



Bruxelles, le 13.12.2013  
COM(2013) 882 final

**COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU  
CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ  
DES RÉGIONS**

**Cadre de qualité de l'Union européenne  
pour l'anticipation des changements et des restructurations**

## 1. INTRODUCTION

La présente communication présente un cadre de qualité de l'Union européenne pour l'anticipation du changement et des restructurations. Elle fait suite au livre vert du 17 janvier 2012 «Restructurations et anticipation du changement: quelles leçons tirer de l'expérience récente?»<sup>1</sup> et à l'invitation formulée par le Parlement européen sur la base de l'article 225 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne dans sa résolution du 15 janvier 2013 concernant l'information et la consultation des travailleurs, l'anticipation et la gestion des restructurations<sup>2</sup> (également appelée «rapport Cercas»).

Nous sommes confrontés à des défis majeurs dans nos efforts pour relever le taux d'emploi et lutter contre le chômage. Ces efforts passent par une meilleure application des politiques actives du marché du travail et une réforme des systèmes d'éducation et de formation, l'objectif étant que les demandeurs d'emploi soient dotés des compétences nécessaires et que les entreprises puissent compter sur une main-d'œuvre compétitive. Tout cela nécessite une bonne capacité d'anticipation ainsi que des outils permettant de faire correspondre, autant que faire se peut, l'offre et la demande sur le marché du travail. C'est dans ce contexte plus vaste qu'il convient de considérer les mesures visant à faciliter l'adaptation des entreprises et les transitions sur le marché du travail grâce à une meilleure anticipation des besoins en capital humain.

S'ils sont nécessaires et inévitables, l'ajustement économique et les restructurations peuvent avoir des répercussions sur l'emploi et des incidences sociales auxquelles il convient de répondre par des politiques adaptées. L'observatoire européen des restructurations (European Restructuring Monitor ou ERM) a fait état de 250 opérations de restructuration pour le troisième trimestre de 2013<sup>3</sup>. Ces opérations se sont traduites par 57 081 annonces de suppressions de postes et 27 792 annonces de créations d'emplois, soit une perte nette de 29 289 emplois.

Le cadre de qualité nécessite un recensement et un suivi renforcés de certains principes et bonnes pratiques en matière d'anticipation des changements et de gestion des activités de restructuration, au sein des entreprises comme à l'échelon des pouvoirs publics. L'objectif est de faciliter l'investissement dans le capital humain et de permettre la réaffectation des ressources humaines vers des activités caractérisées par un fort potentiel de croissance et des emplois de qualité, conformément à la stratégie Europe 2020, tout en améliorant les conditions de travail.

La démarche définie dans ce cadre de qualité contribuera à la compétitivité à long terme des entreprises et à l'employabilité durable de leurs salariés. Elle permettra de modérer les dépenses y afférentes, y compris le coût social des changements. Cette démarche s'inscrit également dans les grands objectifs politiques de l'Union, définis pour l'essentiel dans la stratégie Europe 2020 et dans d'autres initiatives majeures, qui visent à atteindre une compétitivité économique durable et une reprise riche en emplois, notamment dans l'économie réelle.

---

<sup>1</sup> COM(2012) 7 final.

<sup>2</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0005+0+DOC+XML+V0//FR>

<sup>3</sup> L'ERM est une source de données européennes unique concernant les opérations de restructuration à grande échelle. Il assure un suivi des effets attendus sur l'emploi des restructurations qui surviennent dans les 28 pays de l'Union et en Norvège. Pour ce faire, il se fonde sur les articles publiés dans certains titres de presse (trois à cinq par pays). Sont prises en compte toutes les informations concernant la suppression ou la création d'au moins 100 emplois, ou touchant au moins 10 % de la main-d'œuvre dans les entreprises de plus de 250 personnes. L'ERM ne s'appuyant que sur certaines publications, il propose un tableau indicatif des opérations de restructuration dans chaque État membre, qui ne saurait être considéré comme représentatif. Cependant, ses données dressent un bon état des lieux de la restructuration du marché du travail, globalement cohérent avec les données émanant de sources représentatives, telles que l'Enquête sur les forces de travail de l'Union européenne.

Le cadre de qualité aborde principalement les aspects de l'anticipation des changements structurels qui ont trait à l'emploi et aux questions sociales. Une vision plus large du changement structurel doit englober non seulement son incidence sur le marché du travail, mais aussi ses effets sur l'industrie et la société dans son ensemble, dans les villes et régions concernées. Dans ce contexte, tout débat sur les mutations structurelles doit également aborder le rôle des politiques industrielles et régionales dans l'anticipation de l'adaptation des régions et des industries à ces changements. Les «stratégies de spécialisation intelligente» qui seront mises en place dans le cadre des Fonds structurels européens pour 2014-2020 ont, elles aussi, tout leur sens et constituent une piste à approfondir pour la Commission.

En présentant à l'ensemble des parties prenantes les bonnes pratiques élaborées au fil des ans dans ce domaine, la Commission entend contribuer à une prise de conscience plus large et à la mise en œuvre efficace et généralisée d'une gestion du changement et des restructurations en amont, dans un esprit socialement responsable, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes et de la société tout entière.

**À cet effet, la Commission appelle les États membres à soutenir et à promouvoir la mise en œuvre du cadre de qualité par des moyens adaptés et invite toutes les parties prenantes à coopérer sur la base des principes et des bonnes pratiques définis. La Commission suivra de près l'application du cadre de qualité et examinera s'il convient de le réviser d'ici 2016. Elle en informera le Parlement européen.**

## **2. CONTEXTE STRATEGIQUE**

L'Union dispose d'un cadre législatif complet pour réglementer la façon dont le dialogue social au sein des sociétés et groupements de sociétés devrait se saisir, entre autres questions, de l'anticipation du changement et des opérations de restructuration.

Nous faisons appel aux Fonds structurels – et notamment au Fonds social européen – pour soutenir l'adaptation économique et les transitions sur le marché du travail, mais aussi épauler la protection sociale des travailleurs licenciés ou menacés de l'être. L'Union a également créé un instrument spécifique, le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation, pour aider les travailleurs qui ont perdu leur emploi.

En outre, les partenaires sociaux et la Commission ont mis en place plusieurs initiatives ciblées pour l'anticipation et la gestion du changement et des restructurations (voir le détail à l'annexe I). La plus récente, le livre vert sur les restructurations adopté en janvier 2012, recense les pratiques et les politiques concluantes appliquées au plus fort de la crise en matière d'anticipation et de restructurations<sup>4</sup>.

Ces efforts témoignent de la volonté de la Commission de relancer l'économie européenne au moyen de la stratégie Europe 2020, du semestre européen ainsi que d'autres initiatives importantes dans le domaine de l'emploi, des compétences et de la politique industrielle.

La Commission a récemment entrepris de moderniser l'acquis de l'Union européenne concernant l'insolvabilité. Cette réforme des règles de l'Union en la matière vise à faciliter la survie des entreprises et à offrir une seconde chance aux entrepreneurs. Cette nouvelle politique européenne concernant les défaillances et l'insolvabilité des entreprises, axée sur le redressement, a notamment pour objectif de préserver les postes et de sauver l'emploi.

---

<sup>4</sup> Dans sa résolution adoptée le 15 janvier 2013, le Parlement européen a invité la Commission à proposer une nouvelle initiative sur l'information et la consultation des travailleurs, ainsi que l'anticipation et la gestion des restructurations, conformément aux recommandations détaillées qu'il formule dans cette même résolution.

## 2.1. Contribution du droit du travail de l'Union aux restructurations

Les directives de l'Union sur l'information et la consultation des travailleurs<sup>5</sup> prévoient pour l'essentiel l'implication des représentants des travailleurs dans les processus de restructuration (octroi de droits procéduraux à l'information et à la consultation). Elles jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une démarche d'anticipation des mutations visant à encourager des réponses coordonnées.

