

EQUAL OUVRE LA VOIE À DES RESTRUCTURATIONS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Lors de la conférence [CEDEFOP\[1\]](#) *Conseils pour le Développement de la Main d'oeuvre*, qui s'est tenue récemment à Thessalonique les 25 et 26 juin 2007, le programme EQUAL a eu l'occasion de présenter son expérience en matière de restructuration socialement responsable, répondant tant aux besoins des individus qu'à ceux des régions et localités.^[2] Voici un bref aperçu de cette présentation, issue directement de la publication EQUAL: [EQUAL and ESF Article 6: innovative and socially responsible restructuring \(EQUAL et Article 6 du FSE : Restructurations novatrices et socialement responsables\)](#).

L'impact sur les communautés et les individus

Malgré le caractère récent de l'intérêt manifesté par les décideurs politiques européens (avec la création du Forum « Restructuration » et l'accord du Fonds européen d'Ajustement à la Mondialisation), la restructuration est loin d'être un phénomène nouveau. En effet, la restructuration est une composante normale et nécessaire des développements commerciaux et technologiques en cours. Il faut dès lors s'efforcer, non pas de l'éviter, mais bien de s'assurer que les entreprises et les employeurs soient dûment préparés et équipés pour relever ces défis.

Même si le processus de restructuration n'est pas nouveau, force est de constater que les mutations technologiques et la globalisation des processus de production l'ont accéléré de manière significative au cours de ces dernières années. De plus, malgré l'accent mis par les médias sur des développements tels que la délocalisation et l'externalisation, des données fournies par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (dans sa publication *European Restructuring Monitor* (Revue européenne de la restructuration)) montrent que de tels phénomènes sont loin d'être la norme. Au contraire, la majorité des changements organisationnels résultent de restructurations internes, qui font rarement la "une" des journaux!

Bien que restructurer soit un phénomène "naturel", on ne peut ignorer les ravages qu'il peut provoquer dans les communautés, sapant leur sécurité économique au-delà de ceux qui sont directement affectés par les changements. L'impact sur l'individu – tant dans l'entreprise que dans la communauté – est violent. Le licenciement qui résulte d'une restructuration s'apparente à un profond sentiment de deuil, l'individu se sentant dépouillé d'une part essentielle de son identité avec des conséquences qui vont bien au-delà des difficultés économiques que cette situation engendre généralement.

La récente Communication de la Commission européenne sur la [Restructuration et l'Emploi](#) a souligné les opportunités offertes par les restructurations pour une croissance à plus long terme dans des secteurs et des emplois plus durables et à plus forte valeur ajoutée. Bien que ce soit certainement le cas, on peut se demander si ces emplois seront disponibles pour des communautés et des individus dans les mêmes régions. Afin de s'assurer que ceux qui sont menacés par une restructuration soient particulièrement bien placés pour saisir les opportunités offertes par une économie en pleine mutation, de telles transitions doivent être soigneusement planifiées et gérées avec la participation de toutes les parties prenantes

"Participer aux activités du projet EQUAL a été pour moi un véritable pas en avant, une ouverture sur l'avenir. Lorsque mon entreprise a mis la clé sous la porte, j'ai découvert l'éventail des formations proposées et la possibilité d'obtenir des conseils sur la recherche d'emploi, pour multiplier mes chances de trouver un nouveau travail. Ce soutien m'a beaucoup apporté dans cette période difficile. Au bout de quelques semaines, je me sentais plus solide et mieux préparé pour faire face à de nouveaux employeurs. Aujourd'hui, je travaille dans un secteur totalement nouveau, tout en tirant profit des compétences acquises à mon ancien poste.» - un bénéficiaire du projet EQUAL DECRIRE en Wallonie (Belgique).

Comme le prouve le témoignage ci-dessus, une intervention appropriée opérée en temps utile peut faire toute la différence pour aider ceux qui sont touchés par une restructuration à admettre l'éventualité d'un chômage de longue durée et envisager l'avenir avec espoir. Le but du projet DECRIRE était de réintégrer des travailleurs menacés de chômage ou déjà licenciés suite à un remaniement sectoriel. A cette fin, il a cherché à valider l'expertise et le savoir faire des unités de formation mises en place par les syndicats et à rassembler divers acteurs en partenariats efficaces pour proposer un soutien, des formations et un suivi permettant de réhabiliter les travailleurs au marché de l'emploi. Une des principales réalisations de ce projet a été la production d'un DVD retraçant les expériences de travailleurs ayant bénéficié du projet EQUAL. Ceci devait permettre d'obtenir le soutien des décideurs politiques et autres parties prenantes afin de garantir l'avenir du programme au delà de la disponibilité des financements de l'UE. A ce jour, 4.314 travailleurs ont bénéficié de ce projet et 75% de ceux qui avaient été licenciés ont retrouvé du travail, ce qui est un résultat remarquable.

