



PME, restructurations, innovations et dialogue social

par Ola Bergström
Ricardo Rodriguez
Wim Sprenger
Claude Emmanuel Triomphe

au nom du réseau IRENE



Introduction générale - p. 3

1. Les PME : un monde complexe et interdépendant - p. 4

2. Pourquoi les restructurations sont-elles différentes dans les PME ? - p. 5

3. Dialogue social et mesures de soutien - p. 6

4. Innovations - p. 9

5. Conclusions, recommandations et propositions - p. 12

Quelques références - p. 16



RENEWALS

Un projet soutenu par la
Direction générale
de l'emploi, des affaires
sociales et de l'inclusion

Réseau IRENE et projet Renewals

Créé lors d'un séminaire qui s'est tenu à Dublin en 2003, IRENE (Innovative Restructuring-European Network of Experts) est un réseau qui rassemble des experts indépendants – universitaires, praticiens, responsables d'entreprise, partenaires sociaux, consultants – de différents pays (Allemagne, Belgique, Bulgarie, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovénie, Suède). Ce réseau est ouvert à de nouveaux partenaires.

En s'intéressant aux dimensions sociales et économiques des restructurations en Europe en vue de promouvoir des pratiques responsables et donc innovantes, le réseau IRENE a mené plusieurs projets européens et a contribué à d'autres, tels que MIRE, AGIRE, HIRES, HIRES PUBLIC, ARENAS, etc. Il a également collaboré au Livre vert sur les restructurations publié par l'UE en 2012, ainsi qu'au rapport sur le même sujet produit en 2013 par le Parlement européen. IRENE a récemment ouvert un site Web, www.responsible-restructuring.eu. Outre de nouveaux projets et de nouvelles études sur les restructurations, IRENE se propose de publier régulièrement des "policy papers" afin de rendre compte de ses travaux.

Lancé en 2012, le projet Renewals, financé par l'UE, est axé sur les innovations apportées en temps de crise, et plus précisément lors de restructurations, dans deux domaines : d'une part les PME et d'autre part, le secteur public. Ce projet s'appuie sur les études de cas et sur les ateliers organisés par les membres du réseau IRENE. Les résultats du projet sont présentés dans deux Cahiers issus de nos ateliers.



Introduction générale

Dans son premier “policy paper”, le réseau IRENE présente ses principales conclusions, tirées de son projet européen “Renewals”. Ce projet porte sur les innovations introduites en temps de crise dans les pratiques de restructuration et de dialogue social des... PME ! Jusque-là en effet, peu d'études avaient été consacrées aux restructurations dans cette catégorie d'entreprises.

Notre étude, qui s'appuie sur plusieurs études de cas, sur des ateliers ayant rassemblé des experts de nombreux pays de l'UE (Europe du Nord, centrale, de l'Est et du Sud), mais également sur des analyses menées par des membres du réseau, met en exergue les points qui méritent une attention particulière, à savoir : la diversité et la complexité des PME, les particularités de leurs restructurations souvent “silencieuses”, ainsi que les forces et les faiblesses des mesures de soutien et du dialogue social.

Après avoir décrit les innovations actuelles en termes d'organisation et de management, mais aussi de dialogue, de bien-être et de transitions professionnelles, notre document expose les principales conclusions que l'on peut tirer de cette étude, qui consisteraient à :

- promouvoir des approches à la fois différentes et stratégiques ;
- mettre fin aux clauses d'exemption ;
- adopter des mesures de soutien et des programmes de transitions professionnelles spécifiques à l'intention des PME ;
- instaurer un nouveau dialogue avec et dans les PME.

Notre tâche ne s'arrête pas là. En matière de PME, de restructurations et de dialogue social, les questions à traiter sont nombreuses et nous n'avons fait jusque-là qu'une petite partie du travail. C'est la raison pour laquelle, à la fin de ce rapport, nous proposons d'autres activités et d'autres thèmes de recherche.



I. Les PME : un monde complexe et interdépendant

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont l'épine dorsale de l'économie européenne – en 2012, elles représentaient 99,8 % des entreprises hors secteur financier, soit 20,7 millions d'entreprises. Selon la définition qui en est donnée, une PME emploie moins de 250 salariés, elle doit être indépendante de toute autre entreprise, son C.A. ne doit pas dépasser 50 millions d'Euros et son bilan annuel 43 millions d'Euros. Les PME sont classées en trois catégories : moyennes (50 à 249 salariés, 1,1 % des entreprises), petites (10 à 49 salariés, 6,5 % des entreprises) et micro (moins de 10 salariés, 92,2 % des entreprises, soit l'écrasante majorité d'entre elles). En termes d'emplois, les PME rassemblent les deux tiers de l'ensemble de la main-d'œuvre salariée (selon les estimations, en 2012, 67,4 % des emplois de l'économie marchande hors secteur financier) ; elles concentrent essentiellement leur activité sur les métiers suivants : la réparation, la construction, l'immobilier, l'hôtellerie et la restauration, les professions techniques et libérales, et les métiers de la distribution.