La diffusion de l'information en temps utile et la consultation des travailleurs jouent un rôle particulièrement important dans l'anticipation du changement, mais aussi dans la préparation et la gestion des restructurations. Elles peuvent en outre contribuer à limiter les suppressions d'emplois et permettre le maintien des niveaux d'employabilité et la baisse des coûts d'adaptation, grâce au recours à la flexibilité interne.

Dans le cadre de sa politique visant à mieux légiférer, la Commission a dressé un «bilan de qualité» du droit de l'Union en matière d'implication des travailleurs, qui examine trois directives relatives à l'information et à la consultation des travailleurs à l'échelle nationale<sup>6</sup> (directive 98/59/CE concernant les licenciements collectifs, directive 2001/23/CE concernant les transferts d'entreprises et directive 2002/14/CE établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs).

Le bilan de qualité constate que ce cadre législatif est globalement adapté aux besoins: dans l'ensemble, les trois directives sont pertinentes, efficaces et cohérentes, et elles se renforcent mutuellement. Les avantages qu'elles génèrent sont probablement supérieurs à leurs coûts. En outre, ces trois directives semblent avoir contribué à amortir le choc de la récession et à atténuer les conséquences sociales négatives des opérations de restructuration menées pendant la crise.

L'évaluation a toutefois mis en lumière des lacunes et des faiblesses du point de vue du champ d'application et de la mise en œuvre de ces directives. Certains acteurs ont remis en question le fait qu'elles ne s'appliquent pas aux petites entreprises, aux administrations publiques (alors qu'elles s'appliquent aux entreprises publiques) et aux gens de mer, jugeant que cette exclusion limite l'utilité pratique des directives pour une part importante des travailleurs.

Le bilan de qualité a également attiré l'attention sur quelques facteurs qui, dans certaines circonstances, ont peut-être contribué à réduire l'efficacité des directives. Il s'agit notamment du (faible) nombre d'organes représentatifs, de la qualité de leur implication (notamment leur mode de consultation, souvent limité ou de pure forme), de leur influence stratégique, de la méconnaissance des droits et obligations, ainsi que du respect et du contrôle de l'application des textes. En conséquence, certains objectifs des directives ne semblent pas avoir été pleinement réalisés, notamment la réduction du nombre de licenciements collectifs, l'amélioration de la gestion et de l'anticipation des changements, ainsi que le renforcement de la capacité d'adaptation et d'insertion professionnelle des travailleurs.

Enfin, le bilan a mis en évidence de possibles incohérences entre les directives sur l'information et la consultation des travailleurs, s'agissant de certaines définitions. La résolution de ces insuffisances contribuera aussi à améliorer les processus de restructuration au niveau des entreprises.

---

<sup>5</sup> Voir la liste à l'annexe I.

<sup>6</sup> SWD(2013) 293, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=89&newsId=1942&furtherNews=yes>

S'agissant des mesures non législatives, des études soulignent combien il est important d'instaurer une culture du dialogue social, de sensibiliser salariés et employeurs à leurs droits et obligations en matière d'information et de consultation au niveau des entreprises, et de faire respecter ces droits en cas d'infraction.

En ce qui concerne le cadre juridique, la Commission s'est engagée à étudier la possibilité de consolider les directives sur l'information et la consultation. Elle a confirmé cette volonté dans la communication sur une réglementation affûtée et performante (REFIT) adoptée le 2 octobre 2013<sup>7</sup>. La Commission consultera les partenaires sociaux à l'échelon européen, conformément à l'article 154 du TFUE.

## **2.2. Les instruments de soutien financier de l'Union**

Pour réussir sur les marchés internationaux, les entreprises et industries de l'Union ont besoin d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et adaptable.

Le Fonds social européen (FSE), qui investit chaque année plus de 10 milliards d'euros dans l'ensemble de l'Union, est le principal instrument utilisé pour financer l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre et de sa capacité d'adaptation au changement. Pour ce faire, il soutient des réformes des systèmes d'enseignement initial, en insistant notamment sur le renforcement de l'adéquation des compétences enseignées avec celles qui sont demandées sur le marché du travail (en permettant par exemple aux intéressés d'acquérir des compétences transférables, telles que des compétences numériques, des connaissances en langues ou en création d'entreprise), l'amélioration de la transition entre l'école et la vie professionnelle (en encourageant par exemple les formations professionnelles, apprentissages ou stages supplémentaires), ou le renforcement de l'offre d'apprentissage tout au long de la vie, tant dans le poste occupé que par ailleurs. Ces interventions élargissent les perspectives des individus sur le marché du travail et aident les employeurs à accéder aux salariés possédant les compétences idoines et la capacité de s'adapter au changement, ce qui a un effet positif sur la compétitivité.

Afin d'exploiter pleinement le potentiel du FSE, il est essentiel que tous les acteurs concernés, et notamment les partenaires sociaux, soient associés à la programmation et, le cas échéant, à l'exécution de ses interventions. Dans la perspective de la prochaine période de financement 2014-2020, les États membres devront au minimum respecter les règles énoncées dans le futur acte délégué de la Commission sur l'application du principe de partenariat.

En complément du FSE, le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM) offre des aides individuelles, ponctuelles et limitées dans le temps, visant à soutenir les travailleurs licenciés dans des circonstances difficiles, le plus souvent dans le cadre de licenciements massifs. Le FEM aide les travailleurs à faire face aux conséquences négatives des restructurations en finançant des mesures telles que l'aide à la recherche d'emploi, l'orientation professionnelle, la formation et le recyclage personnalisés ou la promotion de l'esprit d'entreprise. Il accorde aussi des financements individuels pour la participation à diverses activités de formation et de renouvellement des compétences.

Entre sa mise en place en 2007 et le mois d'août 2013, le FEM a reçu 110 demandes émanant de 20 États membres et a aidé plus de 100 000 travailleurs<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions du 2 octobre 2013 intitulée «Programme pour une réglementation affûtée et performante (REFIT): résultats et prochaines étapes», COM(2013) 685 final.

<sup>8</sup> Voir le Rapport de la Commission au Parlement européen et au Conseil concernant les activités du Fonds européen d'ajustement à la mondialisation en 2012 du 14 novembre 2013, COM(2013) 782 final.

<b>Ventilation des demandes d'intervention du FEM pour les secteurs industriels entre 2007 et août 2013</b>	
Automobile	19
Machines et équipements	12
Textile	10
Secteur de l'imprimerie	9
Construction de bâtiments	7
Téléphonie mobile	6
Métallurgie, équipements électroniques	5
Articles d'habillement	4
Commerce de détail	3
Chaussures, charpentes et menuiserie, travail des métaux, appareils ménagers, construction navale	2
Autres (20 secteurs)	1

Au cours de la prochaine période de programmation (2014-2020), le FSE et le FEM continueront à financer des investissements dans le capital humain. Conjointement avec la «nouvelle initiative pour l'emploi des jeunes», le FSE apportera une aide massive en faveur de l'emploi des jeunes et soutiendra la mise en œuvre de mécanismes de garantie pour la jeunesse, tandis que le FEM cofinancera des mesures d'aide aux travailleurs ayant perdu leur emploi non seulement en raison de la mondialisation, mais aussi à la suite d'importantes crises économiques.

Le FEDER contribue également au renforcement de la cohésion économique et sociale en corrigeant les principaux déséquilibres entre régions par son soutien au développement et à l'ajustement structurel des économies régionales (y compris la reconversion des régions industrielles en déclin et des régions en retard de développement), et par son appui à la coopération transfrontalière, transnationale et interrégionale. Ces actions renforcent la compétitivité et l'innovation, créent et préservent des emplois durables, et garantissent un développement durable. Au cours de la prochaine période de programmation 2014-2020, le FEDER poursuivra cette mission.

