

## COMMENT LES ENTREPRISES RENDENT-ELLES COMPTE DE LA GESTION DE LEURS PROCESSUS DE RESTRUCTURATIONS ?

*par Elisabetta Colombo, Responsable du groupe thématique Ressources Humaine, et Giulia Baconcini, Membre du groupe thématique Ressources Humaines, Vigeo Eiris*



*Elisabetta Colombo*



*Giulia Baconcini*

C'est le thème de la récente étude publiée par Vigeo Eiris, agence internationale de recherche et services ESG (Environnement, Social et Gouvernance) à destination des investisseurs et des organisations.

Dans une économie mondialisée, la gestion responsable des restructurations et des réorganisations est une question fondamentale sur laquelle les entreprises doivent s'engager pour offrir à leurs salariés et aux communautés qui les entourent des conditions de travail et des emplois décents. La crise actuelle de l'emploi au niveau mondial représente un risque d'insécurité qui concerne les revenus de millions de travailleurs.

Dans le cadre de son activité de notation de la responsabilité sociale couvrant près de 4.000 entreprises cotées dans le monde, l'agence Vigeo Eiris questionne les termes de leurs engagements et les dispositifs qu'elles mettent en place pour assurer un caractère responsable à leurs opérations de restructuration.

La notation porte sur la visibilité et le portage des engagements, leur exhaustivité par rapport aux principes définis par les conventions de l'OIT, notamment la qualité du dialogue avec les représentants du personnel, leur information dans des délais raisonnables, le choix de mesures appropriées pour limiter les impacts négatifs de ces restructurations sur

les salariés concernés. La notation prend également en compte les réactions exprimées par les parties prenantes et, en cas de controverses ou de conflits, la capacité des entreprises à rendre compte du dialogue avec les parties et/ou des mesures correctives qu'elles auraient alors adoptées.

La revue de 3.847 entreprises appartenant à 38 secteurs et opérant dans 55 pays, a donné lieu à une publication en anglais, intitulée 'How do corporations report on the management and impact of restructuring?', dont les principaux constats figurent ci-après:

- La prise en compte des principes de responsabilité sociale lors des opérations de restructuration et dans les décisions de réorganisation, tels qu'ils sont notamment définis par les Conventions de l'OIT, reste un parmi les points les moins visibles dans les codes de conduites publiés par les entreprises et un des sujets les moins documentés parmi les grilles de reporting utilisées pour rendre compte de leurs démarches de développement durable.
- Sur près de 4.000 entreprises sous revue à travers le monde, 90% n'affichent aucun engagement formalisé sur ces questions, et 82% ne rapportent aucune information sur les mesures adoptées pour atténuer les effets de leurs processus de réorganisation sur leur personnel.
- Parmi la minorité d'entreprises ayant formalisé des politiques de gestion responsable de leurs restructurations,

67% s'engagent à limiter le nombre de licenciements, mais seules 4% s'engagent à anticiper et planifier les réorganisations, et à faire en sorte que le plus grand nombre possible d'employés retrouve un emploi.

- S'agissant de l'implication des représentants du personnel, seules 14% des entreprises sous revue communiquent à ce sujet. Parmi elles :

- o 60% s'engagent à informer et consulter les représentants du personnel

- o 25% s'engagent à entreprendre des négociations avec eux

- o 14% ont signé un accord-cadre. Parmi les entreprises européennes, 5% en ont signé un: A2A, Abanca Corporacion Bancaria, Acea, Air France-KLM, Airbus, Alstom, Amadeus IT, Axa, Banca carige, Banco Popular Espanol, Bayer, BNP Paribas, Cajamar Cooperative Group, Credit Agricole, Credit Mutuel Arkea, Daimler, Danone, Dexia, EDF, Endesa, Enel, ENI, Foncière des Regions, Gamesa, Hochtief, IAG, Indra Sistemas, KBC, Landesbank BW, Natixis, Nordea, Orange, Pernod Ricard, Peugeot, Porsche Automobil Holding, Rabobank, Renault, Repsol, Royal Mail, Salzgitter, Schneider Electric, Snam, SNCF Réseau, SNS Reaal, Solvay, Stagecoach Group, Suez, Swisscom, Symrise, Teleperformance, Terna, Total, Unipol Gruppo Finanziario, Unipolsai, Vattenfall, Veolia Environnement, Volkswagen.

