

La gestion responsable des restructurations

(version française résumée)



Introduction

Dans le cadre de son activité de notation de la responsabilité sociale couvrant près de 4 000 entreprises cotées dans le monde, Vigeo Eiris questionne les termes de leurs engagements et les dispositifs qu'elles mettent en place pour assurer un caractère responsable à leurs opérations de restructuration. Cette revue a donné lieu à une publication en anglais, intitulée **'How do corporations report on the management and impacts of restructurings?'** dont les principaux constats figurent ci-après.

La notation porte sur la visibilité et le portage des engagements, leur exhaustivité par rapport aux principes définis par les conventions de l'OIT, notamment la qualité du dialogue avec les représentants du personnel, leur information dans des délais raisonnables, le choix de mesures appropriées pour limiter les impacts négatifs de ces restructurations sur les salariés concernés. La notation prend en compte les réactions exprimées par les parties prenantes et, en cas de controverses ou de conflits, la capacité des entreprises à rendre compte du dialogue avec les parties et/ou des mesures correctives qu'elles auraient alors adoptées.

La revue porte sur la notation de 3 847 entreprises, appartenant à 38 secteurs et opérant dans 55 pays. La période couverte va d'octobre 2015 à septembre 2017.

Culassement mondial des 50 meilleures performances

Nom	Pays	Secteur	Score sur 100
EDF	France	Fournisseurs de gaz et d'électricité	82
Swisscom R	Suisse	Télécommunications	81
Managem	Maroc	Mines et métallurgie	81
Axa	France	Assurances	77
BNP Paribas	France	Banques	77
Wipro	Inde	Logiciels et informatique	77
Rabobank	Pays-Bas	Banques	77
Technicolor	France	Logiciels et informatique	76
Amundi	France	Services financiers généralistes	76
Alliander	Pays-Bas	Fournisseurs de gaz et d'électricité	76
Peugeot	France	Automobiles	75
Engie	France	Fournisseurs de gaz et d'électricité	75
SMI	Maroc	Mines et métallurgie	75
SNCF Réseau	France	Transport et logistique	75
Erste Group Bank	Autriche	Banques	71
Qantas Airways	Australie	Tourisme et voyages	71
L'Oréal	France	Biens de luxe et cosmétiques	71
Natixis	France	Banques	70
Snam	Italie	Fournisseurs de gaz et d'électricité	70
Landesbank BW	Allemagne	Banques	69
Repsol	Espagne	Energie	69
SNCF	France	Tourisme et voyages	69
Carrefour	France	Grande distribution	69
Stagecoach Group	Royaume-Uni	Tourisme et voyages	69
Norsk Hydro	Norvège	Mines et métallurgie	69
La Poste	France	Transport et logistique	69
Solvay	Belgique	Chimie	68
Tarkett	France	Matériaux de construction	68
Provident Financial	Royaume-Uni	Services financiers généralistes	68
Relx	Royaume-Uni	Edition	68
Relx	Pays-Bas	Edition	68
SNS Reaal	Pays-Bas	Services financiers généralistes	68

Classement mondial des 50 meilleures performances

Nom	Pays	Secteur	Score sur 100
Icade	France	Investisseurs immobiliers	67
KPN	Pays-Bas	Télécommunications	67
Danske Bank	Danemark	Banques	66
Rallye	France	Grande distribution	66
Saint-Gobain	France	Matériaux de construction	66
Groupe Casino	France	Grande distribution	66
Bunzl	Royaume-Uni	Services de support aux entreprises	66
Abn Amro Group	Pays-Bas	Banques	66
Telenet	Belgique	Télécommunications	65
JCDecaux	France	Audiovisuel et publicité	65
La Banque Postale	France	Banques	65
Capita	Royaume-Uni	Services de support aux entreprises	65
Dexia	Belgique	Banques	64
Credit Agricole	France	Banques	64
KBC	Belgique	Banques	63
Orange	France	Télécommunications	63
Suez	France	Gestion des eaux et des déchets	63
Fuji Electric Co.	Japon	Composants et équipements mécaniques	63