Le Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) post-2013 propose différents instruments pour accompagner les mutations économiques et sociales dans les zones rurales. Il soutient le développement des exploitations agricoles et des entreprises, les investissements dans la création, l'amélioration et le développement des services de base aux

populations et des infrastructures connexes, ainsi que la coopération entre différents types d'acteurs dans le domaine économique, environnemental ou social. En complément, des mesures de formation et d'information peuvent être organisées à destination des opérateurs dans les secteurs agricole, alimentaire et forestier, ainsi que pour les PME des zones rurales.

Le Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP) soutient lui aussi les investissements dans le capital humain visant à mieux faire correspondre les compétences des opérateurs avec la demande, soit dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture, soit, plus généralement, sur le marché du travail (par exemple en soutenant l'apprentissage ou la formation tout au long de la vie). Le FEAMP peut également contribuer au renforcement de la compétitivité de la filière pêche et de l'aquaculture, mais aussi des industries maritimes et, plus généralement, des économies côtières.

Erasmus +, le programme de l'Union pour l'éducation, la formation et la jeunesse sur la période 2014-2020, soutiendra quant à lui des politiques d'apprentissage tout au long de la vie. Son architecture intègre les différents secteurs éducatifs et établit des passerelles entre l'apprentissage formel, non formel et informel. Le nouveau programme Erasmus + épaulera, entre autres, les réformes menées dans les États membres en vue de moderniser les systèmes d'éducation et de formation et de promouvoir l'innovation, l'esprit d'entreprise et l'employabilité.

### **2.3. Initiatives sectorielles**

Dans plusieurs secteurs industriels particulièrement touchés par les restructurations, tels que l'automobile, l'acier, la défense, la chimie, l'imprimerie et le textile, une coopération intense s'est engagée ces dernières années à l'échelon de l'Union entre la Commission, les autorités nationales et régionales et les principaux représentants des entreprises et des syndicats, ou dans le contexte du dialogue social européen. Elle s'est traduite par des orientations spécifiques, adressées aux acteurs concernés quant à la façon de mieux anticiper et gérer les changements et les restructurations<sup>9</sup>. Il convient de souligner que de nombreuses bonnes pratiques présentées ci-après dans le cadre de qualité sont déjà appliquées par un grand nombre d'entreprises et de secteurs industriels. L'annexe II présente des exemples d'orientations concernant les secteurs de l'automobile et de l'acier.

### **2.4. Le livre vert adopté en janvier 2012**

Dans le cadre de la stratégie Europe 2020 et notamment des initiatives phares «Une politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation» et «Une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois», la Commission a adopté un livre vert intitulé «Restructurations et anticipation du changement: quelles leçons tirer de l'expérience récente?». Il vise à dresser l'inventaire des pratiques et politiques efficaces en matière de restructuration et d'adaptation au changement, dans le contexte du relèvement après la crise et en vue de préserver la compétitivité de la main-d'œuvre et de faciliter les périodes de transitions entre deux emplois.

## **PRINCIPALES CONCLUSIONS DE LA CONSULTATION SUR LE LIVRE VERT<sup>10</sup>**

<sup>9</sup> En ce qui concerne les secteurs de l'automobile et de l'acier, voir [http://ec.europa.eu/entreprise/sectors/automotive/cars-2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/entreprise/sectors/automotive/cars-2020/index_en.htm) et [http://ec.europa.eu/entreprise/sectors/metals-minerals/files/steel-action-plan\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/entreprise/sectors/metals-minerals/files/steel-action-plan_fr.pdf)

<sup>10</sup> Pour de plus amples informations concernant les résultats de la consultation sur le livre vert, voir <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=699&consultId=9&furtherConsult=yes>

Il existe un large consensus autour de l'importance capitale de s'inscrire dans une démarche proactive et d'anticipation, en particulier dans les entreprises, mais aussi à l'échelon régional et sectoriel.

La quasi-totalité des personnes interrogées ont souligné le rôle joué par le dialogue social et la transparence dans les processus décisionnels pour susciter la confiance et le consensus chez les parties prenantes.

Il a été fait largement référence à l'importance capitale du développement de la formation et des compétences, considéré comme un élément permanent de la vie professionnelle, en vue d'accroître la compétitivité des entreprises et la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs.

Des opinions divergentes ont été exprimées quant à l'adéquation d'un instrument de l'Union dans ce domaine.

Les partenaires sociaux européens ont convenu que cette question était importante et pertinente pour leur travail et dans l'optique de l'approfondissement de leur coopération.

### **3. INCIDENCES STRATEGIQUES PLUS LARGES**

#### **3.1. Contexte macroéconomique**

La crise financière et de la dette souveraine survenue en 2008 a eu de lourdes répercussions sur l'économie européenne. Les conséquences de la crise, les impératifs de réduction de l'endettement, la fragmentation des systèmes financiers et des marchés du crédit, ainsi que les niveaux de chômage élevés continueront à court terme de peser sur la croissance. Ces effets s'estomperont progressivement, à mesure que les déséquilibres macroéconomiques accumulés seront corrigés. Les améliorations sur le marché du travail mettront un certain temps à se concrétiser, le taux de chômage devrait demeurer excessivement élevé dans de nombreuses régions d'Europe pendant un certain temps encore, et la situation sociale restera globalement déprimée.

Ce contexte est source de défis stratégiques. En vue d'une reprise durable de l'activité économique, il est nécessaire de modifier aussi la composition de la production. Les pays qui souffraient d'importants déficits extérieurs avant la crise doivent notamment développer leurs secteurs exportateurs et améliorer leur compétitivité-prix et leur compétitivité hors prix. Le poids du secteur des biens commercialisables doit s'accroître, ce qui suppose un transfert de ressources à partir du secteur non marchand. L'obtention de gains de compétitivité peut requérir l'adoption de technologies permettant une utilisation plus efficace des ressources, des investissements accrus dans les compétences et un soutien renforcé, ainsi qu'un changement dans l'organisation de la production.

Dans le même temps, le contexte macroéconomique actuel, caractérisé par une faible demande de main-d'œuvre, la faiblesse persistante des taux d'embauche et la hausse des taux de chômage de longue durée renchérissent les coûts sociaux des processus de restructuration en cours. Des cadres d'action efficaces sont nécessaires pour soutenir et accompagner tous les acteurs de ce processus.

#### **3.2. Restructuration et reprise génératrice d'emplois dans le contexte de la stratégie Europe 2020**

Face aux graves conséquences de la crise, l'Union a réagi avec détermination et mis en place des réformes économiques. Ainsi, des progrès ont été accomplis sur la voie du rétablissement



de la stabilité macroéconomique et des marchés financiers, grâce à une meilleure gouvernance et à des réformes stratégiques et réglementaires destinées à répondre aux exigences d'une véritable Union monétaire.

La Commission a lancé en 2010 la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive<sup>11</sup>. Chaque année, l'examen annuel de la croissance (EAC) définit les grandes priorités pour l'exercice à venir. L'EAC 2014 confirme que la promotion de la croissance et de la compétitivité, ainsi que la lutte contre les répercussions de la crise en matière sociale et sur l'emploi, sont au cœur du programme stratégique de l'Union européenne.

Dans ce contexte, l'EAC souligne que les restructurations vont de pair avec le retour à la croissance, à mesure que les entreprises et les ménages se défont de leurs dettes excessives et que les facteurs de production se tournent vers des secteurs économiques plus productifs. La reprise nécessite de trouver, pour l'économie européenne, de nouvelles sources de croissance et de compétitivité à long terme, avec des activités à forte intensité de connaissances et à productivité élevée. Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'un processus de restructuration bien géré pour la base industrielle de l'Union et, plus généralement, pour l'économie.

