



Enseignements à tirer des débats sur les restructurations et l'emploi lors de la réunion informelle des ministres du travail de l'Union européenne ayant eu lieu les 7 et 8 avril 2005 à Luxembourg

Le Président en exercice du Conseil EPSCO, Monsieur François BILTGEN, Ministre du Travail et de l'Emploi du Luxembourg, a tiré les enseignements suivants de la réunion de la troïka sociale ministérielle du 7 avril (Luxembourg, Royaume Uni, Autriche) avec les partenaires sociaux et de la réunion informelle du 8 avril subséquente des ministres du travail de l'Union européenne. Il y a d'ailleurs eu un large consensus sur le résumé ainsi établi par le Ministre Biltgen.

1. Les restructurations ne sont pas une fatalité a priori négative, mais deviennent un phénomène normal dans un monde globalisé générant des transformations permanentes.
2. Les restructurations engendrent en général d'un côté des pertes d'emplois, de l'autre la création de nouvelles opportunités avec la possibilité de création de nouveaux emplois à la clé ; d'ailleurs la perte et la création d'emplois dues à des restructurations se tiennent à peu près la balance au niveau des soldes nets d'emplois.
3. Tous ceux qui, en tant qu'autorités publiques, partenaires sociaux, salariés, ont participé à des restructurations peuvent témoigner à la fois de leurs expériences négatives et positives. Des histoires de succès, tant pour les travailleurs que pour les entreprises ou encore les régions sont nées des restructurations. On peut citer à cet égard les exemples de la Ville Dortmund et du Luxembourg. A Dortmund, le nombre de salariés dans les entreprises houillères a diminué de 700 000 à 30 000 en 30 ans, et ce par le biais d'une approche de « Innovation in den Köpfen » qui a fait de Dortmund le deuxième centre allemand d'assurances, un pôle d'attraction pour les entreprises, notamment les PME innovantes à fort potentiel de croissance et haute valeur ajoutée. Dortmund est devenu un centre du savoir par le biais d'un système d'universités, de hautes écoles, se déclinant vers le bas en centres de formation technique et centres de formation continue. Un phénomène semblable s'est produit au Luxembourg avec la restructuration de l'industrie sidérurgique et la mutation du tissu économique vers une économie de services et d'industries à haute valeur ajoutée.



4. Les restructurations peuvent engendrer de réelles opportunités telle qu'en témoigne la restructuration de l'industrie du textile. Par le biais d'une politique de Recherche et Développement ciblée, l'industrie du textile a pu dégager de nouveaux créneaux à forte valeur ajoutée. Citons par exemple le développement de fibres / tissus servant entre autres dans la construction des fuselages dans l'industrie aéronautique.

5. Sur base de ces expériences a priori très diversifiées, un certain nombre de paramètres ou messages communs peuvent être dégagés :

- 5.1. Les restructurations touchent aussi bien les niveaux local, régional, voire suprarégional.
- 5.2. Elles touchent tous les secteurs, toutes les activités, y compris celles de la sous-traitance. Elles touchent aussi tous les Etats membres et toutes les régions. Elles diffèrent donc de par leur nature selon les cas, notamment en raison de l'évolution de l'histoire économique différente. Certains Etats, notamment les nouveaux Etats membres, sont confrontés à des défis structurels horizontaux, parfois graves, d'autres doivent aborder des défis dans quelques secteurs, ou pour des entreprises isolées.
- 5.3. Le fait d'empêcher ou de retarder artificiellement les restructurations conduira toujours à un échec et à une solution reportée en général beaucoup plus intensive en coûts. La seule solution d'y remédier est l'anticipation.

6. Par contre, des restructurations peuvent s'avérer globalement positives si quelques conditions applicables à chaque restructuration sont remplies, en éliminant notamment la peur en face du phénomène « restructurations » :

- 6.1. Il faut un engagement clair et honnête de la part des employeurs et des travailleurs de travailler ensemble, et de manière constructive, pour pouvoir anticiper les restructurations inévitables et gérer les changements qui en découlent.
- 6.2. Tout en partant de l'hypothèse que le maintien purement artificiel d'activités économiques non viables n'est pas la solution, il n'en reste pas moins que dans le cadre de ce dialogue il faudra dorénavant recourir à une boîte à outils qui ne se limite pas seulement aux licenciements, voire aux préretraites, comme la mise en place de nouvelles activités, le prêt de main d'œuvre, les formations notamment ciblées sur de nouvelles activités à créer, etc....



