



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Introduction sur les objectifs du séminaire national

Paris, 30 Juin – 1 Juillet 2009



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Le but du séminaire national

- Processus continu pour capitaliser la connaissance et la pratique sur la Restructuration au niveau national.
- NBP: échange des points de vue et perspectives.
- Partage des connaissances sur les mesures et les outils pour anticiper et gérer la Restructuration.
- Inputs pour le Report de synthèse européen.



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Les résultats attendus

- Confrontation des expériences, des bonnes pratiques et des leçons apprises.
- Opinions partagées sur l'état des lieux sur les schémas et sur le transfert de bonnes pratiques.
- Les plus grands défis dans le contexte de la crise économique et financière actuelle.



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



L'organisation du Séminaire

- Brève présentation des points clef du NBP
- Débat sur l'efficacité et l'utilité des mesures et des outils existant ainsi que leur transfert éventuel vers d'autres contextes, pendant la crise actuelle.
- Analyse et discussion sur les principaux outils expérimentés dans des cas d'études spécifiques, ainsi que leur impact.



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Le succès du débat

- Le haut niveau des participants représente la valeur ajoutée du succès du débat sur les principaux défis.



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Feed back

- Les résultats atteints contribueront à l'élaboration du Rapport de synthèse européen.



Programme de l'OIT sur la Restructuration d'Entreprise Socialement Compatible (OIT/SSER)

Nikolai Rogovsky
OIT, Paris- 2009



Les dimensions économiques et sociales de la restructuration

Il s'agit de RESTRUCTURER d'une manière responsable, en prenant en compte autant que possible toutes les préoccupations des parties prenantes, en particulier celles des **travailleurs** et de la **direction**, sans oublier le but final de la restructuration, qui est =

Améliorer la compétitivité de l'entreprise et assurer sa pérennité.



Notre message concernant la restructuration est basé sur les normes internationales du travail

- ✓ Convention et recommandation sur le licenciement, 1982 (No. 158 and No. 166)
- ✓ Normes du travail relatives à la non-discrimination, etc.



Note: La restructuration ne signifie pas toujours réduction des effectifs (3 “niveaux” de restructuration)

- Sans réduire les coûts de main d'oeuvre
- Réduire les coûts de main d'oeuvre mais sans licenciement
- Réduire les effectifs mais de **manière responsable (c.a.d. en utilisant un certain nombre d'outils visant à aider les personnes licenciées ainsi que celles qui restent)**



De plus: la réduction des effectifs conduit souvent à

- Des profits, une productivité et une qualité moindres
- Davantage d'absentéisme et de renouvellement des effectifs
- Des conflits professionnels ainsi que de l'agitation sociale