L'examen annuel de la croissance met également l'accent sur la nécessité de soutenir la création d'emplois dans les secteurs qui seront porteurs pour l'emploi dans les années à venir. L'économie verte, le numérique et le secteur de la santé constituent des secteurs à croissance rapide, dont le développement est le fruit des mutations structurelles profondes de notre économie et de notre société. Il est nécessaire d'élaborer des cadres stratégiques au sein desquels les politiques en matière de marché du travail et de qualifications soutiennent activement la création d'emplois dans ces secteurs, l'anticipation des nouveaux modèles de croissance et l'adaptation à ceux-ci, en particulier dans le cas des jeunes entreprises de haute technologie à croissance rapide.

Ces priorités stratégiques sont définies à l'échelon de l'Union dans le contexte du semestre européen, lors de la formulation de recommandations de réformes structurelles soutenant la croissance économique, la compétitivité et l'emploi à l'intention des États membres. Il est également nécessaire d'examiner de plus près nos politiques microéconomiques, leur mise en œuvre et les modalités de leur gouvernance. Les réformes de la politique macroéconomique menées à bien pour stabiliser l'économie de l'Union doivent être complétées par des initiatives de politique microéconomique bien coordonnées, susceptibles de libérer notre potentiel de production et de renforcer notre compétitivité.

### **3.3 Le rôle de la politique industrielle**

Au vu des incertitudes macroéconomiques et des rigidités structurelles, les perspectives sont préoccupantes pour l'industrie européenne, même si les principaux indicateurs disponibles à ce jour annoncent une amélioration de nos performances industrielles. Nos résultats à l'extérieur se sont sensiblement améliorés, mais nous n'avons pas encore retrouvé les niveaux de production industrielle d'avant la crise et l'investissement privé demeure faible.

En 2010, la Commission a présenté une politique industrielle intégrée<sup>12</sup>, qu'elle a par la suite mise à jour en octobre 2012<sup>13</sup>. L'une des principales priorités de cette nouvelle politique est

---

<sup>11</sup> COM(2010) 2020, «Europe 2020 - Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive».

<sup>12</sup> «Une politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation - Mettre la compétitivité et le développement durable sur le devant de la scène», COM(2010) 614.

<sup>13</sup> «Une industrie européenne plus forte au service de la croissance et de la relance économique», COM(2012) 582.

d'aider l'industrie de l'Union à se redresser rapidement et à procéder aux adaptations nécessaires à la suite de la crise économique. Cela passe par un soutien à la réaffectation du travail, depuis les secteurs et activités en déclin vers ceux qui sont en expansion. Une meilleure anticipation et une gestion plus efficace des restructurations aideraient les salariés et les entreprises à mieux s'adapter aux transitions imposées par les capacités excédentaires, la modernisation et les besoins en matière d'innovation qu'amènent les changements économiques et l'ajustement structurel.

Les investissements dans l'innovation constituent l'un des principaux moyens de soutien aux industries européennes, en liaison avec les investissements dans l'acquisition de nouvelles compétences pour des emplois de meilleure qualité. L'Europe a besoin de professionnels hautement qualifiés pour réussir à l'échelle mondiale grâce à sa capacité d'innovation. La sortie de crise et la croissance de demain dépendront grandement de l'augmentation des investissements dans la recherche et de la promotion de l'innovation ainsi que de l'existence d'une main-d'œuvre dotée des qualifications nécessaires. Cette vision intégrée est au cœur de la stratégie Europe 2020 pour la croissance et l'emploi.

Pour être compétitive et efficace, la politique industrielle a besoin de marchés du travail dynamiques. Le renforcement du potentiel de création d'emplois des principaux marchés grâce à de nouvelles synergies avec les politiques pertinentes de l'Union ainsi que la résolution des problèmes du marché du travail liés aux changements structurels dans le cadre du dialogue social apparaissent en conséquence comme les éléments clés d'une politique industrielle compétitive et efficace.

Le changement structurel et l'innovation provoquent tant la destruction que la création d'emplois. Seules des stratégies proactives peuvent faciliter, notamment grâce à l'innovation, des transitions qui favorisent l'inclusion sociale et nous permettront de mieux répondre aux problèmes de la hausse du chômage et de l'exclusion.

### **3.4. La dynamique des marchés du travail**

Le semestre européen constitue une démarche novatrice dans laquelle les États membres et les institutions de l'Union coordonnent davantage les politiques économiques, ce qui passe notamment par une coordination renforcée des politiques sociales et de l'emploi et par le suivi des actions de soutien à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020, en particulier ceux qui concernent l'emploi.

À un moment où les conséquences sociales de la crise se font encore lourdement sentir et où les taux de chômage restent à des niveaux historiquement élevés<sup>14</sup>, il est essentiel de restaurer la dynamique des marchés du travail dans l'ensemble de l'Union. Dans le train de mesures prises en 2012 en faveur de l'emploi<sup>15</sup>, la Commission a souligné le rôle joué par les transitions vers un emploi de qualité, l'investissement dans les compétences et la mobilité.

Anticiper en temps opportun les mutations et les besoins en capital humain peut contribuer à une reprise génératrice d'emplois et à la transition vers une croissance intelligente, durable et inclusive. Pareille anticipation serait de nature à favoriser grandement la compétitivité des entreprises, à renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs, à améliorer les conditions de travail et à soutenir l'emploi. Les pouvoirs publics, y compris à l'échelon

---

<sup>14</sup> «Projet de rapport conjoint sur l'emploi accompagnant la communication de la Commission concernant l'examen annuel de la croissance 2014», COM(2013) 801 final du 13 novembre 2013.

<sup>15</sup> «Vers une reprise génératrice d'emplois», COM(2012) 173 final du 18 avril 2012, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1039&langId=fr>

régional, ont un intérêt évident à être associés à tout effort de nature à faciliter la réalisation de ces objectifs tout en allégeant le poids des difficultés sociales.

Éviter les licenciements collectifs et le déclin de régions entières ou la délocalisation de secteurs entiers, qui ont souvent une incidence transfrontière lourde, est un objectif essentiel que l'on peut atteindre en favorisant la reconversion économique et la réussite des transitions économiques. À cet égard, le cadre de qualité contribuera à renforcer la capacité des entreprises, de la main-d'œuvre et des régions de s'adapter sans heurts à un environnement économique en mutation rapide.

Le coût sociétal parfois très élevé que peuvent avoir des opérations de restructuration est un autre élément; ce coût doit être supporté par les pouvoirs publics, notamment en ce qui concerne le chômage, l'augmentation de l'inégalité et de la pauvreté, etc. Il pèse considérablement sur les finances publiques et peut faire obstacle à la relance économique à l'échelon national. Aborder les processus de restructuration dans une perspective européenne commune pourrait contribuer à prévenir l'apparition de ce type de coût ou à en répartir la charge entre les différents acteurs intervenant dans les opérations de restructuration.

L'Union a édifié un système solide de protection de l'emploi et de protection sociale qui, combiné à un niveau d'éducation relativement élevé, a été la base de sa prospérité économique et sociale. Cependant, ce système a été conçu pour favoriser la stabilité de l'emploi, l'adaptabilité des travailleurs n'étant guère mise en avant, et il se révèle de moins en moins souvent apte à offrir à chaque travailleur une véritable chance d'avenir professionnel lorsque son emploi est menacé.

L'environnement économique – actuel et futur – en mutation rapide va mettre à l'épreuve les capacités organisationnelles nécessaires pour assurer l'anticipation des changements et la réaffectation rapide et harmonieuse des ressources, notamment humaines, des activités en déclin vers les secteurs émergents. Dans un contexte de crise économique et financière et d'accélération concomitante des mutations, il est plus important que jamais que l'Europe s'attaque à ces faiblesses, et un élément majeur pour y remédier consiste à bien anticiper les restructurations et à en assurer une gestion socialement responsable.

