxe) furent conservés en Italie.

- La mise en œuvre du programme de restructuration fut étalée sur dix-huit mois.

Les conséquences sociales

Sur les 1.012 salariés concernés, 360 travailleurs de la production et 92 employés furent licenciés. La direction et les syndicats convinrent d'une liste prioritaire, avec pour objectif de ne laisser personne sans emploi. Une grande priorité fut attachée à trouver de nouveaux emplois pour les travailleurs licenciés. Concrètement, étant donné la situation de l'emploi relativement favorable et la bonne réputation des salariés de Marzotto, l'enjeu était de conserver dans la société les personnes nécessaires pour mener à bien la stratégie prévue.

Les résultats obtenus

Direction comme salariés étaient convaincus de la pertinence de la stratégie choisie pour l'avenir de la société.

Cas n° 4

Deutsche Telekom : gérer la privatisation liée au changement et la transformation du marché

L'entreprise

Deutsche Telekom, fondée en 1990, est le résultat d'une évolution de Deutsche Bundepost vers Deutsche Bundespost Telekom, Postdienst et Postbank. En 1995, les trois sociétés furent introduites en Bourse. Deutsche Bundespost Telekom fut transformée en Deutsche Telekom AG. Aujourd'hui, 31% des actions sont directement détenues par le gouvernement et 12% supplémentaires sont détenus par un institut de crédit publique.

Deutsche Telekom comprend quatre divisions : T-com, T-mobile, T-system et T-Online,

En juin 2002, ses recettes d'exploitation étaient de 27,76 milliards d'euros et la société employait 259.806 personnes (32,7 % des recettes d'exploitation et 15 % de la main-d'œuvre pour la division T-mobile, 48.6 % des recettes d'exploitation et 61,3 % de la main-d'œuvre pour la division T-com.

Avec l'internationalisation de la société, notamment en Europe centrale et orientale, 30 % de la main-d'œuvre est à l'étranger.

Le cas examiné

L'exposé traita aussi bien des programmes de restructuration accompagnant la privation que des défis actuels, tels que la baisse des marges bénéficiaires ou la plus grande ouverture du marché de la téléphonie fixe.

Pour l'entreprise, le défi consistait à apporter de profonds changements en partant d'une situation où la plus grande partie du personnel bénéficiait d'une protection permanente contre le licenciement héritée de l'ancien statut publique. Tant la taille que la structure de la main-d'œuvre devaient être modifiées profondément pour répondre aux nouvelles exigences de l'entreprise, nées de la privatisation et du progrès technologique.

La politique d'ajustement de la taille fut bien acceptée, car elle fut appliquée en minimisant les conséquences sociales négatives. En 1994, Deutsche Telekom employait quelque 230.000 personnes. L'évolution depuis cette date est marquée à la fois par des réductions d'effectifs et par des embauches. Le départ d'environ 100.000 employés de Telekom AG fut organisé essentiellement au travers de fluctuations naturelles, de préretraite ou de transferts de personnel vers les filiales.

Dans le même temps, la main-d'œuvre totale augmenta de 90.000 personnes du fait d'acquisitions à l'étranger et en Allemagne (par exemple debis-Systemhaus du groupe DaimlerChrysler). Du nouveau personnel fut engagé avec un statut normal de salarié (par opposition au statut particulier des travailleurs publics).

Il faut noter que Deutsche Telekom mit également en œuvre une politique de formation globale afin d'améliorer les compétences de sa main-d'œuvre. Aujourd'hui, l'entreprise occupe d'ailleurs la première place dans la formation informatique en Allemagne. Elle a mis en place un centre de formation interne qui, à l'avenir, fournira également des formations aux clients.

Dans la situation actuelle du marché dans les secteurs des télécommunications, qui est caractérisé par des difficultés financières, une diminution des marges bénéficiaires et une ouverture accrue du marché de la téléphonie fixe, Deutsche Telekom est contrainte d'opérer des réductions de capacité.

La majorité de la main-d'œuvre bénéficiant encore aujourd'hui d'une protection permanente contre le licenciement, héritée du passé (pour 50 % environ du fait de leur statut de fonctionnaire et pour 35 % en raison du statut lié à Deutsche Bundespost), et conformément à sa stratégie de minimisation des conséquences sociales négatives des restructurations à venir, la société a institué une agence interne de services en ressources humaines, chargée d'examiner les possibilités d'emploi au sein du groupe Deutsche Telekom aussi bien que sur le marché du travail extérieur. Les services offerts aux salariés par cette agence interne comprennent placement, formation et préparation pour les entretiens. Le personnel excédentaire identifié sur base d'un accord avec le syndicat allemand Verdi a été mis en contact avec cette agence interne. Celle-ci est auto-financée, puisque les entreprises du groupe Deutsche Telekom doivent payer ses services.

L'implication des travailleurs

Deutsche Telekom a une longue tradition de partenariat social. Conformément au système allemand de relations industrielles, cela implique trois types de coopération.