Ce que la plupart des PME ont en commun est leur système d'action ; celui-ci présente un certain nombre de caractéristiques majeures, spécifiques, à commencer par le rôle du directeur/manager. Souvent très impliqué à la fois dans l'histoire et la gestion de l'entreprise, il s'investit également beaucoup dans les aspects "interpersonnels" du travail et les problèmes d'emploi avec ses salariés. Cela le pousse souvent à "s'engager à fond" et quelquefois à "tenir bon" lorsqu'il doit faire face à des décisions lourdes de conséquences. Ainsi, plusieurs "profils" peuvent être évoqués,

depuis le patron de l'entreprise familiale jusqu'au directeur omnipotent et omniprésent (source de fragilité potentielle pour l'entreprise), en passant par le directeur préoccupé surtout de stratégie (qui gère tous les contacts avec l'extérieur) et qui délègue les décisions qui lui incombent à une équipe. Toutefois, ce qui va être considéré dans certains cas comme un handicap peut également s'avérer un avantage : dans les PME, un haut degré de proximité existe entre les processus de prise de décision et la mise en œuvre des actions arrêtées. La chaîne de commandement est courte, et parfois inexistante. La communication est parfois plus directe entre ceux qui prennent les décisions et ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre. Souvent, les décisions sont rapidement appliquées aux processus concernés.

Le phénomène de sous-traitance – 17 % de toutes les PME de l'UE assurent un rôle de sous-traitants et plus de la moitié d'entre elles agissent en tant que maîtres d'œuvre – vient de l'externalisation croissante, mais il tient également au fait que de nombreuses PME appartiennent de droit ou de fait à des groupes (et pas seulement à des groupes de grande taille). Dès lors, les PME sont, et deviennent, de plus en plus interdépendantes les unes vis-à-vis des autres mais aussi vis-à-vis de grosses entreprises, ce qui les rend souvent vulnérables, surtout lorsqu'elles n'ont qu'un petit nombre de clients.



2. Pourquoi les restructurations sont-elles différentes dans les PME ?

Facteurs et formes de restructuration

Dans les PME, les restructurations sont la conséquence d'une série de facteurs à la fois internes et externes. Les facteurs externes, tels que le développement de la demande, la politique des pouvoirs publics, la mondialisation ou les progrès technologiques, sont les mêmes que pour les grandes entreprises (mais avec des effets en partie différents). En revanche, les facteurs internes à l'entreprise sont spécifiques aux PME : citons par exemple, les ambitions de l'entrepreneur souhaitant favoriser l'expansion de l'entreprise, la diversification ou la réorganisation interne ; les ressources financières limitées ou l'insuffisance de personnel obligeant à externaliser ; la réduction des coûts ou les activités visant à améliorer l'efficacité ; la dépendance vis-à-vis de quelques clients ou fournisseurs qui contraignent à une réorganisation ; des rachats accompagnés de changements au niveau du management et de l'approche métier.

Dans les PME, les restructurations se caractérisent souvent par une combinaison d'éléments différents plutôt que par un événement isolé. Les restructurations internes telles que l'adaptation à des processus ou structures internes, la diversification ou les transferts d'activités sont les formes les plus communes de restructurations dans les PME. Le dépôt de bilan et la fermeture qui s'ensuit ou les procédures visant à les éviter sont également courants dans cette catégorie d'entreprises, tout comme l'expansion commerciale (l'internationalisation en fait partie, même si en

général les PME y sont moins sujettes que les grandes entreprises). L'externalisation prend de plus en plus d'importance, même si encore peu de petites et moyennes entreprises y ont recours, particulièrement dans les nouveaux États membres : les PME sont depuis toujours les entreprises vers lesquelles on externalise plutôt que celles qui externalisent. Quant aux fusions/acquisitions, relocalisations et offshoring/délocalisations, on ne dispose sur ces thèmes en Europe que de très peu d'informations concernant les PME.

Qui plus est, les restructurations dans les grandes entreprises affectent souvent les PME dans la région ou la chaîne de valeur où ces grandes entreprises agissent. Les petites et moyennes entreprises effectuent en partie des tâches et des activités qui relevaient à une époque du cœur de métier de grandes entreprises : parmi les services externalisés, on trouve par exemple les services de restauration, le transport, la sécurité et les services à la personne. Par ailleurs, elles peuvent constituer "l'enveloppe externe" d'une entreprise en permettant de sauvegarder l'emploi de cette entreprise. Elles peuvent enfin être une solution en termes de flexibilité de l'emploi car elles permettent à certaines grandes entreprises de ne pas avoir à adapter régulièrement leurs effectifs en fonction de leurs besoins. Souvent, il n'est pas aisé de percevoir les effets que les restructurations dans l'entreprise principale peuvent avoir sur les PME qui gravitent autour, ou agissent en tant que sous-traitants ou fournisseurs (directs) de services.