La sécurité des transitions professionnelles est essentielle. Pour de nombreux travailleurs, une carrière marquée par une série de changements d'emploi est désormais la réalité. La qualité du processus de transition déterminera celle de la carrière des travailleurs et elle est indispensable pour donner à chacun les moyens nécessaires pour maintenir sa capacité d'insertion professionnelle et assurer la réussite des transitions professionnelles. L'accès à l'apprentissage tout au long de la vie, que l'on soit travailleur ou chômeur, est essentiel pour la préservation de cette capacité d'insertion.

Anticiper les restructurations par une gestion active et négociée des opérations de restructuration et des mutations structurelles pourrait parer les situations de crise. Pareille démarche anticipatrice devrait comporter des mesures telles qu'un suivi permanent de l'emploi et des besoins en matière de compétences ainsi que des programmes d'amélioration continue des compétences destinés à pérenniser la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs et à faciliter leur transition vers de nouveaux emplois en cas de restructuration.

Les services publics de l'emploi (SPE) ont un rôle important à jouer pour soutenir les transitions sur le marché du travail. Ils servent d'intermédiaire entre les demandeurs d'emploi et les employeurs. Bien que leur structure diffère d'un pays à l'autre, les SPE contribuent tous à une meilleure adéquation de l'offre et de la demande sur le marché du travail par les services d'information, de placement et de soutien actif qu'ils fournissent à l'échelon local,

national et européen. Une meilleure collaboration entre les SPE peut améliorer leur capacité de réagir efficacement aux restructurations.

L'initiative «Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux» a pour objectif d'inciter à une meilleure anticipation des besoins de compétences à venir, d'améliorer l'adéquation entre les compétences et les besoins du marché du travail et de combler l'écart entre le monde de l'éducation et celui du travail. La communication intitulée «Repenser l'éducation»<sup>16</sup> établit un cadre d'action global pour l'éducation et la formation en vue de faire en sorte que la main-d'œuvre soit dotée des compétences adéquates.

L'apprentissage et les autres dispositifs pédagogiques organisés sur les lieux de travail, tels que les stages, peuvent, s'ils sont de qualité, aider à apporter les compétences dont le marché du travail a besoin. Ils peuvent ainsi contribuer à une meilleure adéquation des qualifications et à la compétitivité économique. La Commission a lancé l'Alliance européenne pour l'apprentissage<sup>17</sup> afin d'améliorer l'offre, la qualité et l'image de l'apprentissage, puis elle a proposé d'instaurer un cadre de qualité pour les stages<sup>18 19</sup>.

La mobilité de la main-d'œuvre au sein de l'Union peut contribuer à relever les défis des restructurations, mais ce potentiel reste sous-exploité. La Commission présentera une proposition de règlement visant à renforcer le réseau EURES afin de mieux surmonter les divergences et les déséquilibres sur le marché du travail européen et de faciliter le recrutement dans l'ensemble de l'Union, notamment en améliorant l'accès des travailleurs à des services de soutien à la mobilité professionnelle au sein de l'Union. Dans les mois à venir, la Commission s'attachera également à simplifier et à améliorer la réglementation en matière de coordination de la sécurité sociale et à accroître son incidence sur la mobilité de la main-d'œuvre.

### **3.5. Une question cruciale pour les PME**

Un cadre européen devrait également se révéler utile pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui éprouvent davantage de difficultés à anticiper les changements et à trouver des travailleurs qualifiés. Il convient de tenir dûment compte de leurs spécificités et surtout de la nécessité pour elles d'évoluer dans un environnement prévisible et stable qui leur permette d'être compétitives sur les marchés, qu'ils soient locaux ou mondiaux. Par conséquent, plutôt que de représenter un fardeau supplémentaire pour les PME, le cadre de qualité s'articule autour des mesures prises par d'autres acteurs (grandes entreprises et pouvoirs publics) qui permettront aux PME, qui disposent de moins de ressources humaines et financières, d'élaborer leurs propres stratégies de planification et d'anticiper leurs besoins en compétences par une formation appropriée de leur personnel. Il y aura lieu en outre, lors de l'exécution des mesures prises au titre du présent cadre de qualité, d'accorder une attention particulière aux spécificités des PME en croissance rapide, qui ont souvent besoin de recruter et de réaffecter des ressources à bref délai et de disposer d'une réserve de travailleurs qualifiés.

### **3.6. Un problème émergent pour un secteur public en transition**

Dans pratiquement tous les pays, le personnel du secteur public a également été touché par la crise, car les gouvernements cherchent à réduire la taille de ce secteur. La réforme des

---

<sup>16</sup> COM(2012) 669 final.

<sup>17</sup> [http://ec.europa.eu/education/apprenticeship/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/education/apprenticeship/index_fr.htm)

<sup>18</sup> Proposition de recommandation du Conseil relative à un cadre de qualité pour les stages, COM(2013) 857 final du 4 décembre 2013.

<sup>19</sup> Les programmes d'aide financière aux stagiaires et de bourses de chercheurs, tels que les bourses de recherche Marie Skłodowska-Curie attribuées au titre du programme Horizon 2020, sont également importants à cet égard.

services publics est passée notamment par le gel ou la réduction des rémunérations et des modifications des dispositions contractuelles et des conditions de travail, ainsi que par des réductions de personnel.

Comme les travailleurs du secteur public, y compris les fonctionnaires, voient leur relation de travail se rapprocher de plus en plus d'un contrat du secteur privé, en particulier en ce qui concerne la sécurité de l'emploi, il semble nécessaire autant que légitime d'étendre au secteur public le mécanisme d'adaptation envisagé.

En outre, le secteur public, qui emploie quelque 25 % de la main-d'œuvre dans l'Union, contribue fortement à modeler notre économie et notre société. Stimuler l'innovation dans ce secteur (par exemple en intensifiant la collaboration, en favorisant l'élaboration conjointe de solutions avec les citoyens ou la mise en place d'une culture de l'expérimentation) peut jouer un rôle important dans l'amélioration de la qualité des emplois du secteur public et des services fournis. Avec un secteur public efficace et innovant, c'est l'ensemble de l'économie qui bénéficie de davantage d'innovation, donc de croissance et d'emplois.

En conséquence, la Commission appelle les États membres à étudier la possibilité d'appliquer le cadre de qualité proposé aux travailleurs du secteur public, quelle que soit la nature juridique de leur relation de travail.

Un aspect particulièrement important de la transition est mis en lumière lorsque la fourniture de services publics, assurée jusque-là par des monopoles publics, est prise en charge par un système de concessions, car le renouvellement de concessions implique des épisodes de restructuration. Ces situations exigent un certain degré de mobilité de la main-d'œuvre et des efforts d'anticipation et de gestion de la part des différents protagonistes. Ces efforts, et l'aide publique nécessaire, seront plus importants lors de l'instauration d'un système de concession.

#### **4. CONCLUSION**

Sur la base des éléments probants et des arguments avancés, la Commission soumet à toutes les parties prenantes le cadre de qualité présenté ci-après, qui s'appuie sur des exemples concrets relevés dans toute une série de cadres nationaux, de systèmes de relations de travail et de contextes sociaux. Si certaines des bonnes pratiques citées ci-dessous ne sont pas nécessairement transposables, elles peuvent être une source d'inspiration et d'orientation.