Classement des meilleures performances par zone d'appartenance géographique

Classement des entreprises affichant les meilleures performances en Europe

Nom	Pays	Secteur	Score sur 100
EDF	France	Fournisseurs de gaz et d'électricité	82
Swisscom R	Suisse	Télécommunications	81
Axa	France	Assurances	77
BNP Paribas	France	Banques	77
Rabobank	Pays-Bas	Banques	77
Technicolor	France	Logiciels et informatique	76
Amundi	France	Services financiers généralistes	76
Alliander	Pays-Bas	Fournisseurs de gaz et d'électricité	76
Peugeot	France	Automobiles	75
Engie	France	Fournisseurs de gaz et d'électricité	75
SNCF Réseau	France	Transport et logistique	75

Classement des entreprises affichant les meilleures performances en Amérique du Nord

Nom	Pays	Secteur	Score sur 100
Core Laboratories	Etats-Unis	Services et équipements de gaz et de pétrole	60
Gildan Activewear	Canada	Distribution spécialisée	53
Zillow Group	Etats-Unis	Logiciels et informatique	49
Potash Corp. of Saskatchewan	Canada	Chimie	47
SPRINT CORP	Etats-Unis	Télécommunications	44
Alcoa	Etats-Unis	Mines et métallurgie	43
Analog Devices	Etats-Unis	Technologies et matériel informatique	43
Comcast	Etats-Unis	Audiovisuel et publicité	43
Kimberly-Clark	Etats-Unis	Biens de luxe et cosmétiques	43
AltaGas	Canada	Services et équipements de gaz et de pétrole	42

Classement des entreprises affichant les meilleures performances en Asie

Nom	Pays	Secteur	Score sur 100
Qantas Airways	Australie	Tourisme et voyages	71
Fuji Electric	Japon	Composants et équipements mécaniques	63
Australia & New Zealand Banking Group	Australia	Banques	61
Westpac Banking	Australia	Banques	60
NEC Corporation	Japan	Technologies et matériel informatique	59
National Australia Bank	Australia	Banques	56
City Developments	Singapore	Hôtellerie, biens et services de et loisirs	56
Mizuho Financial Group	Japon	Banques	55
Nippon Paper Industries	Japon	Papier et produits forestiers	53
Konica Minolta	Japon	Technologies et matériel informatique	52

Classement des entreprises affichant les meilleures performances dans les pays émergents

Nom	Pays	Secteur	Score sur 100
Wipro	Inde	Logiciels et informatique	77
Banco Santander (Brazil)	Brésil	Banques	59
Delta Electronics	Taiwan	Technologies et matériel informatique	59
Latam Airlines Group	Chili	Tourisme et voyages	54
Itissalat Al-Maghrib	Maroc	Télécommunications	53
Banco Banorte Mexico	Mexique	Banques	53
BMCE Bank of Africa	Maroc	Banques	52
Orange Polska	Pologne	Télécommunications	52
British American Tobacco	Malaisie	Tabac	49
Ferreycorp	Pérou	Biens et services industriels	49

Principaux constats :