“Restructurations silencieuses” et conséquences spécifiques

Les “restructurations silencieuses”, comme les appellent de nombreux observateurs, sont un autre fait marquant. Même s’il y a davantage de PME qui mettent la clé sous la porte – et qui donc, bien souvent, licencient la totalité de leurs salariés – et même si, globalement, les licenciements liés aux restructurations touchent davantage les PME que les grandes entreprises, les entreprises et le personnel qui en font les frais ne sont pas au centre des préoccupations de nos sociétés. Et ce, que ce soit en termes de couverture médiatique, de politique des pouvoirs publics ou de disponibilité des fonds publics, ou encore d’agenda des partenaires sociaux. Ces caractéristiques ont plusieurs effets en cas de restructurations :

- Dans les PME, beaucoup plus que dans les grandes entreprises, les restructurations sont gérées de façon très réactive, ce qui révèle un manque de stratégie sur le moyen/long terme. De plus, lorsqu’elles dépendent de grandes entreprises elles-mêmes soumises à des restructurations, les PME se trouvent obligées d’en gérer toutes les conséquences économiques et sociales.
- Dans la plupart des cas, les PME hésitent avant de s’engager dans des restructurations. La longueur des opérations peut en effet se traduire par des pertes sur le long terme et des risques de dépôt de bilan, au lieu d’améliorer la viabilité économique de l’entreprise comme est censé le faire un processus de restructuration.
- Pour les mêmes raisons, en particulier dans le secteur industriel, elles essaient de garder leurs

salariés aussi longtemps que possible et de retarder au maximum les décisions douloureuses liées aux licenciements. Les licenciements en tant que mesure à prendre en dernière instance (ultima ratio) sont probablement plus efficaces dans les PME que dans les grandes entreprises, mais les conséquences en termes de durabilité peuvent être variables.

- Une fois la décision prise, il y a très peu de place, ou pas du tout, pour les discussions en interne ou la consultation ; quant aux ressources disponibles pour aider des personnes qui doivent quitter l’entreprise, elles sont très limitées. La plupart des PME n’ont guère la possibilité de réemployer les travailleurs licenciés dans d’autres parties de l’entreprise quand des emplois sont supprimés.
- Tout cela peut avoir des effets/conséquences désastreuses sur l’emploi mais également sur la santé des individus et leur capacité à faire face et à retrouver un emploi.

3. Dialogue social et mesures de soutien

Nature et portée du dialogue (formel/informel)

En termes de dialogue social, les relations entre la direction, les représentants du personnel et l’ensemble du personnel dans les PME ne sont pas particulièrement formelles et reposent sur des contacts interpersonnels. Cette relation spéciale entre le patron/les responsables et les salariés peut être considérée comme une force si tout se passe bien (atmosphère motivante, contacts personnels satisfaisants, esprit familial), mais elle peut être



également considérée comme une faiblesse si la survie de l'entreprise est en jeu. Ainsi, les études de cas montrent que de nombreuses PME ne sont pas en mesure d'utiliser le dialogue social de façon productive et innovante.

En 2009, 20 % (au mieux) des PME disposaient de comités d'entreprise ou d'une représentation formelle des salariés. Les représentants élus n'ont pas la formation requise et sont souvent incapables d'assumer un rôle de "veille" ou de "préalerte" en ce qui concerne les questions économiques et les conditions de travail. Les syndicats sont généralement peu représentés et leurs représentants mal organisés. Toutefois, dans plusieurs pays, les PME sont prises en compte dans les conventions collectives par secteur et/ou par région, mais ce ne sont pas des conventions qui s'adressent particulièrement aux salariés des PME ; quelquefois elles leur sont même moins favorables. On peut donc en conclure que le dialogue social au sein des PME ou portant sur les PME n'est pas comparable à celui qui est instauré au sein des grandes entreprises ou qui s'intéresse à ces dernières.

Restructurations et dialogue social

Comme Eurofound l'a fait remarquer, *"il n'est pas rare que la législation ou les conventions collectives entre partenaires sociaux ne régissent pas les restructurations dans les petites entreprises, le nombre de salariés impliqués par entreprise étant trop réduit pour créer des obligations et des pratiques en matière de dialogue social orienté restructurations"*. Cette situation spécifique aux PME rend difficile l'implication et la participation des syndicats dans les processus

de restructuration. En conséquence, les plans sociaux sont rares et c'est essentiellement dans les grandes entreprises qu'ils sont inscrits à l'ordre du jour du dialogue social.

La situation spécifique des relations employeur-salariés dans les PME fait qu'il est difficile pour ces entreprises de proposer des mesures innovantes en matière de restructuration via le dialogue social. Les cas où les organisations syndicales menacent de faire grève afin de protéger les emplois de leurs membres plutôt que de prendre en considération la survie des entreprises concernées expliquent pourquoi les dirigeants d'entreprise ne partagent guère les informations avec les représentants des travailleurs, que ce soit pour des raisons de personne ou d'autorité, ou simplement parce qu'ils considèrent le dialogue social comme une intrusion. Cela montre qu'un dialogue constructif et confiant entre partenaires sociaux est plus difficile à créer et à préserver.