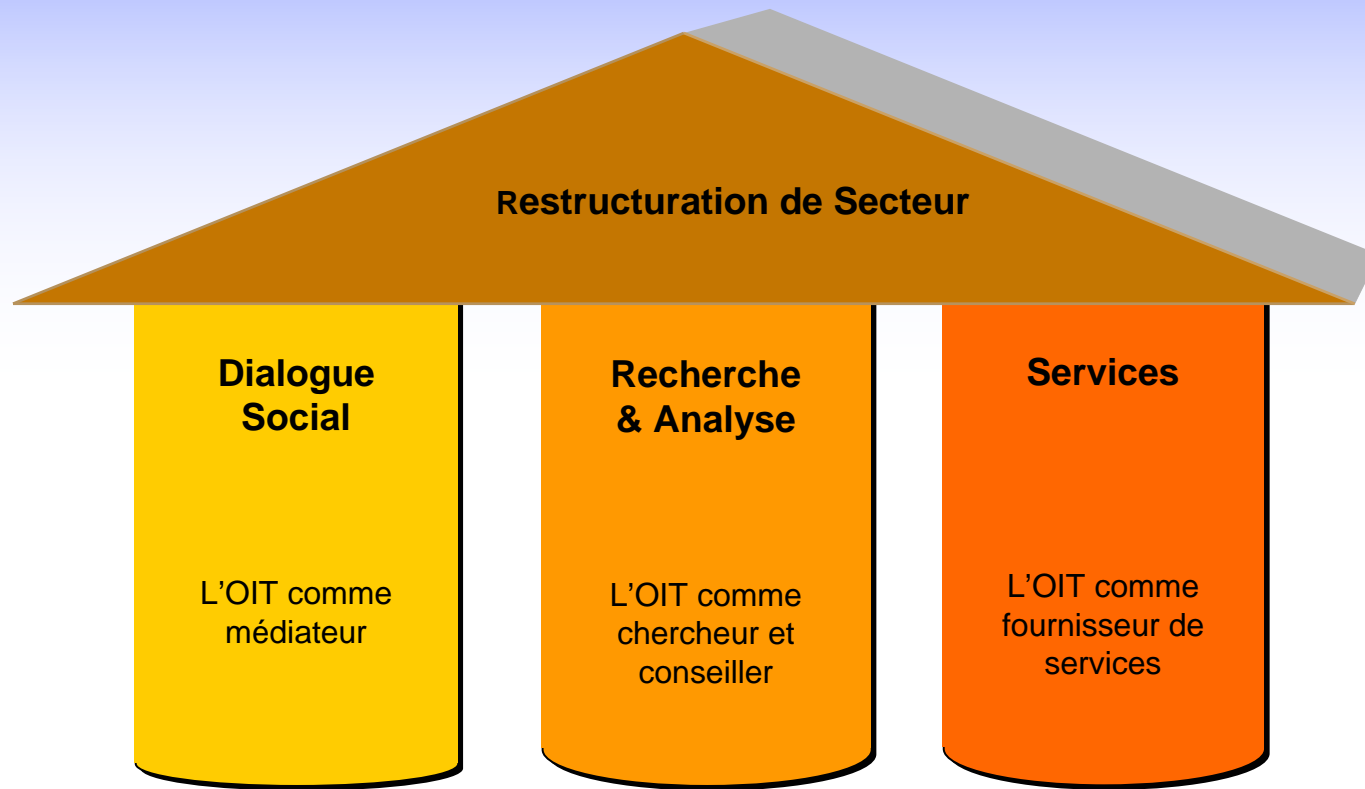


Exemples d'activités du programme SSER:

- Formation
- Recherche
- Promotion et instructions générales en matière de politique



Les rôles de l'OIT





L'OIT comme médiateur

- Facilitation du dialogue entre partenaires sociaux
- Organisation de séminaires tripartites; de sessions de questions/réponses;
- Production de guides sur le SSER (en partenariat avec les représentants des gouvernements, des travailleurs et des employeurs)



L'OIT comme chercheur et conseiller

- Recherche et conseil dans différents pays
- Collection et promotion d'expériences positives



L'OIT comme fournisseur de services

- Formation tripartite sur le SSER
- Distribution de matériel de formation de l'OIT



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Table ronde

**La pertinence et l'utilité des mesures et
des outils pour anticiper la
restructuration dans le contexte de la
crise économique actuelle**



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



**Quelles évolutions législatives récentes
et quel dialogue social sur
l'anticipation des restructurations ?**



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring



A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667

L'anticipation en France , quels progrès ?



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Quel développement économique territorial et accompagnement des restructurations sur un territoire : quelles articulations ? quel dialogue social territorial sur les dispositifs d'anticipation ?



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Quel progrès ? quels résultats pour les observatoires ?



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



**La négociation sur la GPEC quel bilan ?
quelle diffusion ?**



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Quels freins à l'anticipation ?



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Table ronde

**La gestion de la restructuration:
expérience du passé et perspectives
d'avenir**



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Les dispositifs de transition professionnelle à l'épreuve de la crise : état des lieux



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Quel bilan ?



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Innovations ou indemnisations ?



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



Le reclassement et la coopération services publics/services privés : quel bilan ?



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



**Quel accompagnement pour les salariés
les plus vulnérables ?**



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



QUESTION DE DÉPART

- L'anticipation des restructurations devrait permettre d'affronter à temps le renouveau du secteur productif : plus grande efficacité en termes de croissance économique et d'emplois et moindres coûts sociaux.
- Quelles sont les raisons principales du peu de succès des politiques d'anticipation en France ?



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

A.R.E.N.A.S - VC/2008/0667



- 1. Quelle est la leçon retenue sur les restructurations en France ?**
- 2. Quelle est la bonne pratique ?**



Séminaire National Français sur les Restructurations

30 juin et 1^{er} juillet 2009

Paris, France



Qu'est-ce qu'une restructuration?



Par «restructuration», on entend un changement dans l'organisation de l'entreprise (adaptations de sa structure, de son organisation ou de ses processus de production) suite à une décision de son management qui a un impact négatif sur l'emploi.