- Coopération avec quatre syndicats : Verdi (fonction publique, banques, détail, etc.), IG Metall (métallurgie), DPV KOM (communications) et CGPT (syndicat chrétien pour les postes et télécommunications).

- Co-décision : la société comporte un conseil de surveillance qui compte des représentants des travailleurs.

- Quatre types de comités où sont représentés les travailleurs : quatre comités d'entreprise au niveau du groupe, 36 comités d'entreprise centraux, 120 comités d'entreprise locaux, un comité de représentation des cadres du groupe et du personnel exécutif.

En outre, un comité d'entreprise européen est en cours de constitution. Il servira d'instance d'information et de consultation (il ne s'agira donc pas d'un organe de co-décision).

Les conséquences sociales

La politique menée par la société a permis de minimiser les conséquences sociales négatives des restructurations (voir chiffres ci-dessus). Il est trop tôt pour évaluer les résultats de la nouvelle agence interne pour les ressources humaines. Les transferts de personnel ayant une protection spéciale contre le licenciement furent opérés dans le respect de leur statut individuel avec une possibilité garantie de retour à Deutsche Telekom.

Les résultats obtenus

Le mécanisme mis en place a permis d'apporter des changements significatifs dans la société. Il était fait sur mesure, adapté aux conditions particulières d'un ancien statut d'entreprise publique. Il faut néanmoins noter que ce mécanisme est coûteux.

Cas n° 5

Gérer le changement : la méthode Barclays

L'entreprise

Barclays est l'un des plus grands groupes de services financiers du Royaume-Uni. C'est un fournisseur leader de services financiers mondiaux coordonnés pour les entreprises multinationales et institutions financières dans les principaux centres financiers mondiaux et a plus de 20 millions de clients dans le monde. Barclays existe depuis plus de 300 ans et emploi plus de 78.000 personnes dans plus de 40 pays. La présence de Barclays en Europe est la plus importante de tous les groupes financiers britanniques.

Les principales activités du groupe Barclays comprennent des services financiers aux particuliers, la Woolwich (société de crédit immobilier et hypothécaire), la Barclaycard (carte de crédit), des services bancaires aux entreprises, la Barclays Capital (anciennement BZW), la Barclays Stockbrokers (courtage), la BGI (Barclays Global Investors).

Son capital est de GBP 40 milliards et ses profits avant impôts en 2001 GBP 4.1 milliards.

Le cas examiné

L'exposé commença par expliquer comment Barclays aborde le changement, puis se concentra sur la restructuration des services financiers aux particuliers au Royaume-Uni.

Les principaux facteurs de changement auxquels Barclays devait faire face étaient les suivants :

- informatique et développement des services bancaires en ligne;
- fusions entraînant des institutions financières de plus grande taille dans le monde entier, et une concurrence plus vive pour les clients et le personnel qualifié;
- attentes nouvelles des clients et actionnaires;
- évolution de la législation et impact sur les droits des salariés.

La restructuration des services financiers aux particuliers (SFP) au Royaume-Uni avait un objectif septuple :

- instaurer des responsabilités plus claires et accélérer la prise de décisions (en réduisant la bureaucratie et le nombre d'intermédiaires entre le PDG et les clients);
- assurer un déploiement rapide et réussi des infrastructures;
- améliorer la position concurrentielle du groupe Barclays par des réductions de coûts et des gains de productivité;
- améliorer la gouvernance et le contrôle;
- permettre une intégration plus poussée de Woolwich dans les SFP;
- créer des rôle managériaux apropriés;
- veiller à l'équilibre entre les produits et la distribution.

L'implication des travailleurs

Barclays adopta des principes de gestion du changement, traitant à la fois de l'efficacité de l'entreprise et d'équité. Le changement est géré dans le cadre de ces principes, mais sans oublier les spécificités locales des marchés, des réglementations et des clients. Les principes de Barclays sont les suivants :

- atteindre les buts et objectifs du groupe;
- appliquer les politiques et processus de manière équitable;
- doter les cadres des compétences de dirigeants nécessaires pour réussir le changement;
- travailler dur pour éviter les licenciements obligatoires;
- consulter pleinement le syndicat (UNIFI) et les travailleurs;
- tenir compte du cycle émotionnel des personnes face au changement;
- ne pas perdre le personnel clé possédant des compétences critiques durant la transition;
- veiller à ce que les personnes adéquates quittent le groupe et à ce que les meilleures soient maintenues au poste approprié.

La première étape consiste à se mettre d'accord sur la définition de la taille et des contours initiaux du groupe (la situation avant changement), en examinant des fondamentaux des ressources humaines tels que :

- noms et nombres de salariés (y compris ceux en pause/congé);
- statuts (contrat et emploi), performances passées;
- taux d'heures supplémentaires, recours à des contractants, fournisseurs tiers, etc.;
- ajustement par rapport aux consommateurs, clients et partenaires;
- audit des compétences, identification des spécialistes;
- mesures pour l'égalité et la diversité (hommes-femmes, handicap, appartenance ethnique).