Étant donné que de nombreuses PME n'ont pas de représentants syndicaux locaux ou de représentants des employés sur le lieu de travail, ce sont souvent les représentants syndicaux sectoriels ou régionaux, qui ont l'expérience et les connaissances requises pour pouvoir débattre des mesures proposées, qui peuvent s'impliquer dans le processus. Dès lors, ce sont souvent ces représentants qui gèrent les licenciements ou trouvent une solution permettant de les éviter. D'une part, les mesures négociées via le dialogue social donnent du poids et ajoutent une certaine crédibilité aux syndicats, tant au niveau de leurs membres qu'au niveau des salariés sur le lieu de travail. D'autre part, l'employeur est limité dans ses prérogatives par les informations qu'il reçoit des représentants syndicaux locaux et il n'est pas



toujours au fait des solutions qui pourraient éviter ces licenciements ni des autres possibilités que lui offre la loi. Toutefois, malgré ces difficultés, la comparaison de plusieurs expériences nationales montre que le dialogue social peut contribuer à la mise en place de mesures de gestion des restructurations, et ce, non seulement en temps de crise mais aussi sur le long terme.

Aide aux PME en restructuration

L'aide apportée aux travailleurs et les transitions professionnelles ne concernent très souvent que les grandes entreprises et quand ces mesures s'appliquent aux PME, c'est dans une moindre mesure. Il existe plusieurs raisons possibles pour cette exclusion structurelle des PME :

- Les limites juridiques imposées aux licenciements collectifs : dans de nombreux États membres, la réglementation concernant les licenciements collectifs ne s'applique qu'aux entreprises dont le nombre de salariés dépasse un seuil relativement bas, ce qui expose les travailleurs des petites et des micro-entreprises à l'insécurité de l'emploi ou à la menace de perdre leur emploi sans avoir la contrepartie d'une protection juridique ou financière. Qui plus est, il n'existe pas de mesures d'incitation encourageant les employeurs des PME qui procèdent à des licenciements collectifs à mettre en place, dans le cadre de leurs plans sociaux, certaines mesures, telles que des plans de transition ou toute autre forme d'aide à l'intention des travailleurs licenciés.

- Des ressources limitées : les grandes entreprises ont les ressources nécessaires pour fournir aux travailleurs licenciés une

aide transitoire, même lorsque les conditions économiques sont difficiles. Pour une PME, de telles ressources sont plus difficiles à rassembler : elles font rarement l'objet d'une planification, ce qui cause en permanence un problème de synchronisation avec les mesures de restructuration. Très souvent, les directeurs des PME ont tendance à repousser les mesures de restructuration, plutôt que de les prendre dès que le besoin s'en fait sentir, alors qu'il y a encore des ressources pour les financer. En outre, lorsque les grandes entreprises procèdent à des restructurations et à des réductions d'effectifs, en général aucune mesure dans les plans sociaux ne concerne les PME sous-traitantes.

- Les contraintes légales ou réglementaires : les grandes entreprises qui opèrent des restructurations sont souvent poussées à prendre des mesures en faveur des travailleurs licenciés pour compenser les dommages causés au marché du travail local. Les petites entreprises, quant à elles, ne sont pas exposées à ce genre de pression ; elles ne prennent donc pas de mesures particulières pour venir en aide aux travailleurs licenciés en finançant des départs volontaires.

- Le manque de transparence et d'information : étant donné que les PME ne s'engagent pas souvent dans des activités de restructuration, elles n'ont souvent pas l'expérience ou la connaissance des mesures mises à leur disposition pour gérer ces activités ; les responsables des PME ne disposent pas toujours des informations dont ils auraient besoin sur la convention collective qui s'applique à leur entreprise, et ils ne sont pas non plus au courant des mesures dont ils pourraient bénéficier ni de l'aide disponible. Bien souvent, le fardeau administratif est bien trop important



pour les PME et il leur est plus difficile que les grandes entreprises de maîtriser cet aspect. Pour les PME, une aide attribuée uniquement sur des critères de viabilité ou d'avantages concurrentiels peut s'avérer un inconvénient car pour ces entreprises, les effets favorables ne peuvent être dégagés que sur une petite échelle ou sur une période de temps plus longue.

- Le droit des salariés aux mesures proposées en cas de restructuration : en cas d'appels d'offres et lorsque l'accès aux mesures d'aide est conditionné, les critères à respecter peuvent poser problème aux PME. Étant donné que les mesures et les services inclus dans les programmes d'aide ne sont généralement pas proposés aux travailleurs sous contrat à durée déterminée ou à temps partiel, nombreux sont les salariés de PME qui n'ont pas droit à ces services, même si leur employeur est signataire de la convention qui les prévoit. Donc, même si de nombreux salariés peuvent en profiter, la main-d'œuvre la plus vulnérable n'est pas couverte par les mesures sociales.

Partout en Europe, on assiste à une prise de conscience : de plus en plus, les besoins des PME sont pris en considération. Des lois sur les petites entreprises ont été votées et sont entrées en application. D'un point de vue externe à l'entreprise, la disponibilité d'une aide adaptée, l'accès à un financement (notamment le soutien des banques), la prise en compte du fardeau administratif, les relations avec les partenaires commerciaux, ainsi que l'environnement économique sont décisifs pour une PME en restructuration. Pourtant, malgré des avancées notables dans certains pays, les transitions professionnelles restent malaisées.