La Commission appelle:

- les États membres à soutenir, à diffuser et à promouvoir l'application généralisée du cadre de qualité et demande instamment à toutes les parties concernées de coopérer sur la base des principes et bonnes pratiques présentées;
- toutes les parties prenantes à concevoir et à appliquer des principes et outils spécifiques permettant de soutenir les PME dans leurs efforts de restructuration;
- les États membres à envisager d'appliquer le cadre de qualité proposé au personnel du secteur public, indépendamment de la nature statutaire ou contractuelle de la relation de travail;
- les États membres et les régions à utiliser les fonds de l'Union, conformément à la réglementation en matière d'aides d'État, pour soutenir les investissements visant à anticiper et à faciliter les mutations industrielles, y compris dans une perspective de politique industrielle dans le cadre de la stratégie Europe 2020, et à développer le capital humain par l'amélioration des compétences et la formation tout en atténuant les conséquences sociales négatives des restructurations par le soutien à la réinsertion professionnelle des travailleurs licenciés (FSE et FEM);

- les partenaires sociaux à contribuer au renforcement du présent cadre de qualité et à faciliter le processus d'ajustement économique par l'élaboration et la négociation à l'échelon pertinent (celui du pays, du secteur, de l'entreprise, etc.) de cadres d'action en faveur de l'anticipation du changement et des restructurations et de la flexibilité interne.

La Commission suivra la façon dont le cadre de qualité sera appliqué dans l'ensemble de l'Union et transmettra des rapports de suivi au Parlement européen et aux partenaires sociaux. Sur la base de ces rapports et de l'évaluation des actions qui sera menée à ce propos, elle envisagera de réviser le cadre de qualité pour 2016 si c'est nécessaire. Cette révision permettra d'établir la nécessité d'une action ultérieure, y compris la présentation d'une proposition législative.

# **CADRE DE QUALITE POUR L'ANTICIPATION DES CHANGEMENTS ET DES RESTRUCTURATIONS**

## Anticipation, gestion et suivi/évaluation

Les nouvelles pratiques qui ont cours tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des entreprises depuis la fin des années 1990 montrent que l'anticipation des besoins de compétences et de formation, tout comme les restructurations responsables, peuvent se révéler efficaces lorsque les acteurs sociaux et régionaux coopèrent.

Nonobstant les objectifs impérieux en matière d'emploi et dans le domaine social, l'anticipation et la bonne gestion des restructurations sont des conditions du succès économique et d'une amélioration des conditions de travail. Le fait de ne jamais perdre de vue l'intérêt stratégique d'une évolution du lieu de travail et d'inscrire les processus de changement dans des cadres à long terme (aux antipodes des décisions fondées sur la volonté d'obtenir des bénéfices à court terme ou sur des objectifs de rentabilité) peut contribuer à la viabilité et la compétitivité des entreprises. Cette affirmation est valable pour des secteurs économiques entiers, des régions et des économies.

Les bonnes pratiques énumérées ci-après sont réparties en deux catégories en fonction du moment auquel elles doivent être appliquées; il s'agit respectivement d'actions et instruments anticipateurs, à mettre en œuvre en permanence, et de mesures de gestion de processus de restructuration spécifiques.

Il est essentiel que l'ensemble des acteurs concernés soumettent les processus de restructuration à une évaluation a posteriori et à un suivi, car cela permet de déceler les faiblesses et les lacunes de ces processus et d'y remédier dans l'avenir. Le suivi des salariés après leur licenciement (évaluation à long terme de la carrière des travailleurs licenciés, base de données pour les études sur des séries chronologiques consacrées à la gestion des parcours professionnels, etc.) permet également d'évaluer les résultats obtenus en matière de transition professionnelle.

L'évaluation et le suivi impliquent l'évaluation des mesures de restructuration et la publication des résultats de cet exercice, la correction des stratégies de développement à la lumière de l'expérience acquise et de l'incidence des restructurations, etc.

## Une problématique qui concerne une multitude d'acteurs à différents échelons

L'anticipation des besoins en capital humain et la gestion de la restructuration concernent une multitude d'acteurs (entreprises, représentants des travailleurs, partenaires sociaux, services publics de l'emploi, autorités et administrations publiques, etc.) à différents échelons (européen, national, régional, sectoriel et organisationnel).

La cohérence et la synergie des actions des différentes parties ainsi que la bonne coordination de la planification et des actions d'anticipation et de restructuration sont essentielles pour assurer l'efficacité et pérenniser les solutions. Par souci de clarté, le cadre de qualité se compose d'un ensemble de fiches de bonnes pratiques adressées à chacun des grands groupes de parties concernées, à savoir les entreprises, les représentants des salariés, les salariés, les

partenaires sociaux et les autorités nationales ou régionales<sup>20</sup>. La «Checklist sur les processus de restructuration»<sup>21</sup>, adoptée en 2009, contient un recueil plus complet des bonnes pratiques recensées en la matière.

Les bonnes pratiques décrites dans les fiches ont toutes été appliquées en situation réelle par des entreprises, des représentants des travailleurs et d'autres acteurs. Ceux qui y ont recours les considèrent comme étant essentielles pour garantir une adaptation au changement et une restructuration rapides, sans heurts, économiquement efficaces et socialement acceptables, en particulier dans des circonstances défavorables. Indépendamment de la possibilité d'adapter ces bonnes pratiques à d'autres contextes (à apprécier au cas par cas), l'importance que leur accordent les acteurs qui y ont recours justifie qu'elles soient mentionnées dans le cadre de qualité en tant que sources d'inspiration pour tous les autres acteurs.

Ces bonnes pratiques ont souvent été déterminées ou suscitées par une réglementation ou un instrument d'aide public. La base de données ERM d'Eurofound sur la législation régissant les restructurations<sup>22</sup> contient des informations comparatives sur les réglementations nationales. La base de données ERM sur les instruments d'aide en cas de restructuration<sup>23</sup> contient des informations sur quelque quatre cents mesures adoptées dans les États membre de l'Union européenne et en Norvège. Les pouvoirs publics nationaux, les organisations d'employeurs et les syndicats comptent parmi les organismes qui apportent une aide aux entreprises qui doivent se restructurer et aux travailleurs concernés.

Les actions et instruments décrits dans le présent cadre de qualité pourraient être admissibles à un soutien des Fonds structurels de l'Union (en particulier le FSE et le FEDER) et du FEM.

---

<sup>20</sup> Étant donné que l'anticipation et la gestion correctes des restructurations supposent souvent l'intervention de plusieurs acteurs à différents échelons, un grand nombre d'actions sont décrites de manière similaire dans plusieurs fiches, ce qui illustre que chacun a un rôle spécifique à jouer.

<sup>21</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=fr>. Voir aussi l'annexe I.

<sup>22</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/rll/>

<sup>23</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/supportinstruments/>. Voir aussi le rapport ERM 2011 sur les instruments publics d'aide à la restructuration en Europe (en anglais): <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1165.htm>



## EMPLOYEURS

*Afin de maintenir leur compétitivité et de réduire le coût des restructurations, les entreprises anticipent les besoins en capital humain et gèrent le changement. Il se peut que les PME ne soient pas en mesure d'adopter l'ensemble des bonnes pratiques énoncées ci-après.*

### **ANTICIPATION DES CHANGEMENTS**

La planification stratégique des employeurs, qui suppose l'implication permanente des représentants des salariés dans le cadre des instruments de négociation collective, d'information et de consultation, porte sur la planification prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle comprend les éléments suivants.

- o **Surveillance stratégique à long terme** de la situation économique et financière de l'entreprise et de l'évolution des techniques et du marché.
- o **Évaluation permanente des besoins en matière d'emplois et de compétences.**
- o **Mesures s'adressant aux travailleurs:** mesures de flexibilité (flexibilisation du temps de travail à long terme, rotation des postes, etc.); mesures de formation (désignation de conseillers en formation, élaboration de «bilans individuels de compétences», programmes de formation individuels prévoyant, entre autres, l'acquisition de compétences transversales); mesures de développement professionnel («journées de l'emploi», «points de l'emploi», mesures de rotation des postes, etc.); mesures d'incitation à la mobilité interne et externe, etc.
- o **Partenariats externes** avec les régions, les établissements d'éducation et de formation et le tissu entrepreneurial.