Le processus se poursuit par la définition des objectifs, ainsi que de la nouvelle taille et du nouveau contour qui doivent permettre de les atteindre (la situation après changement), en étudiant quelle est la meilleure conception organisationnelle sur cette voie et quelles compétences doivent être conservées à cette fin, en expliquant qui sera affecté.

Pour satisfaire à ses obligations légales, Barclays doit :

- consulter les syndicats avant de décider de changements qui entraînent des pertes d'emploi;
- consulter des salariés individuellement, car l'UNIFI ne représente pas tous les travailleurs et la direction doit se conformer à l'obligation légale de consulter chacun;
- définir et suivre un processus de sélection équitable;
- agir raisonnablement et appliquer des préavis appropriés.

Si les changements ont un élément transnational, le forum européen du groupe Barclays, créé en 1996 est consulté parallèlement aux comités d'entreprise nationaux et/ou aux syndicats dans les pays touchés par un changement proposé.

Dans le cas de la restructuration des SFP, les consultations avec les représentants syndicaux de l'UNIFI impliquaient de :

- partager les informations sur les raisons économiques du changement et le nombre de travailleurs affectés à un stade précoce;
- consulter pleinement et notifier par écrit les raisons des changements proposés, le nombre et les fonctions des déplacements envisagés, le nombre des travailleurs employés par l'établissement dans ces fonctions, la méthode envisagée pour mener à bien les changements proposés, les détails proposés pour les indemnités de licenciement, la procédure de réalisation des licenciements.

Une procédure de règlement des différends est inscrite dans l'accord de procédure conclu entre le groupe Barclays et l'UNIFI. Si le différend ne peut être réglé par cette voie, il peut être fait appel à l'ACAS (service de consultation, de conciliation et d'arbitrage) pour résoudre le litige à l'amiable.

La consultation des travailleurs individuels impliquait d'expliquer les objectifs de Barclays et le processus à suivre. Une consultation en amont ne porte jamais sur plus qu'un "risque de déplacement".

Les conséquences sociales

Toutes les restructurations ne sont pas synonymes de licenciements. Parfois, ce sont davantage d'emplois qui sont créés à mesure que la société évolue. C'est pourquoi l'approche des restructurations retenue par l'UNIFI consiste à :

- accepter le changement, mais veiller à ce que Barclays applique ses principes et politiques déclarés et à ce que les travailleurs soient traités avec dignité et gèrés correctement;
- travailler avec Barclays à la capacité d'insertion professionnelle à long terme des travailleurs avant, pendant et après la restructuration;
- travailler avec Barclays à assurer que les licenciements obligatoires peuvent être évités lorsque c'est faisable;
- faire pression sur Barclays afin que le groupe restructure uniquement là où c'est une nécessité absolue.

En ce qui concerne les travailleurs affectés par les projets de restructuration, il s'agit :

- d'expliquer les possibilités d'emploi qui sont souvent partie intégrante d'une restructuration;
- d'investir dans la capacité d'insertion professionnelle (par ex. formation des salariés acceptant un nouveau poste);
- de soutenir les travailleurs affectés par le changement (par ex. conseils pour la réinsertion et agences pour l'emploi extérieures);
- de fixer des indemnités de licenciement généreuses (significativement plus élevées que le minimum légal au Royaume-Uni).

Les résultats obtenus

Le groupe Barclays a mis en place une structure plus linéaire et rationalisée, qui lui permet d'avoir des interactions plus faciles avec les clients et d'offrir à ceux-ci des solutions novatrices plus rapidement.

L'exercice a également créé des postes à responsabilité pour les salariés, contribuant ainsi à leur développement de carrière.

Cas n° 6

Siemens : restructurer la production microélectronique en créant une société cotée et sortir des activités « éclairage » sans perte d'emplois

L'entreprise

Siemens offre des produits et services liés à l'électrotechnique et à l'électronique dans le monde entier; la société emploie plus de 400.000 personnes.

Siemens a opéré d'importants changements dans son personnel au cours des deux décennies écoulées. En raison de l'innovation informatique, nombre de matériels (hardware) sont désormais des logiciels (software). Aujourd'hui, 25 % seulement de la main-d'œuvre est employée dans la production, contre 75 % il y a vingt ans. De plus, 30.000 travailleurs sont employés en Asie aujourd'hui, contre pratiquement aucun il y a vingt ans.

Jusqu'en 1995, la transformation structurelle fut gérée à l'aide des instruments classiques de restructuration (information et consultation, éducation et formation pour renouveller les compétences des travailleurs, services de réinsertion professionnelle par des agences de l'emploi privées, départs spontanés, retraite anticipée).

À compter de 1995-1997, la société intégra une méthode supplémentaire dans sa politique de restructuration : le désinvestissement et la cession des activités dont elle avait décidé de se retirer.

Le cas examiné

Deux cas datant des années 1990 furent présentés. Le premier concernait l'offre publique initiale (émissions de parts sur le marché) pour un groupe mondial de microélectronique, qui prit ultérieurement le nom de Infineon. Le second concernait la vente des activités "éclairage" à une entreprise américaine, la US Lighting Co. Les deux exemples montrent que la restructuration n'est pas nécessairement synonyme de perte d'emplois.