4. Innovations

Si les PME ont lourdement ressenti la crise – dépôts de bilan, réductions d'effectifs, conditions de travail – des solutions innovantes et moins douloureuses sont désormais mises en place. Notre projet a identifié différents types d'améliorations qui peuvent être classés en deux catégories :

Gestion, réflexion stratégique et alliances

Pour éviter les pertes d'emploi et limiter le risque d'un changement brutal, il est nécessaire de traiter ces questions suffisamment en amont. Les restructurations – et particulièrement celles liées à la crise – ont joué un rôle de catalyseur et poussé certaines entreprises à adopter une attitude non plus réactive mais "proactive" et donc à anticiper. C'est ce qui est arrivé par exemple dans la région Nord-Pas de Calais grâce aux services de conseil mis en place par l'ARACT. Les entreprises qui veulent bénéficier de cet outil doivent disposer de suffisamment de ressources et de marge de manœuvre. Leur premier défi réside dans la capacité de toutes les parties prenantes à travailler ensemble afin de mettre au point de nouveaux plans de développement pour l'entreprise ; le second défi consiste quant à lui à élaborer une nouvelle structure organisationnelle qui puisse utiliser efficacement les compétences existantes au sein de l'entreprise, ou encore à développer de nouvelles façons de travailler. Très souvent, le projet de redressement de l'entreprise s'appuie sur la différenciation via la réduction des délais de fabrication, l'amélioration de la qualité, l'innovation, la complexité et la réactivité.



Une approche similaire a été adoptée par le responsable de l'entreprise de peinture néerlandaise Olijslager. Déjà, avant la crise, il anticipait d'importants changements et voulait se démarquer du passé. Dans cette optique, il a donné des responsabilités à ses salariés pour qu'ils participent à l'amélioration de l'entreprise. C'est ainsi que de nouvelles options développées avec des membres du personnel ont été aussitôt mises en pratique. Selon ses propres termes : *“À 17 h 15, tout en consommant nos plats commandés chez le traiteur chinois, nous nous sommes emparés du tableau à feuilles mobiles et nous avons fait des propositions d'amélioration. Cela nous a aidés à renforcer la confiance des responsables de premier niveau qui, dès lors, se sont impliqués davantage. J'ai apprécié leur contribution et j'étais réellement intéressé. J'ai donné un maximum d'informations au personnel. Nos projets étaient toujours menés à bien par deux ou trois personnes. Le nombre de plaintes a baissé et à partir de ce moment-là le retour sur investissement a été grandement amélioré”*. Olijslager disposait d'un comité d'entreprise et le directeur général était satisfait de son rôle dans le processus de changement : *“Ils renvoyaient des questions qui étaient de la responsabilité des supérieurs hiérarchiques directs. Ils contrôlaient la transparence des réponses aux questions qui avaient été posées”*. Toutefois, les syndicats n'étaient pas impliqués activement dans le processus. Le directeur général souligne : *“Ce fut un avantage énorme car cela a évité la confrontation”*.

À l'origine d'innovations, on peut trouver non pas une entreprise unique mais plusieurs entreprises. Comme ce fut le cas avec Mécaloire, en France. Cette alliance commerciale a été créée en 2010 pour faire face au déclin constant de l'industrie métallurgique, un déclin amorcé depuis des décennies. Mécaloire, qui regroupait à l'origine 30 entreprises, rassemble à présent plus de 150 PME

qui emploient au total quelque 3 500 personnes, avec une moyenne de 10 à 15 salariés par entreprise. Cette grappe d'entreprises essaie de remédier au manque relatif d'accès aux marchés internes (et à l'exportation) de ses membres et elle s'attache à réduire leur fardeau administratif. En outre, comme la sous-traitance se développe dans l'industrie métallurgique, c'est aussi une façon d'éviter les pratiques malhonnêtes et les tarifs bas pratiqués par certains maîtres d'œuvre. Financé par des fonds publics, Mécaloire permet à ses membres d'élaborer des projets communs et de réduire l'impact de la crise sur le chiffre d'affaires, sur le développement commercial et sur tous les aspects de l'entreprise. Les principales innovations introduites par cette grappe d'entreprises, et dont ses membres tirent parti, sont les suivantes :

- Des groupes de travail et des “communautés” pour traiter des processus, des produits, des solutions intégrées, mais aussi pour regrouper acheteurs et fournisseurs de grands groupes et de PME.
- Un accord lié à la gestion anticipée des emplois et des compétences, signé en 2011 avec les pouvoirs publics et qui impliquait 20 entreprises. Cet accord vise à combiner les postes, les compétences et le savoir-faire, surtout ceux où il y a pénurie, à planifier les besoins d'emploi et de formation au niveau local et à améliorer la gestion des relations humaines, surtout dans les très petites entreprises. Cela permet à plusieurs PME de signer des contrats communs, de s'entraider en cas de manque de travail, de trouver des arrangements pour se partager les ressources en personnel en cas de besoin, ou encore d'améliorer les pratiques RH.