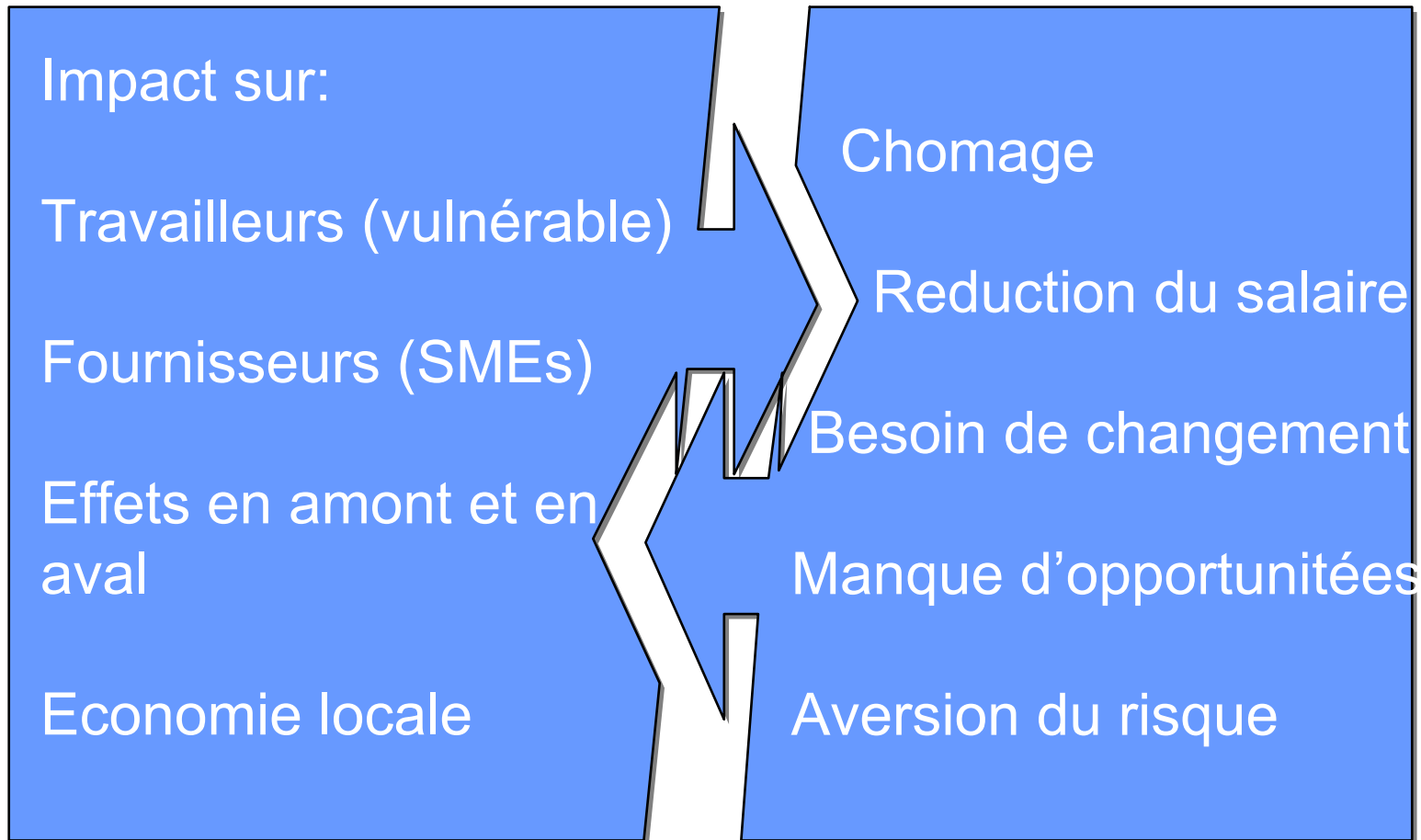
Le personnel est ainsi affecté à la fois en termes qualitatifs (compétences et qualifications requises) et en termes quantitatifs (nombre d'emplois).





