



Lignes directrices de l'ETF en cas de restructurations d'entreprises transnationales

Introduction

La restructuration d'entreprise a considérablement évolué depuis les années 90. Premièrement, il ne s'agit plus d'une réaction exceptionnelle à de graves problèmes financiers ou à des crises de marché. La restructuration est aujourd'hui devenue une pratique commerciale courante dans tous les secteurs et tous les pays. Elle est utilisée par les entreprises pour s'adapter à l'évolution des conditions du marché, aux progrès technologiques et à la concurrence croissante. Deuxièmement, les restructurations sont également devenues plus complexes et multidimensionnelles. Elles peuvent concerner plusieurs pays et prendre diverses formes (délocalisation, fusions et acquisitions, externalisation, offshoring, essaimage, coentreprises, etc.¹), liées chacune à des exigences et des implications juridiques différentes². Troisièmement, le rythme des changements dans l'environnement commercial actuel s'est accéléré. Le temps consacré à l'analyse approfondie et à la planification est souvent réduit, ce qui rend le processus plus chaotique et difficile à suivre.

Les représentants des travailleurs et les syndicats ont le droit fondamental à l'information et à la consultation lorsque les restructurations impliquent des licenciements collectifs, des transferts d'activités ou des changements significatifs des conditions d'emploi. Leur rôle est d'agir en tant qu'intermédiaires clés pour protéger les droits des travailleurs, négocier de meilleures conditions et apporter un soutien lors de transitions difficiles. Leur participation permet de garantir que le processus est plus équilibré et plus juste pour les employés. Or, avec des restructurations de plus en plus fréquentes, complexes et rapides, il leur est devenu encore plus difficile d'anticiper et de contrer les stratégies de certaines entreprises visant à mettre en concurrence les travailleurs, les sites et les pays, conduisant parfois au dumping social.

En tant que fédération syndicale européenne, l'ETF est fermement convaincue que les problèmes transnationaux tels que les restructurations nécessitent des solutions transnationales et que seule une forte coordination transfrontalière peut équilibrer la fréquente asymétrie de pouvoir entre la

¹ La fusion signifie que deux entreprises s'associent pour former une seule entité. L'acquisition/la reprise se produit lorsqu'une entreprise est intégrée à une autre entité juridique existante. L'externalisation consiste à confier une activité à une autre entreprise. Dans le cas d'une délocalisation, l'activité reste au sein de l'entreprise, mais est déplacée vers un autre lieu. Dans le cadre de l'offshoring, l'activité reste également au sein de l'entreprise, mais elle est déplacée en dehors des frontières de l'UE. L'essaimage signifie qu'une activité est transférée vers une nouvelle société autonome. Les coentreprises sont de nouvelles entités commerciales créées et contrôlées par deux entreprises ou plus.

² Pour connaître l'approche syndicale recommandée pour faire face à 10 types différents de restructuration transnationale, consultez le Transnational Restructuring Navigator qui a été développé par wmp consult et Syndex Europe en étroite collaboration avec les fédérations syndicales européennes, dont l'ETF, ainsi qu'avec la CES et l'ETUI, <https://restructuring-navigator.eu/>.

direction et les représentants des travailleurs. Les présentes lignes directrices visent donc à clarifier le processus, les outils disponibles et l'implication de l'ETF.

Comment anticiper les restructurations et y réagir ?

Les représentants des travailleurs et les syndicats ne doivent pas attendre que les restructurations se produisent. Au contraire, les syndicats doivent anticiper au maximum les restructurations afin d'être impliqués dans le processus le plus tôt possible. Ce n'est qu'en anticipant le changement que les représentants des travailleurs et les syndicats pourront influencer les décisions de l'entreprise, au lieu de se contenter de minimiser les impacts sociaux de la restructuration. Il existe à cette fin deux outils importants :

- 1. Les comités d'entreprise européens (CEE)³ et les comités d'entreprise au sein des sociétés dotées du statut de société européenne (Societas Europaea – CE SE) sont les premiers, et jusqu'à présent les seuls, organes européens à représenter formellement les intérêts des travailleurs au niveau de l'entreprise, permettant l'information et la consultation des décideurs au plus haut niveau. Ils offrent également une excellente occasion aux travailleurs et aux représentants syndicaux de toute l'Europe de se rencontrer régulièrement, d'échanger des informations entre eux (y compris en dehors des réunions annuelles et sur des sujets non couverts par l'accord sur les CEE) et de faire rapport aux représentants nationaux des travailleurs. Ils peuvent donc également servir de système d'alerte précoce. Il est par conséquent très important de comprendre leur fonctionnement et d'utiliser tout leur potentiel⁴.**

En effet, la pratique a prouvé que l'élaboration de stratégies syndicales européennes autour des CEE peut être couronnée de succès, en particulier lorsque les représentants des travailleurs peuvent avancer des contre-propositions concrètes basées sur le dialogue social au niveau des entreprises transnationales, ou sur l'extension des résultats obtenus par le dialogue social au niveau national. Il est donc possible de dialoguer avec la direction et de prendre des mesures d'anticipation concrètes et constructives⁵.