Dialogue et bien-être

Le cas de Teuco, une entreprise italienne, révèle un aspect très intéressant. Il s'agissait, au travers d'une "stratégie de bien-être organisationnel" de traiter des questions de bien-être tout en assurant la survie de l'entreprise et en préservant ses emplois. Dans ce cas, les partenaires sociaux, tout en convenant qu'ils faisaient face à un changement structurel, souhaitent préserver et développer à la fois le savoir-faire et les compétences des salariés afin d'être prêts lorsque la crise prendrait fin, et ce au travers d'actions éducatives impliquant un pourcentage important du personnel, que ces personnes soient ou non victimes des licenciements. Conformément aux recommandations HIREs et PSYRES, sur l'équité et l'aide sociale, les responsables de la communication, les responsables de premier niveau, les victimes – les salariés licenciés – et les survivants – ceux qui restent dans l'entreprise –, tous ont participé à des actions spécifiques et à des ateliers. Tous les salariés des différents départements, quel que soit leur sexe ou leur âge, ont participé à une formation sur la gestion du changement, le travail en équipe, la créativité et l'implication. Cela a permis à tout le personnel actif de recevoir une certification de haut niveau, reconnue internationalement, qui a facilité le processus d'internationalisation ainsi que le placement de certains salariés en interne ou en externe.

Un dialogue social au niveau sectoriel ou régional peut également jouer un rôle innovant et venir ainsi en aide aux PME et à leurs salariés en temps de crise.

En Suède, les fondations et les comités pour

la sécurité de l'emploi mis en place par les partenaires sociaux depuis des années, apportent un soutien et une aide rapides et efficaces aux salariés et à leur hiérarchie, quelle que soit la taille de l'entreprise : les travailleurs licenciés des PME (et des TPE) représentent l'écrasante majorité des participants (80 % des bénéficiaires de cette aide de transition pris en charge par les comités de sécurité de l'emploi pour les cols bleus étaient préalablement employés par des PME). Les fondations et les comités pour la sécurité de l'emploi sont organisés en fonction du domaine professionnel dont relève la convention collective, à savoir les cols bleus (ouvriers) et les cols blancs (employés). Le cas suédois ne consiste pas seulement en des services fournis aux PME, il s'agit également d'une forme de police d'assurance qui permet à tous les employeurs de partager les risques, petites et grandes entreprises confondues. Enfin, détail non négligeable, cette expérience suédoise propose une aide permanente et stable aux entreprises et aux travailleurs, qui ne se limite pas à ces temps de crise, même si elle est particulièrement précieuse à ce moment-là.

Les cas italien d'ELBA et néerlandais d'ACO sont, eux, liés à la crise ; ils sont également plus spécifiques car ils s'appliquent à des secteurs ou à des régions et ils intéressent plus particulièrement des PME.

Le cas ELBA (*Ente Bilaterale Lombardo dell'Artigianato*) concerne l'artisanat lombard. Il trouve son origine dans la volonté des partenaires sociaux d'attribuer à cet organisme bipartite une vocation centralisée, de façon à ce que ce ne soit plus seulement un "outil utile" mais un "outil central", l'objectif étant de promouvoir la compétitivité et la



cohésion sociale depuis les accords de 2010. Après avoir étendu les dispositifs de chômage partiel aux petites et aux micro-entreprises, des incitations très efficaces ont été mises en place pour que ces entreprises se joignent aux accords et bénéficient des avantages précédemment définis. Par ailleurs, l'augmentation des cotisations permet désormais de satisfaire plus facilement les demandes des employeurs et des salariés, que ce soit pour faire face à la crise ou en termes de protection. Cependant, le cofinancement actuel exigé par le nouveau système d'absorption des chocs, introduit par la réforme du marché du travail de 2012 qui est appliquée progressivement depuis 2013, révèle un financement inadéquat de la part des employeurs et des salariés.

Aux Pays-Bas, les partenaires sociaux du secteur de la construction ont mis en place l'ACO (Anti Cyclish Opleiden) qui facilite l'accès à la formation de toutes les entreprises du secteur (surtout les PME) via des fonds sectoriel alloués à la formation. Conçus comme des outils anticycliques, à utiliser lors de périodes de chômage partiel ou de réduction d'activité, ils permettent une reconversion et une mise à niveau des compétences dans de nombreuses entreprises. Le personnel des entreprises touchées par la crise économique peut ainsi se reconvertir ou acquérir des compétences spécialisées. De nombreuses PME ont participé à ce programme. Plus de la moitié des travailleurs concernés, parmi lesquels de nombreux seniors, ont choisi des modules délivrant des diplômes professionnels reconnus. Toutefois, cette expérience, prévue pour deux ans, a été interrompue avant la reprise économique et par conséquent elle n'a pas permis de sauver toutes les entreprises qui y avaient adhéré. Une partie des salariés formés a donc dû s'inscrire au chômage.

5. Conclusions, recommandations et propositions

Tirer des enseignements des restructurations des PME

C'est un fait établi, les restructurations sont un phénomène récurrent et continu. Pourtant, il semblerait que l'on ait rarement tiré des enseignements des restructurations qui ont eu lieu dans les PME, même si ces dernières participent dans une large mesure à ce phénomène. Il est donc nécessaire de procéder à une veille du processus de restructuration et de ses effets pour pouvoir créer un processus d'apprentissage chez les acteurs impliqués, de telle manière que les expériences et le diagnostic partagé puissent contribuer à un "cercle vertueux" d'anticipation des changements et des stratégies du développement socio-économique durable. Nous suggérons donc de développer :

- une éducation et une formation spécifiques sur les restructurations à la fois pour les responsables des PME (souvent laissés de côté), les représentants des salariés et des salariés, en ne copiant pas ce qui a été fait pour les acteurs des grosses entreprises ;
- une veille systématique sur les processus de restructuration des PME dans toute l'Union européenne ;
- des structures externes capables de prendre en charge les PME en restructuration (en ce qui concerne le dialogue social, les programmes consacrés à l'emploi ou aux transitions professionnelles, etc.).