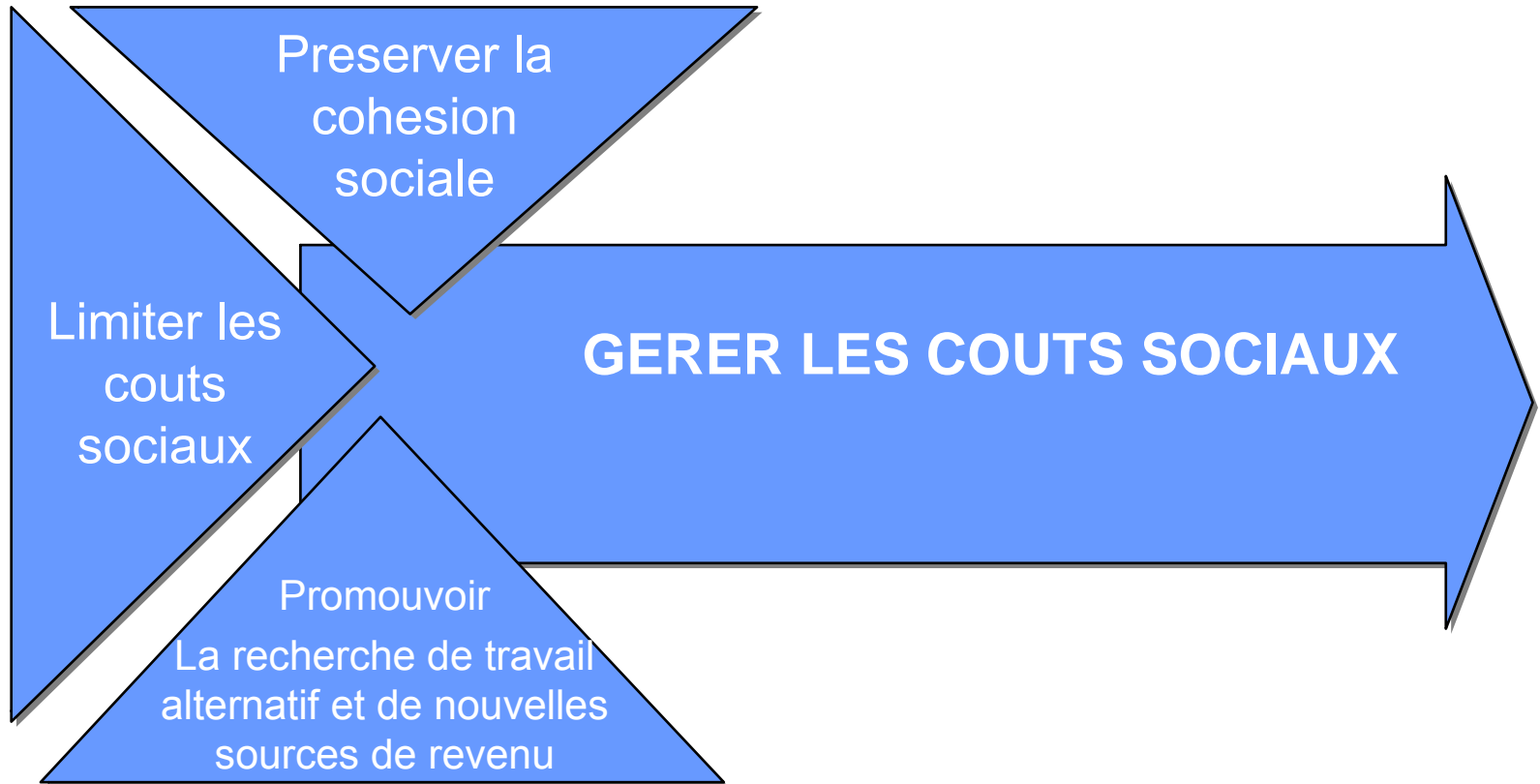
COUT HUMAIN

PEUR DU CHANGEMENT



Resistance au changement





Le licenciement de travailleur a un cout pour toute l'économie





Anticipation → **Préparation** → **Gestion**

*Developper et stimuler
des actions anticipatives*

*Echanger des
bonnes pratiques*

*Assister les processus
de restructuration*

→ **Restructuration responsable**

Eléments essentiels:

→ Niveau Régional

→ Partenariat





Développer des actions proactives



Différent niveaux d'anticipation:
entreprise, secteur, région, national, Européen



Anticipation =

confiance, dialogue, transparence, partenariat, temps,
espace, connaissance, engagement,...