Si Siemens décida d'émettre des actions Infineon, c'était en raison de la volatilité accrue du secteur des micropuces, qui attire des investisseurs d'un autre type que les investisseurs habituels de Siemens soucieux de rentabilité, mais aussi de continuité (tels que les fonds de pension). D'où la nécessité de créer une entreprise distincte.

Les motifs de la cession des activités d'éclairage étaient d'un autre ordre. Siemens ne jouissait d'une part substantielle du marché qu'en Allemagne et dans un petit nombre d'autres pays de l'UE; la production d'éclairage ne faisait pas partie des activités essentielles de Siemens. Les tentatives de pénétration des marchés asiatiques furent infructueuses, car les produits Siemens étaient trop sophistiqués et trop chers pour ces marchés émergents.

L'implication des travailleurs

Dans le cas Infineon

L'exercice d'information et de consultation des travailleurs débuta officiellement en 1998, mais des travaux préparatoires avaient été lancés environ un an auparavant, au sein d'un groupe très restreint de la direction. Le strict respect de la confidentialité fut une exigence absolue, imposée par les règles du marché financier. Si des fuites avaient dû se produire lors de cette première phase préparatoire, Siemens aurait été contrainte de publier les informations immédiatement.

Les ressources humaines furent impliquées lorsque les options disponibles devinrent plus concrètes au sein du groupe restreint. Le président du conseil d'entreprise central pour l'Allemagne (qui préside également le comité d'entreprise européen) fut informé personnellement, de manière confidentielle, de la réflexion menée par Siemens.

L'information et la consultation des travailleurs fut lancée au niveau national, dans un souci de rapidité – en date du 5 novembre 1998 avec le comité économique du conseil d'entreprise central pour l'Allemagne. Le jour même, un communiqué de presse et un message électronique furent adressés au personnel dans le monde entier. Des informations furent données également aux représentants des travailleurs dans les pays affectés autres que l'Allemagne. Le ministre des finances fut informé la veille au soir, par téléphone.

Le 21 janvier 1999, se tint une réunion avec les représentants de tous les conseils d'entreprise des sites affectés de l'UE (conformément à la procédure prévue par l'accord interne d'établissement du comité d'entreprise européen, qui n'impose pas une réunion de tout l'ensemble du comité européen dans un tel cas). Lors de cette réunion, la direction expliqua :

- pourquoi Siemens restructurait ses activités dans les micropuces;
- quel serait le futur concept d'entreprenariat (créer une entreprise distincte);
- qu'il n'y aurait pas d'implications en termes d'emploi.

Après la réunion, l'exercice revint au niveau national. Plusieurs réunions furent organisées pour discuter les détails au niveau local.

Les solutions détaillées retenues pour organiser le transfert de personnel vers la nouvelle entreprise, Infineon, varièrent. Ainsi, dans certains pays, des travailleurs restèrent auprès de Siemens, qui devint un prestataire de services pour Infineon.

En Allemagne, les négociations sur le transfert des conditions d'emploi se déroulèrent avec une équipe représentant les conseils d'entreprise centraux et locaux. Un accord volontaire fut signé le 4 mars 1999, qui constituait un engagement à promouvoir l'acceptation des solutions définies. Une telle promotion est utile, du fait que le droit du travail allemand autorise chaque travailleur individuellement à contester le transfert.

<u>Dans le cas US Lighting</u>

Le personnel fut informé en novembre 1996 que Siemens comptait céder ses activités "éclairage".

Ces activités furent mises en vente (avec l'aide d'un consultant externe en investissement). Un acquéreur fut retenu sur la base des critères de sélection suivants : le prix, le concept d'entreprise, les conséquences escomptées pour le personnel.

Un protocole d'accord fut signé entre Siemens et l'acquéreur.

Les négociations sur ce protocole d'accord furent complexes, car Siemens devait négocier sur deux fronts : avec l'acquéreur et avec les représentants des travailleurs (conseil d'entreprise local).

Lorsqu'un accord fut dégagé entre Siemens et le conseil d'entreprise, il ne pouvait être signé, Siemens ne pouvant révéler le nom de l'acquéreur (à cause des règles de confidentialité imposées par la Bourse de New York, que l'acquéreur américain était tenu de respecter). Siemens dut par conséquent créer une filiale qui signa l'accord et fut par la suite

vendue à US Lighting. Cette dernière, qui avait été tenue informée tout au long du processus, dut reprendre les conditions d'emploi de la filiale, conformément à la directive sur le transfert d'entreprises.

Les conséquences sociales

Aucun des deux cas de restructuration n'entraîna de perte d'emplois.

Dans le cas d'Infineon, l'activité "micropuces" de Siemens employait 25.700 personnes avant la restructuration. Ultérieurement, Infineon a compté jusqu'à 33.800 travailleurs.

Dans le cas de US Lighting, l'activité "éclairage" de Siemens employait 1.000 personnes. Ce nombre est resté stable, avec les fluctuations usuelles.