Prendre en compte diversité et interdépendance dans les politiques pro-PME

Le discours général sur les PME a pris une place centrale dans l'Union européenne et dans la plupart des pays de l'UE. Des mesures spécifiques ont été adaptées et mises en place pour encourager les PME et stimuler leur développement. Toutefois, notre étude montre bien que "penser petit" ne suffit pas ! Les PME constituent un monde très diversifié où la taille (il y a des différences énormes entre les entreprises moyennes et les micro-entreprises) est juste un facteur parmi d'autres. Étant donné cette réalité aux multiples facettes, est-il raisonnable de cibler les PME comme s'il s'agissait d'un ensemble cohérent, si ce ne n'est pour des besoins purement administratifs ?

En outre, il est un critère dont on tient rarement compte : il s'agit de la variable dépendance qui se traduit par une dépendance envers les grands groupes où une interdépendance des PME elles-mêmes. La politique des pouvoirs publics, comme celle des entreprises, doit prendre en compte cette diversité, cette complexité et cette interdépendance, plus particulièrement pendant les opérations de restructuration. C'est pourquoi il convient d'encourager :

- l'évaluation des restructurations tout au long de la chaîne de valeur ;
- l'aide mutuelle en cas de licenciement mais également en matière de recrutement et de formation ;
- le partage des informations et de l'innovation.

Tout cela devient crucial si nous voulons que nos écosystèmes présents et futurs soient économiquement, environnementalement et socialement durables et attractifs.

Encourager la réflexion stratégique et les alliances

Affectées par les restructurations "silencieuses", les PME sont beaucoup plus réactives que proactives en temps de crise et de restructurations. Or, le manque de stratégie préventive et d'anticipation peut être vraiment douloureux à la fois pour les entreprises et pour les salariés. Les PME doivent non seulement pouvoir faire face à une crise mais aussi développer et repenser leurs modèles. Par conséquent :

- La réflexion stratégique, non seulement au niveau des patrons et des gestionnaires mais aussi au niveau des salariés, ainsi que les compétences internes sont souvent négligées ; elles doivent donc être davantage développées et prises en charge par les politiques des pouvoirs publics – aux niveaux national et régional – ainsi que par les organisations patronales.
- Le rôle d'une tierce partie (consultant, médiateur, etc.), si elle n'est pas à la merci de concurrents ou de gros clients, peut être essentiel, tout comme le rôle des échanges entre pairs. Il serait bienvenu d'avoir un accès facilité à ces entités.
- Les alliances de PME – qu'il s'agisse de grappes, de clubs, etc. – ont déjà fait leurs preuves. En dépit des obstacles dûs à la culture



entrepreneuriale individualiste et traditionnelle, elles doivent vraiment être plus encouragées et financées, tout particulièrement en ces temps de mondialisation et de mobilité transnationale.

Supprimer les clauses d'exemption et développer des structures spécifiques pour faciliter les transitions professionnelles

En temps de crise, les PME paient un lourd tribut en termes de suppressions d'emplois. Mais il y a encore trop de PME exclues des programmes de transition professionnelle et de leurs avantages ; en effet ces programmes – trop lourds et trop longs à mettre sur pied – sont conçus et mis en place par les grandes entreprises, et de ce fait ils ne sont pas applicables à la plupart des PME. En outre, dans l'Union européenne, les PME sont exemptées de nombreuses clauses, surtout dans le domaine social et de l'emploi. Cette façon de procéder, largement répandue, est imputable à un fardeau administratif lourd et inutile et aux tracasseries administratives. Mais dans quelle mesure ces exemptions de droit ont-elles de fait un effet positif sur les PME ? Par exemple, si le dialogue social est entravé dans les petites entreprises parce qu'elles n'y sont pas tenues, cela a des effets négatifs en temps de restructuration. De même, si aucune aide n'est prévue pour les salariés des PME dans le cadre de la transition professionnelle, l'égalité des chances n'est pas respectée dans ce domaine.

Ces difficultés peuvent être résolues, et elles le seront. Plusieurs expériences intéressantes montrent que c'est tout à fait possible. Éliminer les clauses d'exemption peut renforcer les PME si d'autres stratégies spécifiques leur sont appliquées. Ce sera alors une incitation à être plus innovantes

et mieux équipées pour faire face à la concurrence. À cet égard :

- La directive sur les licenciements collectifs doit être révisée afin de n'exclure personne, que ce soit en termes de taille d'entreprise ou en termes de contrats (CDI, CDD, contrat temporaire, etc.)