Cependant, les CEE ont aussi leurs limites, par exemple lorsque :

- la direction entrave le travail du CEE/CE SE en violant son droit à l'information et à la consultation en temps utile ;
- la présence syndicale est faible et/ou il n'y a pas de volonté de (ré)agir ;
- tous les pays couverts par la restructuration ne sont pas impliqués ;
- une négociation ou une action industrielle est nécessaire.

³ Pour plus d'informations sur les CEE, se reporter aux Orientations politiques de l'ETF sur la coordination des comités d'entreprise européens, mises à jour en 2024.

⁴ Pour plus d'informations, voir ETUI, Manuel pour les représentants des travailleurs européens – Comment se préparer au changement dans l'entreprise.

⁵ Confédération européenne des syndicats (CES), Restructuration des entreprises multinationales pour répondre à l'impact de la crise par une coordination syndicale transnationale plus forte, 2011.



2. **Les réseaux d'entreprises transfrontaliers de représentants syndicaux** peuvent être créés chaque fois que nécessaire pour garantir que tous les syndicats (y compris ceux qui ne sont pas représentés au CEE/CE SE ou lorsqu'il n'y a pas de CEE/CE SE) sont informés de ce qui se passe dans l'entreprise. Les réseaux d'entreprises favorisent le partage des informations disponibles à tous les niveaux, ce qui permet de mieux appréhender la situation et de comprendre la stratégie de la direction. En outre, ils peuvent aider à concevoir une stratégie syndicale commune afin d'être prêts à réagir rapidement aux prochaines étapes et de veiller à ce que la restructuration soit gérée d'une manière socialement responsable.

Les CEE/CE SE et les réseaux d'entreprises sont complémentaires et devraient travailler ensemble pour se soutenir mutuellement. La connexion entre les deux repose sur des liens étroits avec les syndicats nationaux et l'ETF. Le coordinateur du CEE a également un rôle important à jouer⁶.

La création d'un nouveau CEE peut prendre jusqu'à trois ans avant qu'il soit opérationnel. Par conséquent, s'il n'y a pas de CEE en place au moment d'une restructuration probable, la mise en place d'un réseau d'entreprises est la meilleure option pour permettre une réaction rapide.

Coordination de l'ETF

La restructuration est l'un des domaines où une bonne coordination de l'ETF est la plus complexe, principalement pour les raisons suivantes :

- Elle repose sur une communication rapide et claire entre les différentes parties (affiliés de l'ETF, CEE, coordinateur du CEE, secrétariat de l'ETF) ;
- Les structures nationales et européennes de représentation des travailleurs peuvent avoir des droits et des procédures d'information et de consultation différents, ce qui peut entraîner des conflits de délais ;
- Les membres des CEE peuvent être réticents à partager des informations qui ont été classées confidentielles par la direction ;
- Dans de nombreuses situations, les structures nationales et européennes ne connaissent pas les compétences, les droits et les procédures des uns et des autres, et ne peuvent donc pas utiliser au mieux l'ensemble de leurs droits.

L'efficacité de la capacité de coordination de l'ETF dépendra donc fortement d'une **communication transparente et opportune** de la part de tous, ainsi que d'une évaluation minutieuse de la situation.

Un réseau d'entreprises peut être créé selon différents paramètres :

1. Quand ?

Le timing est essentiel ; l'information doit donc être communiquée dès que possible.

⁶ Pour plus d'informations sur le rôle du coordinateur du CEE, voir les Orientations politiques de l'ETF sur la coordination des comités d'entreprise européens.



- **Avant l'annonce**

Le réseau d'entreprises peut être créé dès que le CEE/CE SE ou un syndicat signale une situation critique qui nécessite une action syndicale et industrielle (par exemple, un plan de suppression d'emplois, un risque d'insolvabilité de l'entreprise, des rumeurs concernant un plan de restructuration).