Cas n° 7

Les Asturies : reconvertir une région dominée par les industries d'État traditionnelles

La région

D'une surface 10.000 km², les Asturies sont une région montagneuse d'Espagne, dotée d'un accès à la mer. Cette région, dominée par les industries traditionnelles (mines, sidérurgie et construction navale), est confrontée depuis vingt ans à des changements fondamentaux dus aux effets conjugués du déclin des industries traditionnelles et de l'ouverture de l'économie espagnole au monde après des décennies d'isolement et de domination de l'État.

Les cas examinés

Les exemples présentés concernaient la reconversion de la région des Asturies avec un accent sur

- Aviles, une ville dominée par l'industrie sidérurgique, dont le port accueille des minéraux importés;
- Nalon, un district minier et sidérurgie, composé de cinq municipalités;
- Ciudad Astur, une ville où l'industrie lourde coexiste avec l'industrie chimique et de nouvelles activités furent développées (produits laitiers, services, etc.).

La restructuration de l'industrie sidérurgique fut réalisée par privatisation, Arcelor reprenant l'ancienne entreprise publique. Les charbonnages,eux, demeurèrent aux mains de l'État, mais ces activités furent progressivement réduites par des négociations successives avec les syndicats.

Comme il s'agissait d'une région classée Objectif 1, un appui financier des fonds structurels et du programme FEDER joua un rôle significatif.

Dans le cas d'Aviles, la stratégie retenue consista à tirer parti de la présence d'Arcelor depuis 1994 et du port existant, afin de tourner la ville vers la mer.

Les cinq municipalités du district de Nalon avaient pour objectif de développer les activités tertiaires dans le cadre d'une politique volontariste de ré-industrialisation entre 1980 et 1995, mais l'économie ne décolla pas et le déclin se poursuivit.

La reconversion de Ciudad Astur fut conçue et mise en œuvre avec l'aide d'un "conseil de régénération", dont la première priorité est l'emploi. La base économique plus diversifiée, la présence d'une université et le nouvel élan donné par la présence d'Arcelor furent des facteurs positifs, sur lesquels fonder la reconversion.

Le dialogue social et le partenariat mis en place

L'exercice de dialogue social destiné à accompagner ces profonds changements structurels comprenait divers éléments :

- un pacte territorial pour l'emploi dans les municipalités minières des Asturies;
- un pacte institutionnel régional pour l'emploi, conclu entre les syndicats et le gouvernement régional;
- un plan pour le secteur minier et la reconversion des zones minières, négocié par le gouvernement et les syndicats du secteur au niveau national. Ce plan, qui couvre la période 1998-2005, bénéficie d'une enveloppe de 252.450.838 euros pour huit ans,

à investir dans les infrastructures pour mettre un terme à l'isolement relatif de la région.

Les résultats obtenus

Grâce aux politiques de reconversion conduites au long de vingt années, la part des entreprises publiques dans la croissance du PIB régional est passée de 20 % dans les années 1980 à 5 % aujourd'hui.

Le chômage, à 9,8 %, est inférieur à la moyenne nationale, mais les taux d'emploi sont très faibles (environ 45.5 % pour Ciudad Asturias et 32% pour Nalon). Une grande partie des fonds publics destinés à atténuer les conséquences sociales des restructurations servit à financer des pré-retraites. L'accent mis sur les programmes de "régénération" est plus récent.

Les personnes qui suivent une formation ont 60 % de chances de trouver un emploi. Le niveau d'éducation des jeunes est élevé : en 2001-2002 44 % des jeunes de 18 à 23 ans suivent une formation universitaire. Néanmoins, le chômage des jeunes est élevé et nombreux sont ceux qui quittent la région. L'on observe certaines discordances entre l'offre et la demande : par exemple, des offres d'emplois dans le secteur du bâtiment ne peuvent être satisfaites malgré un programme d'intégration des femmes dans le transport et le bâtiment.

L'on observe également une augmentation du nombre de petites entreprises créées, mais la diversification de l'économie reste fragile.

Une stratégie plus globale de diversification des activités économiques, fondée sur un pacte local pour la croissance et l'emploi, est développée actuellement.

Cas n° 8

Auwera : le sauvetage d'une PME du secteur du nettoyage menacée par la faillite

L'entreprise

Auwera est une PME allemande du secteur du nettoyage créée il y a 90 ans.

Le cas examiné

En juillet 2002, l'entreprise était pratiquement en situation d'insolvabilité. Ses cadres demandèrent à M. Gronewold, un consultant qui avait conseillé l'entreprise, de reprendre la société car ils ne parvenaient pas à s'entendre avec le curateur.

M. Gronewold proposa de créer une nouvelle société ayant le statut de société anonyme (SA). Cependant, les banques et le curateur n'étaient pas favorables à cette solution. Le consultant envisagea alors la possibilité de créer une société de personnes à responsabilité limitée (SPRL). Cette solution était acceptable pour les banques, pour le curateur ainsi que pour les cadres et le comité d'entreprise. Ayant reçu, en août 2002, des signaux positifs des clients de l'entreprise sur leur souhait de continuer à travailler avec l'entreprise, une SPRL fut créée en septembre 2002.