### **GESTION DES PROCESSUS DE RESTRUCTURATION**

Les bonnes pratiques de gestion des opérations de restructuration comprennent les éléments suivants.

- o **Élaboration d'un consensus interne** dégagé sur la base d'un diagnostic commun établissant clairement la nécessité de changement pour l'entreprise et sur la base d'une information et d'une consultation approfondie des travailleurs à un stade précoce.
- o **Aide à l'organisation d'un soutien personnalisé des travailleurs** dont le licenciement ne peut être évité.
- o **Implication des acteurs externes** à un stade précoce (autorités régionales, universités, centres de formation et chaîne d'approvisionnement).

## REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS

*Les représentants des travailleurs, y compris dans les comités d'entreprise européens, sont des partenaires essentiels des dirigeants d'entreprise lorsqu'il s'agit d'anticiper et de gérer l'évolution des besoins en matière d'emploi et de compétences ou de réaliser certaines opérations de restructuration.*

### **ANTICIPATION DES CHANGEMENTS**

- o **Évaluation permanente des besoins en matière d'emplois et de compétences des entreprises.**
- o **Mesures s'adressant aux travailleurs, y compris les mesures d'incitation à la mobilité interne et externe.**

### **GESTION DES PROCESSUS DE RESTRUCTURATION**

- o Établir un **diagnostic commun** avec la direction.
- o Convenir de **procédures propres à l'entreprise** en matière de gestion des situations particulières liées à la restructuration.

- o Contribuer, notamment par la négociation, à la **conception et à la mise en œuvre de tous les mécanismes de soutien personnalisé des salariés** et assurer un suivi.
- o **Suivre les travailleurs licenciés et les aider** à chercher un nouvel emploi et/ou des possibilités de reconversion adaptées.
- o Participer à des **partenariats externes**, à des **réseaux plus vastes** et à des mécanismes de soutien des travailleurs, et promouvoir l'association de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement à la préparation et à la gestion des processus de restructuration.

## TRAVAILLEURS

*Du point de vue d'un salarié, l'anticipation dépend de sa faculté de faire ses choix et de sa capacité d'améliorer son aptitude à l'emploi («employabilité») et de réussir les transitions professionnelles. En ce qui concerne l'aptitude à l'emploi, d'autres acteurs (les employeurs, les représentants des travailleurs, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics) ont un rôle essentiel à jouer en soutenant et en motivant les travailleurs.*

### **ANTICIPATION DES CHANGEMENTS**

S'ils disposent des instruments et des opportunités nécessaires, les salariés:

- o renforcent leur **capacité de collecter les informations** nécessaires pour comprendre la situation;
- o **font le point sur leurs compétences** et mettent à jour leurs orientations en matière de carrière;
- o renforcent leur **aptitude à l'emploi** et leur **mobilité** et mènent à bien les transitions professionnelles réalisables;
- o exercent leur droit à **l'éducation** et à **la formation** et acceptent les obligations qui s'y rapportent.

### **GESTION DES PROCESSUS DE RESTRUCTURATION**

- o **Rechercher des informations** sur la stratégie de l'entreprise, les plans de restructuration et l'évolution du marché du travail; rester en contact avec leurs représentants et participer aux procédures d'information et de consultation.
- o **Étudier les possibilités d'éviter le licenciement**: concevoir un plan d'action personnel pour la recherche d'un emploi, être ouvert à la mobilité à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, demander un coaching, une formation à la recherche d'emploi, des conseils en matière d'orientation professionnelle et une formation spécifique adaptée aux offres d'emploi.
- o Recourir au **soutien individuel** qui est proposé aux travailleurs: rester en contact avec les cellules de reclassement; s'inscrire auprès de l'agence pour l'emploi; demander l'assistance de l'employeur durant la période de préavis; demander une formation en cas de chômage; exploiter les instruments d'aide à l'entrepreneuriat lorsqu'il en existe.

## PARTENAIRES SOCIAUX ET ORGANISATIONS SECTORIELLES

*Les partenaires sociaux et les organisations sectorielles peuvent contribuer de manière importante à anticiper les changements, à déterminer les besoins en matière d'emplois et de compétences et à gérer les opérations de restructuration en orientant ou en complétant l'action menée à différents niveaux (entreprises, échelon national et régional) dans le cadre du dialogue social et de la négociation collective.*

### **ANTICIPATION DES CHANGEMENTS**

- o **Évaluation des besoins en matière d'emplois et de compétences**: participer aux systèmes d'alerte rapide à tous les échelons.

- o **Établissement de cadres de référence permettant l'implication des travailleurs:** promouvoir la négociation collective en matière d'anticipation des changements et des restructurations à l'échelon de l'Union, à l'échelon national, sectoriel, régional et local et à l'échelon de l'entreprise.
- o **Élaboration de mesures s'adressant aux travailleurs:** soutenir le reclassement, créer des programmes de développement des qualifications à l'échelon national et régional et à l'échelon de l'entreprise ou contribuer à leur création.
- o **Élaboration de mesures d'incitation à la mobilité interne et externe:** faciliter les transitions professionnelles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, promouvoir les mesures innovantes d'amélioration de la mobilité.

## **GESTION DES PROCESSUS DE RESTRUCTURATION**

- o **Diagnostic commun:** élaborer une analyse commune du contexte économique avec les membres, les affiliés et l'ensemble des parties prenantes; encourager la communication, la mise en réseau et la gouvernance associant les différentes parties.
- o **Étude et négociation de toutes les solutions possibles pour éviter les licenciements:** faciliter la création d'une coordination européenne des syndicats pour aider les comités d'entreprise européens; encourager les négociations à l'échelon de l'Union en cas de restructuration transnationale; mener des négociations portant sur des politiques de transition professionnelle.
- o **Soutien personnel des travailleurs licenciés:** soutenir les cellules de mobilité interne et externe, créer des fonds de formation sectorielle pour le reclassement.

## **AUTORITÉS NATIONALES ET RÉGIONALES**

*Les autorités nationales élaborent la législation applicable, définissent et poursuivent les objectifs des politiques de l'emploi, gèrent les outils de prévision et disposent de la capacité institutionnelle d'aider les travailleurs. Les autorités régionales coordonnent l'action des parties prenantes portant sur l'anticipation et la gestion des opérations de restructuration et sur le développement régional et la reconversion économique et sociale.*

## **ANTICIPATION DES CHANGEMENTS**

- o **Évaluation permanente des besoins en matière d'emplois et de compétences:** soutenir les plans nationaux pour l'emploi et les compétences; développer des outils de prévision et de prospection, adopter des mesures d'amélioration de la correspondance entre les compétences acquises dans les systèmes d'éducation et de formation et les besoins du marché du travail.
- o **Mesures s'adressant aux travailleurs:** renforcer les politiques actives du marché du travail; proposer des programmes de qualification; favoriser l'acquisition de compétences en privilégiant les compétences générales et transversales; favoriser l'amélioration des compétences des adultes peu qualifiés; proposer des services d'orientation professionnelle; contribuer à la validation des acquis de l'apprentissage non formel et informel; promouvoir les politiques régionales d'apprentissage tout au long de la vie.
- o **Mesures d'incitation à la mobilité interne ou externe:** adopter des mesures d'incitation à la mobilité géographique et professionnelle; encadrer les transitions professionnelles sur le plan juridique et opérationnel; établir des systèmes de certification des compétences et d'équivalences; soutenir les systèmes de qualification; créer des bases de données sur les besoins des employeurs, la correspondance entre l'offre et la demande de main-d'œuvre et les besoins de compétences.
- o **Mesures d'adaptation de l'économie régionale:** promouvoir la coopération entre les acteurs régionaux; soutenir la planification des besoins en matière d'emploi et de compétences et la mutualisation des risques; créer des observatoires régionaux des mutations économiques, de l'emploi et des qualifications ou renforcer les observatoires existants; créer des systèmes de préalerte; entretenir des relations de travail régulières avec les entreprises, y compris les

entreprises de l'économie sociale et les agences de développement; instaurer des pactes territoriaux pour l'emploi, des partenariats public-privé et des structures institutionnelles pour les compétences et capacités professionnelles.