PROCESSUS PERMANENT



FORUM RESTRUCTURATION



Date	Sujet	Suivi
06.2005	Session inaugurale	
07.2005	Actions sectorielles dans l'industrie	Prospective sectorielle
12.2006	Régions/ restructurations	Discussion en Comité FSE
06.2005	Anticipation du changement	Anticipedia
10.2007	Défis de l'industrie automobile	Partenariat européen
11.2007	Adaptation au changement des PME	Guide sur la formation
11.2008	Accords transnationaux	Echange d'expériences
11.2008	Actions innovatrices du FSE	Toolkits sur projets art 6
12.2008	Défis de l'industrie de la défense	Partenariat européen
06.2009	Impact du changement climatique	
11.2009	Toolkits	
12.2009	Analyse sectorielle	



“Analyse sectorielle des compétences émergentes et des activités économiques dans 18 secteurs ”

Objectifs

- Identification des compétences émergentes et futures
- Niveau sectoriel
- Etude prospective
- Fournir des recommandations aux différents acteurs
- Base d'actions futures par les autres acteurs
- Collaborer avec un maximum de partenaires

Element de l'initiative « New Skills for New Jobs »
Résultats finaux attendus pour juillet 2009





Etudes Sectorielles – Suivi

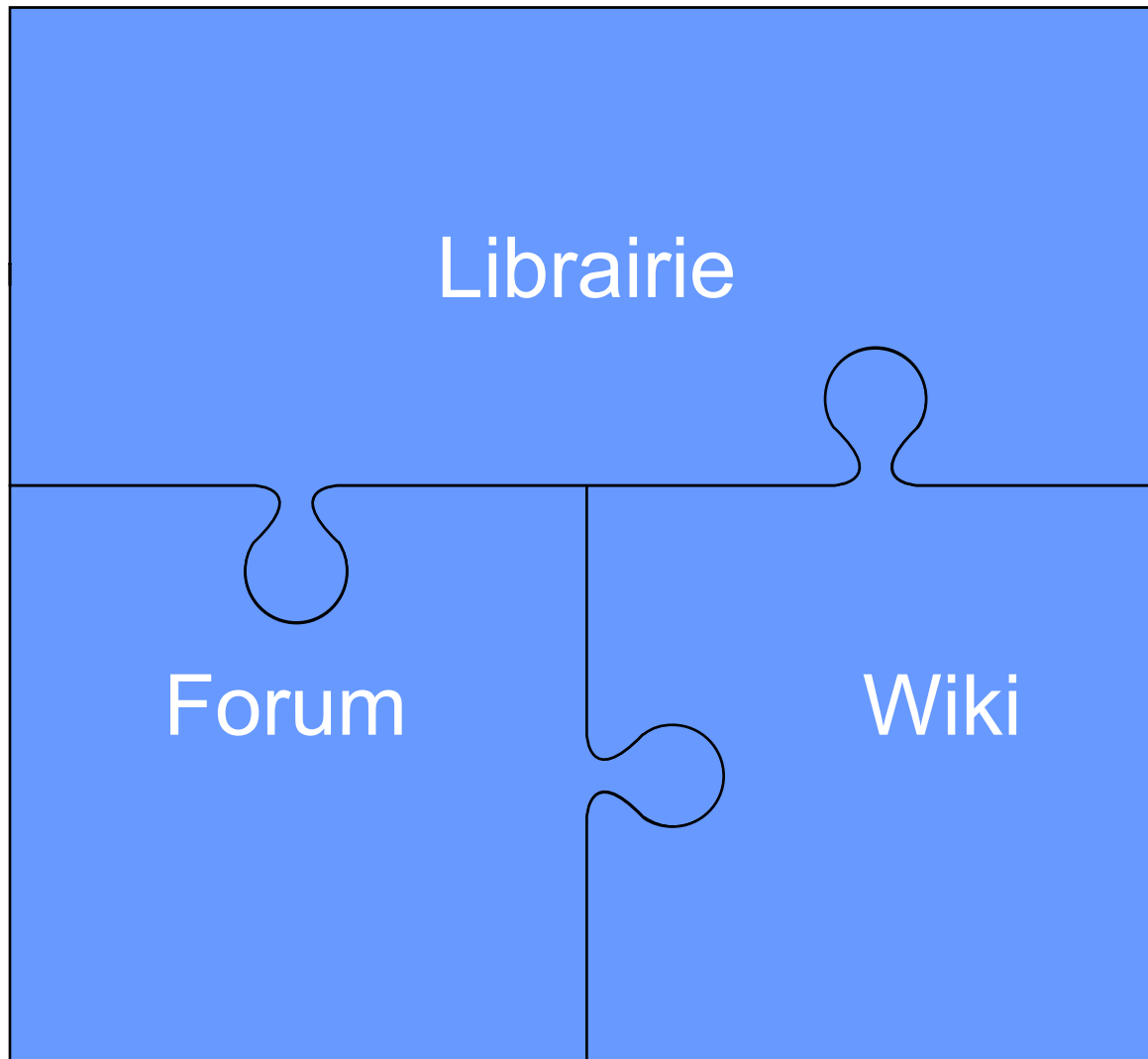
- Les études seront disponibles sur le site web <http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>
- Forum restructuration 8 et 9 Décembre 2009 en partenariat avec le PE, CESE et le CDR
- Analyse transversale des besoins en compétences dans 18 secteurs