Le capital de cette nouvelle entreprise s'élevait à 60.000 euros avec 100.000 euros supplémentaires pour le fonds de commerce, 80.000 euros de fonds de roulement et 10.000 euros pour garder les mêmes coordonnées téléphoniques. La valeur du terrain et des bâtiments était évaluée à 410.000 euros mais grevée par des emprunts contractés par l'ancien propriétaire. Pour financer l'opération, à l'issue de négociations difficiles avec une banque, M. Gronewold contracta un emprunt de 300.000 euros, avec une assurance vie au profit de la banque, et il hypothéqua sa propre maison.

L'implication des travailleurs

Sans la participation constructive des salariés et du comité d'entreprise, l'entreprise n'aurait pas pu poursuivre ses activités. Comme il s'agissait d'une reprise, il fallait reprendre l'ensemble des salariés de la société d'origine. En outre, la convention collective sectorielle était d'application.

Or, la nouvelle entreprise décida de réduire le personnel de 217 salariés à 200 pour réduire les coûts de personnel. La réduction d'effectifs fut réalisée de la manière suivante : l'entreprise mis fin au contrat de 17 salariés en période d'essai, 1 salarié partit en pré-retraite, 5 départs volontaires eurent lieu.

En outre, les salariés acceptèrent de participer aux efforts de sauvetage de l'entreprise. Le comité d'entreprise accepta de renoncer au paiement de la prime annuelle prévue par la convention collective sectorielle (30% du salaire, payables en décembre 2002). Certains cadres renoncèrent à des avantages en nature (par ex. un cadre renonça à sa voiture de fonction).

Résultats obtenus

La confiance des clients, l'engagement du nouveau propriétaire/gestionnaire, les efforts consentis par les salariés firent que l'entreprise est à nouveau rentable aujourd'hui et a pu préserver les emplois de 200 personnes.

Cas 9

Abeil : la stratégie d'innovation d'une PME textile en fait le leader européen des couettes et oreillers anti-allergiques

L'entreprise

L'origine de l'entreprise Abeil, établie à Aurillac dans le Cantal, remonte à 1870. Fabriquant de couvre-pieds à l'origine, Abeil invente la couette synthétique en 1969. Rachetée par une banque en 1989, elle connaît des difficultés financières en 1992, qui entraînent une restructuration en 1993. Elle est aujourd'hui le leader européen de la production de couettes et oreillers anti-allergiques et anti-bactériens.

En 2002, Abeil employait 152 personnes et avait un chiffre d'affaires de 24,7 millions d'euros. Elle produit 1.300.000 couettes et 1.500.000 oreillers par an. Elle connaît un taux de croissance de 7,2 % par an depuis cinq ans.

La production est de nature saisonnière. La moitié du chiffre d'affaires se fait sur les trois derniers mois de l'année, dont 30% en décembre.

Le cas examiné

Le secteur textile européen est caractérisé par un marché stable en valeur (la croissance en volume étant compensée par une diminution des prix et un changement dans la gamme de produits).

La production européenne est en baisse. Après un déplacement de la production vers le sud de l'Europe (Italie, Espagne, Portugal), on assiste actuellement à un déplacement vers l'est de l'Europe. Ces déplacements ont conduit à de sévères pertes d'emplois en Allemagne, en France et au Royaume-Uni. Le textile français perd plusieurs dizaines de milliers d'emplois chaque année du fait d'un manque de compétitivité par rapport à ses concurrents européens ou étrangers.

Les lignes de distribution connaissent également des modifications importantes avec une prépondérance de la vente en grandes surfaces (pour le linge de maison) ou de chaînes intégrées par rapport aux boutiques.

C'est dans ce contexte que la nouvelle direction arrivée à Abeil en 1993 redéfinit la stratégie de l'entreprise pour la sortir de ses difficultés financières. Les pertes sont dues à une augmentation des prix des matières premières et à une diminution simultanée des prix de ventes en 1992. Pour une PME, cet effet de "ciseaux" peut provoquer un renversement très rapide de la situation financière.

La nouvelle stratégie, lancée en 1993, est intitulée « always a product ahead » (*toujours un produit d'avance*). Elle vise à repositionner Abeil sur le marché en misant sur une différenciation par l'innovation tout en assurant une baisse des coûts et un meilleur service au client. Elle s'inscrit dans une démarche de qualité.

Les principaux moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont

- la mise en place d'une équipe de recherche et développement orientée vers la santé, une augmentation des dépenses en brevets, marques et modèles et un investissement dans le stylisme,

- un investissement sur les machines et méthodes de travail, une politique de productivité et de partage (accord d'intéressement) et une nouvelle politique d'achats et de sous-traitance,
- un investissement dans les technologies de l'information, la création d'une chaîne d'approvisionnement dotée d'un "chef de chaîne",
- la création d'un service "qualité".