- 18% des entreprises rapportent adopter des mesures pour minimiser les impacts des restructurations sur le personnel. Parmi elles :

- o 41% rapportent allouer des mesures considérées comme 'basiques', telles qu'une compensation financière ou des départs à la retraite anticipés.

- o 42% ont alloué des mesures jugées 'significatives'. Outre une compensation financière ou des départs à la retraite anticipés, elles ont mis en place des systèmes de suivi individuel de leurs salariés, ou ont eu recours à des services de réinsertion (outplacement)

- o 16% ont adopté des mesures jugées 'tangibles', visant entre autres à retenir un maximum d'employés et à maintenir des emplois, notamment via des programmes de formation, de mobilité interne ou de réduction d'heures travaillées.

- Compensations financières et suivis individuels des employés sont les mesures les plus fréquemment mises en oeuvre. A l'inverse, programmes de mobilité interne et services de reclassement (outsourcing) figurent au rang des mesures les moins proposées.

- Des disparités d'engagements et de performances sont observées selon les secteurs et zones d'activité :

- o Les entreprises européennes, dont les législations nationales et réglementations collectives régissent les règles

de licenciement des travailleurs (motifs, préavis, etc.), semblent mieux intégrer la notion de gestion responsable des restructurations : 25% s'engagent à consulter et/ ou à négocier avec des représentants du personnel et 5% d'entre elles ont signé un accord-cadre avec les représentants des salariés à ce sujet. Plus d'un tiers des entreprises européennes (35%) rapportent allouer des mesures pour limiter les effets négatifs des restructurations, contre 26% des entreprises nord-américaines, 22% des entreprises asiatiques et 6% des entreprises issues des pays émergents.

- o Les 10 secteurs sous revue qui offrent les mesures les plus tangibles à leurs salariés afin de limiter les effets des processus de réorganisations sont situés en Europe. Il s'agit généralement de secteurs fortement touchés par des réorganisations ces dernières années : banques diversifiées, fournisseurs de gaz et électricité, grande distribution, industrie automobile, pharmaceutique et biotechnologie, mines et métallurgie, tourisme, boissons, équipements et composants électriques. Les secteurs au sein desquels les entreprises ont obtenu les scores les plus faibles sont localisés dans les pays émergents et en Asie.

- Malgré la rareté de leurs engagements sur le sujet et son extrême sensibilité, seules 2,5% des entreprises ont fait l'objet de controverses sur la gestion de leurs processus de restructuration. Nombre d'entre elles sont relatives à des conflits entre employeurs et syndicats, ces derniers critiquant un manque de consultation de salariés ou la mise en place de mesures inadéquates. Ces conflits aboutissent parfois à des grèves ou des actions en justice.

- Les 104 controverses recensées dans notre base de données concernent majoritairement des entreprises européennes (58%) et américaines (26%). Les entreprises des secteurs des mines et de la métallurgie ainsi que les fournisseurs de gaz et d'électricité, très touchées par des pertes d'emplois liées aux transformations numériques et aux processus d'automatisation et de robotisation des tâches, font face au plus grand nombre d'allégations.

- En ce qui concerne les réponses apportées par les entreprises:

- o 15% des cas observés ont été suivis de mesures volontaires de la part des entreprises visant à mettre fin aux blocages et problèmes soulevés. Seuls 2% des cas de controverses ont fait l'objet de mesures correctrices visant à remédier de façon permanente aux problèmes soulevés (ex: changements structurels, changement de politiques internes) et à prévenir toute résurgence.

- o Dans 42% des cas, les entreprises ont communiqué publiquement leur position sur les faits, et parfois sur les mesures mises en place suite à l'intervention d'un tiers, généralement à la suite d'une décision de justice.

- o Dans 41% des cas, elles n'ont pas réagi publiquement.