- o Sous réserve des règles applicables en matière d'aides d'État, exploiter pleinement les possibilités offertes par les **Fonds structurels de l'Union européenne** sur la base des principes de la «spécialisation intelligente» dans le domaine de la recherche et de l'innovation, en privilégiant les investissements qui faciliteront et accompagneront les changements structurels et en promouvant l'innovation sociale favorisant l'inclusion sociale lors des transitions et la création d'emplois.

### **GESTION DES PROCESSUS DE RESTRUCTURATION**

- o **Diagnostic commun:** collecter des données sur les licenciements à l'échelon national, régional et sectoriel; contrôler l'incidence des restructurations sur certains secteurs et régions; établir des systèmes d'alerte rapide; réunir les acteurs pour établir un diagnostic commun.
- o **Étude de toutes les solutions possibles avant de procéder au licenciement:** encourager la revitalisation des régions touchées par la restructuration; assurer le suivi des plans sociaux; renforcer les services publics de l'emploi; mettre sur pied des programmes d'aide au reclassement; promouvoir la création d'emploi directe; créer des mécanismes de mutualisation des risques; soutenir le rachat d'entreprises par les salariés en cas de crise ou en l'absence d'héritier; établir des unités de reconversion mobiles; promouvoir la région auprès de nouveaux investisseurs; appuyer la recherche de nouveaux utilisateurs pour les installations abandonnées.
- o **Fournir un soutien personnalisé aux travailleurs licenciés, y compris par l'intermédiaire des services publics de l'emploi (SPE):** mesures de formation (portails d'orientation et de formation professionnelle, cellules publiques de reconversion, formations); mesures de mobilité (plateformes de reclassement pour PME et entreprises de l'économie sociale, soutien aux coopératives de travailleurs, plans de mobilité géographique, soutien aux réservoirs d'emplois de groupes d'employeurs, octroi d'indemnités et de primes de départ); prestations de chômages pour les travailleurs vulnérables.
- o **Faciliter les partenariats** entre les acteurs concernés; associer les services publics de l'emploi (SPE) à la mise en œuvre de plateformes locales d'accompagnement des travailleurs licenciés; coordonner le recours aux Fonds structurels et au FEM dans le respect des règles en matière d'aides d'État; utiliser les task forces régionales pour mobiliser acteurs et ressources; organiser les transitions professionnelles; mettre en place des services de réaction rapide; créer des mécanismes de soutien aux PME et des plateformes multi-acteurs (contrats de transition professionnelle); promouvoir les jeunes pousses et les nouvelles entreprises au moyen de politiques favorisant effectivement la croissance régionale, la création d'emploi et l'entrepreneuriat.

## **LA COMMISSION EUROPÉENNE**

La Commission:

- o **suivra** la façon dont le cadre de qualité est appliqué dans l'ensemble de l'Union;
- o **transmettra les rapports de suivi au Parlement européen et aux partenaires sociaux** et en assurera une large diffusion;
- o envisagera de **réviser le cadre de qualité pour 2016** si c'est nécessaire. Cette révision permettra d'établir la nécessité d'une action ultérieure, y compris la présentation d'une proposition législative;
- o apportera son concours aux travaux de **programmation accomplis au titre des Fonds structurels et d'investissement européens** (Fonds social européen, Fonds européen de développement régional, Fonds de cohésion, Fonds européen agricole pour le développement

rural, Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche), des Fonds qui relèvent du cadre stratégique commun ainsi que du **Fonds européen d'ajustement à la mondialisation**, y compris par l'apprentissage entre pairs, des activités de mise en réseau et une assistance technique;

- o examinera **la possibilité de consolider les trois directives relatives à l'implication des travailleurs**. Dans ce contexte, une première phase de consultation des partenaires sociaux pourrait avoir lieu au cours du premier semestre de 2014.

Tableau récapitulatif – Acteurs et bonnes pratiques

	<b>ANTICIPATION DES CHANGEMENTS</b>	<b>GESTION DES PROCESSUS DE RESTRUCTURATION</b>
<b>ENTREPRISES, REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS, PARTENAIRES SOCIAUX ET ORGANISATIONS SECTORIELLES</b>	<p>Suivi stratégique de l'environnement (économie, entreprises, marché)  Évaluation des besoins en matière d'emplois et de compétences  Plan pluriannuel pour l'emploi et les compétences  Mesures de flexibilité, de formation et de développement de la carrière s'adressant aux travailleurs  Incitation à la mobilité interne et externe  Information, consultation et négociation collective sur les questions susmentionnées</p>	<p>Rechercher un consensus interne au moyen de l'établissement d'un diagnostic commun  Étudier toutes les solutions possibles avant d'envisager le licenciement  Organiser un soutien individuel et personnalisé en faveur des travailleurs ayant perdu leur emploi  Assurer l'information, la consultation et la négociation collective sur les questions susmentionnées  Associer les acteurs externes</p>
<b>TRAVAILLEURS</b>	<p>Ils renforcent leur capacité de collecter les informations nécessaires pour comprendre la situation  Ils font le point sur leurs compétences et mettent à jour leurs orientations professionnelles  Ils renforcent leur aptitude à l'emploi et leur mobilité et mènent à bien les transitions professionnelles réalisables  Ils exercent leur droit à l'éducation et à la formation et acceptent les obligations qui s'y rapportent</p>	<p>Ils recherchent des informations sur la stratégie de l'entreprise  Ils étudient les possibilités d'éviter d'être licenciés  Ils ont recours au soutien individuel et personnalisé</p>
<b>AUTORITÉS NATIONALES ET RÉGIONALES</b>	<p>Mettre au point des outils de prévision et de prospective portant sur les emplois et les compétences, et échanger des informations sur le marché du travail  Renforcer les politiques actives du marché du travail, promouvoir les programmes de qualification et les services d'orientation professionnelle, apporter un soutien financier  Promouvoir la coopération entre les acteurs et la mutualisation des risques  Élaborer des cadres favorisant les transitions professionnelles  Effectuer un suivi stratégique de l'environnement (économie, entreprises, marché)  Évaluer les besoins en matière d'emplois et de compétences  Adopter un plan pluriannuel pour l'emploi et les compétences  Appliquer des mesures de flexibilité, de formation et de développement de la carrière s'adressant aux travailleurs  Encourager la mobilité interne et externe  Conclure des pactes territoriaux pour l'emploi et des partenariats public-privé</p>	<p>Collecter des données sur les licenciements, contrôler l'incidence des restructurations, soutenir les systèmes d'alerte rapide  Renforcer les services publics de l'emploi, mettre en place des programmes d'aide au reclassement, promouvoir la création d'emploi  Soutenir les plateformes locales de mobilité, accorder des indemnités de mobilité, et octroyer une aide aux groupes financièrement vulnérables  Promouvoir les partenariats et coordonner le recours aux Fonds structurels  Adopter des systèmes d'alerte rapide; convoquer les différents acteurs afin qu'ils établissent un diagnostic commun  Recourir à des unités de reconversion mobiles, promouvoir l'attractivité et la création d'emplois  Soutenir les mesures de formation et de mobilité</p>