La création des nouvelles fonctions de "contrôle de gestion", "recherche et développement", "qualité", "chaîne d'approvisionnement" et "stylisme" s'accompagne

- d'une simplification de l'organigramme (passage de 8 à 4 niveaux hiérarchiques),
- d'une suppression des postes en doublon et
- d'investissements importants en formation. Une formation à la microbiologie est donnée à l'ensemble du personnel étant donné la réorientation de la production vers les produits "santé". En l'absence d'école spécifique, pour mettre en place les nouvelles fonctions, l'entreprise a eu recours à la formation en alternance.

La nature de l'emploi est liée au caractère saisonnier de la production. La création d'un groupement d'employeurs avec un fabricant de parasols a permis de créer des contrats à durée indéterminée sur deux entreprises. L'existence de deux conventions collectives différentes a posé des problèmes légaux complexes.

L'implication des travailleurs

C'est la nouvelle direction qui est l'instigatrice de la nouvelle stratégie de l'entreprise, et celle-ci fut parfois difficile à faire accepter (notamment par certains cadres).

S'agissant de la restructuration de 1993, tous les salariés furent consultés individuellement et en groupe. En outre, l'exercice a donné lieu à un plan social négocié avec la CFDT. Quinze emplois sur cent cinq devaient être supprimés. La réduction d'effectifs consista en neuf licenciements et six reclassements. Un travail important d'identification des compétences fut fait également, pour éviter des licenciements suivis de ré-embauches.

Aujourd'hui, l'innovation fait l'objet d'un dialogue constant avec les salariés qui participent activement à l'innovation. Par exemple, des salariés sont à l'origine de la création de nouvelles machines de production.

La communication et le dialogue sont des clés essentielles. La communication est plus facile depuis qu'Abeil est redevenue une PME. La présence de deux syndicats dans une petite entreprise peut parfois compliquer le dialogue social. En outre, les 35h00 ont eu un impact négatif sur la communication, même si ses effets sur le climat de dialogue dans l'entreprise commencent à se dissiper.

Les résultats obtenus

La stratégie mise en place a fait d'Abeil le leader européen du marché des couettes et de l'oreillers "santé". Elle a permis de créer plus de 60 emplois en dix ans dans une région enclavée.

année	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
chiffre d'affaires (M euros)	16,0	18,3	21,0	21,8	23,1	24,7
évolution	0 %	+14 %	+16 %	+2 %	+6 %	+7 %
effectifs	105	116	127	142	147	152

Cas n° 10

Metso Corporation : restructurer la production machines pour l'industrie du bois à Tampere

L'entreprise

Metso Corporation est une entreprise cotée à la bourse d'Helsinki et à celle de New York. Elle fut créée en 1999, par fusion entre Valmet Corporation et Rauma Corporation; elle fusionna avec Svedala Corporation en 2001.

Cette entreprise fabrique des machines, pour l'industrie du bois. Elle a pour objectif d'être la première entreprise technologique et cognitive de ce marché. Sa stratégie vise à améliorer la productivité et la compétitivité des activités industrielles essentielles pour ses clients, et donc à développer ses activités de services.

Les ventes nettes de Metso s'élèvent à 4.691 millions d'euros. L'entreprise emploie 28.500 personnes dans 50 pays.

Le cas examiné

Les fusions et acquisitions successives entraînèrent pour l'entreprise une situation de surcapacité. Les capacités manufacturières étaient fragmentées, avec des activités similaires réalisées dans des pays différents, ou sur des sites différents d'un même pays. La rentabilité n'était pas satisfaisante.

Le cas présenté concernait la restructuration des activités de production de machines de Valmet, à Tampere en 1997.

L'implication des travailleurs

Au printemps 1997, le PDG de Valmet Corporation expliqua au "forum" (nom donné au comité d'entreprise européen de Valmet) que des mesures devaient être prises pour améliorer la rentabilité des activités "machines" et l'utilisation des ressources manufacturières.

Deux phases sont à distinguer dans l'exercice d'implication des travailleurs :

- la procédure de coopération prévue par la loi finlandaise,
- un exercice complémentaire d'information et de consultation sur le traitement des conséquences sociales.

La loi finlandaise sur la coopération au sein de l'entreprise prévoit qu'avant de prendre des décisions majeures pour la production qui affectent la main-d'œuvre, l'employeur doit informer les salariés qui seront probablement touchés par l'action envisagée. En outre, les effets probables sur le personnel et les solutions possibles font l'objet de négociations entre l'employeur et les salariés concernés. Ce processus d'information et de consultation s'intitule "procédure de coopération" dans le cadre juridique finlandais.

Il n'y a pas d'obligation de parvenir à un consensus à l'issue des négociations. L'employeur peut unilatéralement prendre sa décision après un délai déterminé, réservé aux négociations. Si un consensus est dégagé avec les salariés, l'employeur peut agir dans le sens convenu sans atteindre la fin du délai minimal de six semaines fixé pour la durée de la procédure de coopération.