**CLASSEMENT MONDE : LES 10 MEILLEURES PERFORMANCES  
SUR LA GESTION RESPONSABLE DES RESTRUCTURATIONS**

Nom	Pays	Secteur	Score sur 100
EDF	France	Fournisseurs de gaz et d'électricité	82
Swisscom R	Suisse	Télécommunications	81
Managem	Maroc	Mines et métallurgie	81
Axa	France	Assurances	77
BNP Paribas	France	Banques	77
Wipro	Inde	Logiciels et informatique	77
Rabobank	Pays-Bas	Banques	77
Technicolor	France	Logiciels et informatique	76
Amundi	France	Services Financiers Généralistes	76
Alliander	Pays-Bas	Fournisseurs de gaz et d'électricité	76

**CLASSEMENT FRANCE : LES 10 MEILLEURES PERFORMANCES  
SUR LA GESTION RESPONSABLE DES RESTRUCTURATIONS**

Nom	Secteur	Score sur 100
EDF	Fournisseurs de gaz et d'électricité	82
Axa	Assurances	77
BNP Paribas	Banques	77
Technicolor	Logiciels et informatique	76
Amundi	Services Financiers Généralistes	76
Peugeot	Automobiles	75
Engie	Fournisseurs de gaz et d'électricité	75
SNCF Réseau	Transport et Logistique	75
L'Oreal	Biens de luxe et cosmétiques	71

En ces temps caractérisés par la flexibilité de l'emploi – dans un contexte de « gig economy » (littéralement « économie des petits boulots »), les travailleurs ont plus que jamais besoin de visibilité et de prévisibilité.

Les résultats du sondage d'opinion mondial annuel de la Confédération syndicale internationale (CSI), publiés à l'occasion de la 17<sup>e</sup> réunion du Conseil général de la CSI en décembre 2017<sup>1</sup>, montrent que la perte d'emplois - avec la montée des inégalités - représente l'une des principales préoccupations des travailleurs dans le monde, en particulier chez les femmes et les jeunes. Le sondage indique qu'au cours des deux dernières années, 38% des personnes interrogées ont, elles-mêmes ou un membre de leur famille, été au chômage, ou qu'elles ont subi une réduction de leur temps de travail. Ainsi que le souligne l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les employés ayant des contrats non standardisés (emplois temporaires, travailleurs indépendants, etc.) sont plus vulnérables car susceptibles de perdre la sécurité de leur revenu<sup>2</sup>.

C'est dans ce contexte que les Nations Unies ont adopté leur l'Agenda 2030 pour le développement durable<sup>3</sup>, dont les 17 objectifs visent à lutter contre la pauvreté et la faim dans le monde, à réduire les inégalités, à protéger la planète

de la dégradation, à assurer la prospérité et à promouvoir la paix. Parmi eux, l'objectif n°8 a pour but de « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ». L'ONU a ainsi intégré dans ses objectifs la notion de « travail décent », telle que définie par l'OIT, et qui résume les aspirations des travailleurs – sécurité sur le lieu de travail, égalité des chances et de traitement pour tous, revenu équitable, liberté d'expression, liberté syndicale, développement professionnel -, ainsi que les quatre piliers de l'agenda de l'OIT pour le travail décent (création d'emploi, protection sociale, droit au travail et dialogue social)<sup>4</sup>.

Le degré de sécurité d'emploi garanti aux travailleurs diffère selon les législations<sup>5</sup> en matière de protection du travail, et dépend également des efforts déployés par les entreprises pour réduire ce risque. Les entreprises dotées de processus managériaux – politiques, mesures de prévention ou de remédiation - pour faire face aux restructurations, sont en capacité d'atténuer les risques pour leurs salariés et de leur offrir des emplois plus sûrs. De même, une gestion stratégique du capital humain, centrée sur la valorisation des compétences des salariés, a un impact positif sur le succès organisationnel des entreprises tant en période de difficultés économiques qu'en phase de croissance.

<sup>1</sup> <https://www.ituc-csi.org/17th-ituc-general-council-meeting>

<sup>2</sup> <http://www.ilo.org/global/topics/employment-security/lang-en/index.htm>

<sup>3</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

<sup>4</sup> <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-fr/index.htm>

<sup>5</sup> ILO - [http://www.ilo.org/dyn/eplex/termmain.byCountry?p\\_lang=en](http://www.ilo.org/dyn/eplex/termmain.byCountry?p_lang=en)