Aperçu des principaux résultats d'EQUAL

Les financements d'EQUAL (en particulier au titre du Pilier Adaptabilité) ont offert un excellent banc d'essai pour tester de nouveaux concepts de gestion en matière de restructuration socialement responsable. Selon une évaluation, 22% des projets EQUAL traitent ou ont traité de problèmes liés à la restructuration. Pour les besoins de la présentation, les bonnes pratiques et expériences d'EQUAL peuvent se résumer en quatre thèmes principaux:

- Mettre au point un soutien efficace, des stratégies de reconversion et la coordination des instruments
- Apporter un soutien direct aux individus
- L'importance des partenariats
- La situation particulière des petites et moyennes entreprises (PME) par rapport à la restructuration

Soutenir, reconvertir et coordonner!

Une anticipation suffisante et une organisation rigoureuse sont primordiales pour assurer une gestion efficace du changement. Ceci suppose la participation de toute une série de parties prenantes aux niveaux national, régional et local, comprenant les Services Publics d'Emploi, les Agences de Développement Régional, des décideurs politiques, des partenaires sociaux et des ONG. Une politique de Développement Régional doit être en mesure d'anticiper des développements et des changements sectoriels. De plus, des systèmes doivent être mis en place pour cerner et anticiper les besoins en matière de compétences de manière à prévoir les formations et reconversions nécessaires.

Une réaction rapide est vitale parce qu'il s'avère qu'en cas de licenciement, plus la période d'inactivité du travailleur est longue, plus sa réinsertion au marché de l'emploi se trouve compromise. Les mesures prises pour intégrer les individus doivent aussi éviter de

provoquer des déceptions supplémentaires par des messages erronés ou une formation inadaptée. Anticipation et organisation permettent d'éviter le gaspillage de ressources tant humaines que financières.

Une série d'actions d'EQUAL ont prouvé l'utilité de mettre en place des structures de suivi permanentes telles que les observatoires économiques régionaux et sectoriels, observatoires du marché du travail et observatoires des compétences qui garantissent qu'une telle assistance est durable et implique tous les acteurs clés sur une base régulière pour créer de solides partenariats locaux. Il va de soi que développer de tels systèmes a un prix. Toutefois, lorsqu'on évalue ce coût, il faut mettre en balance les bénéfices évidents d'une anticipation précoce et d'une intervention efficace qui permettent d'éviter certaines conséquences négatives de la restructuration.

Ce n'est pas toujours évident à première vue, mais lors de restructurations on oublie souvent qu'en se séparant de travailleurs, on risque de perdre une expérience vitale et une connaissance tacite de l'entreprise et de l'industrie. C'est ce qui se produit fréquemment lorsque le changement s'opère en licenciant des travailleurs proches de la retraite, ce qui est généralement perçu comme « la manière la plus socialement responsable » de procéder à une restructuration. Mais ce n'est pas toujours la meilleure option, non seulement dans le contexte du changement démographique (et d'ailleurs politique), mais aussi en termes de restructuration. Il faut tenir compte de la perte d'expertise concrète et si le licenciement de travailleurs chevronnés s'avère inévitable, il faut mettre en place des systèmes qui garantissent que ces connaissances soient enregistrées et conservées. Différentes manières de procéder ont été testées par plusieurs projets EQUAL, tels que *NAVIGATOR en Grèce*.

Un autre raisonnement erroné tenu par les sociétés et régions qui doivent faire face à des mutations structurelles importantes est qu'ils n'ont d'autre choix que la fermeture, la délocalisation ou l'externalisation. C'est particulièrement vrai dans des secteurs qui souffrent de la concurrence de pays qui profitent d'une abondante main d'œuvre bon marché. Toutefois, comme les projets *INOCOP* et *O2K*^[3] qui travaillent respectivement dans le secteur automobile portugais et le secteur textile italien l'ont montré, il est souvent primordial d'expliquer aux entreprises concernées que ces options « négatives » ne sont pas les seules qui s'offrent à eux. En revanche, la délocalisation, le recyclage et la diversification dans des domaines de production à plus haute valeur ajoutée sont souvent des alternatives valables, à condition que les supports et la coopération nécessaires soient disponibles. Mais l'accès à une telle assistance constitue souvent un obstacle pour les PME, comme expliqué ci-après.