Les syndicats n'ont aucune position officielle dans cette procédure, même si en général, le délégué syndical représente un groupe de salariés dans les négociations avec l'employeur.

1. La procédure de coopération

La procédure de coopération démarra le 11 août 1997 à Tampere (Finlande); elle portait sur les plans de développement des activités manufacturières et commerciales liées aux machines. Les motifs pour cette négociation étaient les suivants :

- les contrats de location des équipements venaient petit à petit à échéance;
- l'entreprise se trouvait en situation de surcapacité manufacturière;
- la rentabilité des activités « machines » n'était pas satisfaisante;
- la production était fragmentée, les mêmes pièces étant produites dans plusieurs ateliers différents.

Le lancement de la procédure fut annoncé en interne et au public, par un communiqué de presse conjoint.

Les négociations continuèrent le 25 août 1997. La direction présenta un plan préliminaire selon lequel :

- les activités « machines » seraient transférées à Karslstad, en Suède, pour le 30 juin 1998;
- les activités manufacturières de Tampere seraient transférées à Kotka et Jyväskylä, en Finlande, et à Charlotte, aux États-Unis, sauf les activités de fabrication des rouleaux et les activités de services.

Durant les négociations, les représentants du personnel posèrent des questions sur la rentabilité et les autres motifs avancés pour justifier le plan, et la direction promis de fournir des informations complémentaires plus détaillées dès que ces informations seraient disponibles.

Le plan prévu devait avoir, en termes d'emploi, des répercussions pour quelque 500 salariés.

Des informations furent diffusées à nouveau, en interne et au public, par voie de communiqué conjoint.

Plusieurs réunions de négociation eurent lieu (le 10 septembre, le 25 septembre et le 15 octobre 1997), au cours desquelles les représentants du personnel présentèrent plusieurs propositions de modification du plan projeté par la direction. Deux modifications majeures furent apportées :

- une cinquantaine de personnes, des départements des ventes et des technologies, demeurerait à Tampere;
- au lieu de fermer complètement l'atelier, une étude serait entreprise pour examiner si la fabrication de certaines pièces pouvait être cédée à des sous-traitants, qui emploieraient une partie de la main-d'œuvre existante.

Ainsi modifié, le résultat des négociations fut présenté à la direction de Valmet pour approbation finale. La direction approuva la proposition et ses changements, qui reposaient sur les résultats de la procédure de coopération.

Des communications furent organisées également avec les autres parties intéressées. Les députés du parlement finlandais représentant la région de Tampere furent consultés et informés par le PDG de Valmet. Les fédérations patronales et les associations de travailleurs furent informées du plan et des progrès des négociations, de même que d'autres acteurs clés de la politique nationale et régionale, mais sans être impliqués dans l'exercice.

2. Information et consultation sur les conséquences sociales

Une mission fut confiée à un consultant pour étudier les possibilités de trouver des sous-traitants en mesure de poursuivre la fabrication des composants pour Valmet ainsi que d'autres clients. Cette mission fut définie conjointement par Valmet, la ville de Tampere et les autorités locales pour l'industrie et l'emploi.

L'information et la consultation du personnel se poursuivirent, en s'attachant à identifier et développer les possibilités d'emploi pour ceux dont le poste était menacé.

Le groupe "ventes et technologies", soit 50 personnes, se vit confirmer son maintien à Tampere. Un atelier de rouleaux, qui devait entamer ses activités après l'été 1998, employa 80 personnes.

En raison de la situation de l'emploi, relativement favorable dans la région de Tampere, et grâce à d'intenses efforts de réinsertion, le nombre des salariés ayant reçu un préavis de licenciement à la fin décembre 1997 fut de 250. Les contrats d'emploi prirent fin, pour la plupart, à la fin du mois de juin 1998.

Tous les salariés reçurent un questionnaire sur l'actualisation de leur profil de compétences, leur demandant s'ils étaient prêts à changer de site. L'exercice fut conduit conjointement par la direction du personnel et les autorités locales pour l'emploi.

Afin d'encourager une réinsertion interne et une rotation des postes, Valmet organisa des visites d'orientation sur divers sites, en présentant leurs possibilités d'emploi. Dix salariés acceptèrent ces transferts internes en Finlande, vers la Suède ou les États-Unis.

Trois sous-traitants entamèrent leurs activités à l'été 1998 ou peu après. Un atelier de pré-fabrication, un atelier de composants soudés et un atelier de peinture employèrent ainsi 80 anciens salariés de Valmet. Valmet demeura un client parmi d'autres de ces ateliers.

Les résultats obtenus

Grâce aux efforts intenses de réinsertion déployés par la direction du personnel de Valmet, les représentants syndicaux, la ville de Tampere, les autorités locales pour l'industrie et l'emploi, la chambre de commerce et les syndicats, de nouvelles possibilités d'emploi furent trouvées; à la fin juin 1998, seules 40 personnes étaient encore sans emploi. Peu de temps après, 30 d'entre elles trouvèrent un emploi. En fin de compte, une dizaine de personnes seulement furent au chômage pour une plus longue durée.