Conseil sectoriel en matière d'emploi & qualification

- Etude de faisabilité
- Identifier les « conseils » qui existent dans les pays de l'OCDE et développer des options pour le format des conseils
- Objectif minimum: collecter l'information existante au niveau européen et la diffuser auprès des Etats membres
- Résultats attendus pour Octobre 2009 et présentés lors du Forum restructuration de décembre 2009 à Bruxelles

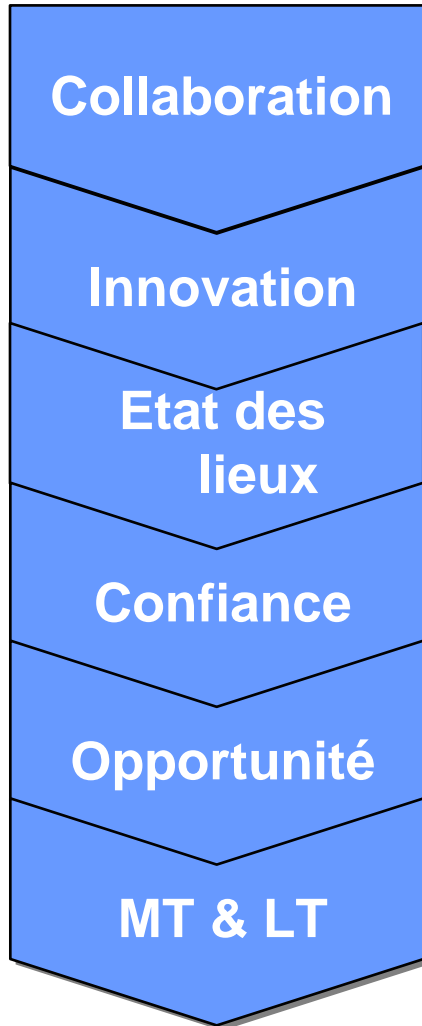


ANTICIPATION – ANTICIPEDIA





Partenariat Européen pour 1 anticipation du changement dans le secteur de l'auto



- Signé par la Commission & les acteurs du secteur (ACEA, CLEPA, Fédération européenne metalurgistes)
- Référence aux rôles & responsabilités de chaque acteur.
- Mise en oeuvre du programme de travail
- Confiance, dialogue, partenariat, engagement
- Opportunité d'influencer la responsabilité sociale
- Approche Anticipative à travers une industrie durable



Guide sur la formation dans les PME

Objectifs

- Aider les PME à préparer, mettre en oeuvre et gérer la formation en leur apportant des solutions pratiques aux problèmes et obstacles (financier, organisation ...)
- Guide à l'attention de tous les acteurs concernés: chef d'entreprise, responsable de la formation, partenaires sociaux et organisations professionnelles au niveau sectoriel et national...