- Le mot "transition" doit être compris dans son sens large : si l'emploi est une question importante, ce n'est pas la seule ; le bien-être organisationnel est à cet égard un concept utile, à la fois pour les PME et pour les travailleurs.

- Les transitions professionnelles doivent être préférées aux compensations financières. La législation, le dialogue social et les pratiques des PME doivent régler cette question afin d'avoir une attitude cohérente lorsqu'il s'agit d'investir dans le capital humain. Les compensations financières restantes doivent être réorganisées:

- En faisant en sorte que les systèmes d'aide financière soient plus durables et non pas liés à la crise.

- En encourageant les systèmes d'assurance volontaire ou collective.

Améliorer le dialogue et les partenariats en période de restructurations

Bien que les partenaires sociaux, lorsqu'ils sont présents, aient joué un rôle positif, un dialogue social structuré n'est pas le point le plus fort de la culture des PME ; il existe tout un tas de bonnes ou mauvaises raisons pour cela. Toutefois, le dialogue



n'est pas absent, mais plutôt informel. Développer et structurer le dialogue (social) dans les PME nécessite de prendre en compte leur culture, leurs forces et leurs faiblesses, leurs caractères interpersonnels et flexibles. Très souvent, cela ne peut pas être « déduit » des traditions et des plans des grandes entreprises ; il faut de la confiance et un esprit éloigné de l'esprit de confrontation, et il faut être imprégné de la diversité des cultures et des opportunités des PME. Les syndicats peuvent jouer un rôle positif s'ils acceptent de jouer la carte des PME, en fournissant leur expertise et en partageant leurs expériences.

Par conséquent, la façon de représenter les parties prenantes des PME doit être nécessairement innovante et les améliorations dans ce domaine peuvent être apportées de deux façons, en interne et en externe :

- Au sein des entreprises en améliorant la communication interne et, plus particulièrement, en partageant au bon moment les informations. Une communication loyale, des procédures et un traitement équitable doivent être assurés aussi bien pour ceux qui doivent quitter l'entreprise que pour ceux qui y restent.

- En dehors des entreprises, en développant des structures régionales/sectorielles stables – cela annonce des développements très prometteurs s'ils sont conçus spécifiquement pour ces entreprises – pour instaurer un dialogue cohérent entre les responsables des PME, les salariés et d'autres parties prenantes intéressées. Pourquoi ne pas instaurer une obligation

d'informer les partenaires sociaux régionaux avant les restructurations ? Pourquoi ne pas imaginer des structures régionales/sectorielles susceptibles de financer collectivement les plans sociaux et les transitions professionnelles ?

Propositions d'activités et de projets de recherche pour l'avenir

Ce "policy paper" IRENE ne couvre pas toutes les questions liées aux PME, aux restructurations et au dialogue social. Une analyse détaillée et un partage d'expériences, en particulier des expériences innovantes, sont nécessaires. Nous nous proposons donc de mener d'autres activités tant au niveau national que de l'UE, portant sur :

- Les chaînes de valeur et la dépendance des PME vis-à-vis des restructurations des grands groupes et les façons de limiter les effets négatifs de cette dépendance ;
- Une relation plus collaborative entre les PME et le partage des bonnes pratiques RH ;
- Des innovations au niveau local et sectoriel en termes de dialogue social et de soutien aux transitions professionnelles ;
- Des changements dans la relation avec les employeurs, le travail et l'emploi de la part des jeunes générations et les opportunités que cela représente pour les PME.



Quelques références

Bergström, O., Broughton, A. & Triomphe, C.E., EU Synthesis Report, 27 National Seminars, Anticipating and Managing Restructuring, European Commission, Brussels, 2010.

Eurostat, Enterprises by size class -overview of SMEs in the EU, Statistics in focus, 2008

IRENE network, European Principles for action, Preparing and managing restructuring for a sustainable future, 2011

IRENE network, Restructuring in Europe: our shared diagnosis, Response to the EU Green Paper "Restructuring and Structural Adjustment in the Context of the Economic Crisis", 2012

IRENE network, SMEs, restructuring, social dialogue, crisis and innovations, Renewals project, 2013

Kwiatkiewicz A., Flexible workers, modern work organisation or buffer arrangements ? Paper prepared for International Conference, Sofia, 2012

Kieselbach T., Triomphe C.E., Armgarth E., Bagnara S., Elo A-L., Thomson G. and the European Expert Group, Health in Restructuring (HIRES) : recommendations, national responses and policy issues in the EU, Hampp, 2010

Mandl I., Restructuring in SMEs in Europe, Eurofound, 2013

Pahkin K., Mattila-Holappa P., Nielsen K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl M., De Jong T., Mockalfo Z., Steps towards sound change - Initiatives for ensuring employee well-being during restructuring, PSYRES consortium, 2011

Piore M., Sabel C., The second industrial divide. Basic books, New York, 1984

Voss, E (dir.), European Social Dialogue, Achievements and challenges ahead, Results of the stock-taking survey amongst national social partners in the EU Member States and candidate countries, ETUC/ CES/ CEEP/ Business Europe/ UEAPME, Integrated programme for the social dialogue, Final synthesis Report, March 2011.

www.responsible-restructuring.eu

Pour contacter le réseau IRENE : contact@astrees.org