Le ministre

6.3. Le passage, au moyen du dialogue social, et, le cas échéant, avec l'implication des autorités publiques, d'une conception de « job security » vers une conception de « employment security » est déterminant. Les passages de transition, qui deviendront la règle dans le chef de chaque salarié, devront être utilisés à bon escient, tant pour l'employabilité du salarié que pour sa sécurisation. C'est la question du « parachute » qui devra être à disposition des salariés affectés par des mutations économiques. La formation et l'adaptation du droit du travail aux nouvelles donnees sont deux instruments très importants dans ce cadre.

6.4. La responsabilité doit être engagée des deux côtés,

par les employeurs, dont la gestion doit devenir socialement et moralement plus responsable (exemple: ne pas mettre en avant des bénéfices nets importants ou des augmentations intempestives d'indemnités des dirigeants, et en même temps annoncer des licenciements). La question de l'acceptation des restructurations par les travailleurs concernés et les citoyens de la région passe par un comportement socialement et moralement responsable des dirigeants d'entreprises. En ce sens, il y a lieu de citer un arrêt de la Cour d'Appel de Rouen, qui a condamné une société étrangère à payer le plan social de sa filiale française, en utilisant notamment les termes « que la délocalisation n'était destinée qu'à accroître les bénéfices par le biais d'économies sur les salaires » ou encore, en guise de justification des dommages-intérêts au profit des licenciés, que le licenciement était abusif en raison du « comportement déloyal » et la « légèreté blâmable » des agissements de la société mère ;

par les salariés et leurs organisations représentatives, dont l'attitude ne doit pas consister en une opposition a priori à tout changement, mais dans la participation active aux travaux devant permettre d'aboutir à un système de « employment security » en remplacement du traditionnel « job security ».

- *Un élément essentiel pour appréhender le changement est son anticipation, comportant une information honnête, transparente et située en temps utile.*
- *Par ailleurs, il y a nécessité de coordonner tous les acteurs impliqués, les directions des entreprises, les syndicats, les autorités locales, les services publics de l'emploi, les institutions de formation continue.*



Tous ces éléments peuvent se décliner en un partenariat pour le changement et l'innovation.

7. L'établissement d'une boîte à instruments (« tool box ») à disposition de tous les acteurs confrontés à des restructurations, devant permettre de faire face de manière efficace et équitable aux changements, semble une piste intéressante. Ces boîtes à instruments seraient à disposition des acteurs confrontés à des mutations économiques, donc les entreprises, les autorités locales, régionales et nationales, ainsi que les institutions européennes (cf. présentation Powerpoint en annexe).

Le but principal de ces boîtes à instruments sera de passer d'une politique purement passive (licenciements, préretraites, maintien artificiel d'emplois,...) à une politique active (responsabilité sociale des entreprises, initiatives locales pour l'économie et l'emploi, coordination des politiques industrielles et économiques au sens large et des politiques de l'emploi,...), et, de préférence, à une politique proactive (gestion prévisionnelle des besoins en main d'œuvre et en formations, politiques d'innovation, de R et D, politiques de formation, ...).

Il ne s'agit pas de jeter tout par-dessus bord, mais de trouver le bon équilibre des choix opérés parmi les instruments à disposition dans les différentes boîtes à outils.

8. Dans le cadre des politiques d'innovation précitées, on pourra dégager un certain nombre de secteurs et domaines à fort potentiel d'innovation et de création d'emplois. On pourrait donc créer un cadre pour l'innovation dans des domaines tels la mobilité, l'habitat, les textiles, la chaîne alimentaire, la santé, l'éducation,

*

Tous ces éléments sont à considérer comme conditions requises pour arriver à un équilibre entre la protection des salariés et la croissance économique et la croissance de l'emploi.

Les restructurations ne peuvent donc être gérées correctement, équitablement et de manière économiquement intelligente, au bénéfice de toutes les parties prenantes et en l'absence de climat de peur, mais sur une base de confiance que par

- des politiques coordonnées d'anticipation, et
- des partenariats constructifs pour le changement,

qui pourront aboutir à l'établissement de boîtes à instruments et d'un cadre pour l'innovation.



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère du Travail et de l'Emploi

Le ministre



Présidence luxembourgeoise
du Conseil de l'Union européenne

Ces règles, ces approches générales, dont les lignes directrices ont ainsi été définies, sont les mêmes partout si on veut « réussir » une restructuration, indépendamment du cas de figure dans lequel on se trouve et tels qu'ils ont été énumérés au point 4.2. ci-dessus. La justesse des choix et de l'équilibre dans la définition du « policy mix » est déterminante.