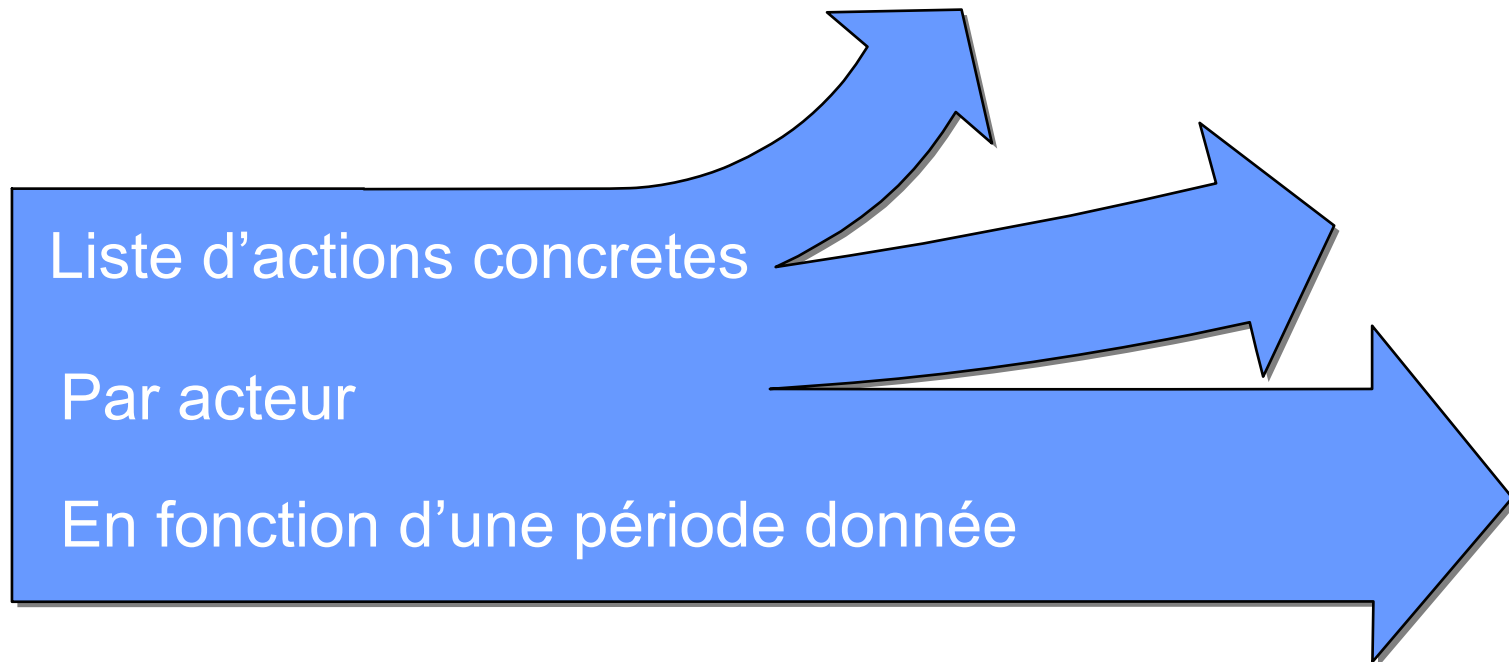
Contenu

- Difficultés que rencontrent les PME/à la formation;
- Bonnes pratiques en matière de formation et solutions innovantes;
- Lessons, facteurs de succès et transférabilité





Checklists sur les processus de Restructuration





Acteurs:

- Sociétés,
- Représentants des employés,
- Employés,
- Partenaires sociaux et organisations sectorielles,
- Autorités regionales,
- Autorités nationales

Période de temps:

- Action permanente
- Pendant le processus de restructuration
- Après l'opération de restructuration





Action Permanente

- ❖ Structure permanente pour gérer le changement - Task Forces régionales; Partenariats
- ❖ Relevé des besoins en matière d'emploi et de qualification: observatoire, outils de prévisions; planification des besoins de compétences à l'intérieur de la société avec un rôle actif des représentants des travailleurs
- ❖ Formation; développement de carrière, mesures flexibles
- ❖ Mesures de promotion d'une mobilité interne et externe

Pendant le processus de restructuration

- ❖ Partage des diagnostics
- ❖ Exploration de toutes les actions possibles avant un licenciement
- ❖ Soutien individuel des employés licenciés – “unités de redeploiements”; “cellules de reconversion”; “transfer de sociétés”;

Après

- ❖ Evaluation des mécanismes
- ❖ Suivi des travailleurs licenciés





- **27 Séminaires Nationaux sur les restructurations**
- **Rapport Restructuration**
 - But: Diffuser l'information
 - 2008 Politiques Européennes
 - 2009 Analyses Sectorielles
 - 2010 Conclusion des séminaires nationaux
- **Task-Force Restructuration**
 - Coordination des politiques Communautaires
 - Meilleure évaluation de l'impact social des politiques Communautaires





Merci de votre attention!

<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>

Patricia.pedelabat@ec.europa.eu