Venir en aide aux individus

Malheureusement, en dépit des mesures d'anticipation, de planification et de prévention, il est souvent inévitable que certains individus perdent leur emploi. Si des licenciements s'avèrent inévitables, il faudrait les anticiper, et des aides en matière de formation, reconversion, recherches d'emploi ou plans de carrière devraient être proposées rapidement. La formation a certainement été une des adaptations à la restructuration les plus courantes proposées par les projets EQUAL. Il ressort clairement de ces projets que ces formations doivent être ciblées, flexibles et accessibles à tous ceux qui en ont besoin. Il faut qu'elles tiennent compte de l'évolution des besoins en matière de qualifications, et visent, dans la mesure du possible, des employeurs spécifiques. On accorde de plus en plus d'importance à la prise en compte des compétences humaines et relationnelles (« soft skills ») transférables qui viennent s'ajouter aux aptitudes professionnelles des travailleurs. Il est prouvé que de nombreux travailleurs touchés par la restructuration ont peu de compétences reconnues et sont souvent considérés comme peu qualifiés.

Toutefois, cette classification omet souvent de reconnaître et de valider les formations professionnelles et non techniques acquises sur le terrain. Un tel processus de validation permet non seulement de relever le niveau des CV individuels et d'accroître les chances de décrocher un emploi, mais a aussi un effet positif sur la confiance en soi.

L'expérience des projets EQUAL prouve qu'il est indispensable que de nombreux partenaires différents coopèrent à cette validation des expériences afin de garantir la transparence du processus et sa reconnaissance par des employeurs potentiels. Un grand nombre de projets ont développé des approches en matière d'encadrement et de programmes de développement individuel pour améliorer la confiance et amener les individus à s'impliquer étroitement pour planifier et déterminer leur propre avenir.

Les partenariats sont essentiels

On ne soulignera jamais assez l'importance de partenariats. Pour être efficaces, ceux-ci doivent inclure des administrations publiques, des partenaires sociaux, des organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres partenaires compétents. Les structures de partenariat doivent être claires, stables et transparentes et doivent miser sur les points forts de chaque organisation partenaires. Les partenariats peuvent profiter de réunions régulières pour donner de l'élan à leur action et s'assurer que tous les partenaires impliqués développent des interactions personnelles positives. En ce qui concerne plus spécifiquement l'implication des partenaires sociaux, des consultations préalables et l'analyse des options possibles sont indispensables pour créer un climat de confiance afin de répondre aux besoins en matière d'actions de restructuration.

"Toute mesure politique destinée à s'attaquer aux défis posés par les restructurations doit être profondément ancrée dans le partenariat et être accompagnée des ressources nécessaires. A défaut d'une allocation suffisante de temps et de ressources pour une préparation et une gestion convenable des partenariats, les politiques encourent le risque de ne pas favoriser la pleine participation de toutes les parties prenantes de la restructuration et in fine, que les solutions élaborées ne soient pas suffisamment efficaces et durables." Extrait de [EQUAL Article 6 du FSE: Restructurations novatrices et socialement responsables](#)

La situation particulière des PME

Bien que confrontées à un nombre relativement restreint de restructurations, les PME rencontrent souvent des problèmes plus importants lorsqu'il s'agit de les programmer et de les mettre en œuvre. Les dirigeants n'ont pas été préparés à gérer de tels processus et éprouvent plus de difficultés pour accéder à des structures d'appui par manque de temps, de personnel et d'informations. Un certain nombre de projets EQUAL ont voulu regrouper les acquis et expériences de différentes PME, et leur donner accès à des structures d'appui et des ressources qui ne leur sont pas familières. Par exemple, certains projets ont donné accès à de l'assistance en matière de recherche, de développement et de consultance afin d'élaborer des stratégies pour gérer le changement. D'autres ont eu pour objectif de fournir l'infrastructure physique pour gérer le changement, comme par exemple, l'accès à des aides en matière de recherche d'emploi et à des bases de données de postes vacants, ainsi qu'à des conseils et soutien personnalisés apportés aux travailleurs affectés.

Et la bonne nouvelle

La gestion efficace des restructurations et du changement est une des principales préoccupations en matière d'orientation professionnelle et de qualifications, maintenant et dans l'avenir. Grâce à cette présentation, EQUAL a pu décrire toute une série de moyens

permettant de garantir cette gestion efficace. Et la bonne nouvelle est que, suite aux débats qui se sont tenus lors de la conférence, CEDEFOP est maintenant désireux d'inclure la restructuration parmi les thèmes de son nouveau programme de travail.

→ [Prêts pour le futur](#) : un rapport sur la conférence du CEDEFOP

[1] CEDEFOP est le Centre européen pour le Développement de la Formation Professionnelle

[2] La communication a été présentée par Tina Weber de GHK Consulting Ltd au nom de l'Unité EQUAL de la DG Emploi, Affaires Sociales et Egalité des Chances. Pour plus d'informations sur la conférence CEDEFOP elle-même, voir [l'article qui y est consacré](#).

[3] Le projet 02K est financé au titre du programme de Mesures Novatrices de l'Article 6 du FSE.