- ➔ Dans tous les cas, les informations doivent d'abord être vérifiées et confirmées.
- ➔ Un réseau syndical mondial pourrait déjà avoir été créé sous l'égide de l'ITF. Il faut donc d'abord vérifier si un tel réseau existe et, si c'est le cas, se coordonner avec l'ITF.
- ➔ Une réunion peut être organisée dès que l'on dispose de suffisamment d'informations pertinentes pour évaluer la situation.

- **Au plus tard après l'annonce de la direction**

Lorsqu'une multinationale annonce des mesures de restructuration qui affectent plus d'un pays, l'ETF convoque une réunion de coordination dès qu'elle dispose des informations relatives à la restructuration.

2. Par qui ?

- À l'initiative du secrétariat de l'ETF (par exemple, en cas de fusion)
- À la demande d'une ou de plusieurs organisations syndicales affiliées

3. Comment ?

La réunion rassemble :

- **Les représentants syndicaux** des principaux pays européens : siège social et pays où l'entreprise est présente ;
- **Les responsables syndicaux nationaux en charge de la politique de l'entreprise/des CEE** qui pourront collecter et transmettre les informations aux représentants des travailleurs de l'entreprise dans leur pays (délégué syndical central, président du comité de groupe/comité central d'entreprise...), ainsi qu'au(x) responsable(s) du secteur au sein de leur organisation syndicale.
Le syndicat national peut décider au cas par cas d'être représenté dans le réseau par un responsable différent de celui chargé de la politique de l'entreprise/des CEE.
 - ➔ Dans tous les cas, la personne qui participe à la réunion doit avoir un mandat clair et être en mesure de prendre des décisions au nom de son organisation !
- **Les représentants du CEE** (s'il y en a un) : a priori uniquement les membres des syndicats (ou, si cela est utile pour les discussions, tous les délégués du CEE, quelle que soit leur appartenance syndicale – à condition qu'ils ne soient pas membres de l'équipe de direction dans leur pays d'origine) ;
- **Le coordinateur du CEE** (le cas échéant) ;
- **Les experts du CEE** (le cas échéant) ;
- **Les représentants des employés au niveau du conseil d'administration** (le cas échéant) ;
- **Le secrétariat de l'ETF** (chargé de mission pour les CEE et la politique d'entreprise, chargé de mission du secteur concerné, le cas échéant, et éventuellement secrétaire général de l'ETF).



Tous les participants à la réunion doivent avoir un mandat clair de leur organisation afin de pouvoir s'exprimer et prendre les décisions nécessaires.

La **réunion de coordination** vise les objectifs suivants :

- Obtenir une compréhension commune du processus, de la nature de la restructuration et des conséquences possibles ;
- Veiller à ce que tous les syndicats ayant des membres dans l'entreprise, y compris ceux qui ne sont pas présents dans le CEE/CE SE, disposent du même niveau d'information, garantissant ainsi un suivi adéquat au niveau national ;
- S'assurer qu'il existe une volonté politique de travailler ensemble ;
- Garantir une réponse syndicale rapide et coordonnée (en convenant d'une stratégie/d'un plan d'action) ;
- Si nécessaire, soutenir le CEE/CE SE.

Compte tenu de l'urgence habituelle de la situation et de la nécessité de réagir rapidement, les réunions se dérouleront généralement en ligne. En fonction du budget disponible, l'ETF assurera l'interprétation pendant la réunion.

Les actions possibles dans le cadre de la stratégie sont les suivantes :

- Actions de solidarité avec les travailleurs
- Campagnes (presse, médias sociaux)
- Déclarations communes
- Lettres à la direction
- Réunions avec la direction
- Négociation d'un accord-cadre européen
- Travail de plaidoyer au niveau européen (par exemple, réunions avec la Commission européenne, avec les députés européens)
- ...

À la suite de la réunion de coordination, l'ETF diffusera un résumé des échanges et actions à mener à tous ses affiliés. Si elle le juge utile, l'ETF peut créer un canal de communication pour permettre un échange rapide d'informations (par exemple, par le biais d'un groupe WhatsApp).

Les syndicats affiliés à l'ETF ainsi que le CEE lorsqu'il existe (c'est-à-dire le coordinateur du CEE, l'expert de l'ETF, les membres syndiqués du CEE, le comité restreint) devront informer rapidement l'ETF de tous les développements concernant le projet de restructuration, de l'état d'avancement du processus d'information et de consultation, ainsi que de leur position respective concernant les mesures proposées.

Si nécessaire, l'ETF peut organiser des réunions de suivi.