- ▶ La prise en compte des principes de responsabilité sociale lors des opérations de restructuration et dans les décisions de réorganisation, tels qu'ils sont notamment définis par les Conventions de l'OIT, reste un parmi les points les moins visibles dans les codes de conduites publiés par les entreprises et un des sujets les moins documentés parmi les grilles de reporting utilisées pour rendre compte de leurs démarches de développement durable.
- ▶ Sur près de 4 000 entreprises sous revue à travers le monde, **90% n'affichent aucun engagement formalisé sur ces questions, et 82% ne rapportent aucune information sur les mesures adoptées pour atténuer les effets de leurs processus de réorganisation sur leur personnel.**
- ▶ Parmi la minorité d'entreprises ayant formalisé des politiques de gestion responsable de leurs restructurations, 67% s'engagent à limiter le nombre de licenciements, mais seules 4% s'engagent à anticiper et planifier les réorganisations, et à faire en sorte que le plus grand nombre possible d'employés retrouve un emploi.
- ▶ S'agissant de **l'implication des représentants du personnel, seules 14% des entreprises sous revue communiquent à ce sujet.** Parmi elles :
 - 60% s'engagent à informer et consulter les représentants du personnel
 - 25% s'engagent à entreprendre des négociations avec eux
 - 14% ont signé un accord-cadre. Parmi les entreprises européennes, 5% en ont signé un: A2A, Abanca Corporacion Bancaria, Acea, Air France-KLM, Airbus, Alstom, Amadeus IT, Axa, Banca carige, Banco Popular Espanol, Bayer, BNP Paribas, Cajamar Cooperative Group, Credit Agricole, Credit Mutuel Arkea, Daimler, Danone, Dexia, EDF, Endesa, Enel, ENI, Foncière des Regions, Gamesa, Hochtief, IAG, Indra Sistemas, KBC, Landesbank BW, Natixis, Nordea, Orange, Pernod Ricard, Peugeot, Porsche Automobil Holding, Rabobank, Renault, Repsol, Royal Mail, Salzgitter, Schneider Electric, Snam, SNCF Réseau, SNS Reaal, Solvay, Stagecoach Group, Suez, Swisscom, Symrise, Teleperformance, Terna, Total, Unipol Gruppo Finanziario, Unipolsai, Vattenfall, Veolia Environnement, Volkswagen.
- ▶ **18% des entreprises rapportent adopter des mesures pour minimiser les impacts des restructurations sur le personnel.** Parmi elles :
 - 41% rapportent allouer des mesures considérées comme 'basiques', telles qu'une compensation financière ou des départs à la retraite anticipés.
 - 42% ont alloué des mesures jugées 'significatives'. Outre une compensation financière ou des départs à la retraite anticipés, elles ont mis en place des systèmes de suivi individuel de leurs salariés, ou ont eu recours à des services de réinsertion (outplacement)
 - 16% ont adopté des mesures jugées 'tangibles', visant entre autres à retenir un maximum d'employés et à maintenir des emplois, notamment via des programmes de formation, de mobilité interne ou de réduction d'heures travaillées.
- ▶ Compensations financières et suivis individuels des employés sont les mesures les plus fréquemment mises en oeuvre. À l'inverse, programmes de mobilité interne et services de reclassement (*outsourcing*) figurent au rang des mesures les moins proposées.
- ▶ Des **disparités** d'engagements et de performances sont observées **selon les secteurs et zones d'activité** :
 - Les entreprises européennes, dont les législations nationales et réglementations collectives régissent les règles de licenciement des travailleurs (motifs, préavis, etc.), semblent mieux intégrer la notion de gestion responsable des restructurations : 25% s'engagent à consulter et/ ou à négocier avec des représentants du personnel et 5% d'entre elles ont signé un accord-cadre avec les représentants des salariés à ce sujet. Plus d'un tiers des entreprises européennes (35%) rapportent allouer des mesures pour limiter les effets négatifs des restructurations, contre 26% des entreprises nord-américaines, 22% des entreprises asiatiques et 6% des entreprises issues des pays émergents.
 - Les 10 secteurs sous revue qui offrent les mesures les plus tangibles à leurs salariés afin de limiter les effets des processus de réorganisations sont situés en Europe. Il s'agit généralement de secteurs fortement touchés par des réorganisations ces dernières années : banques diversifiées, fournisseurs de gaz et électricité, grande distribution, industrie automobile, pharmaceutique et biotechnologie, mines et métallurgie, tourisme, boissons, équipements et composants électriques. Les secteurs au sein desquels les entreprises ont obtenu les scores les plus faibles sont localisés dans les pays émergents et en Asie.
 - Malgré la rareté de leurs engagements sur

le sujet et son extrême sensibilité, seules 2.5% des entreprises ont fait l'objet de controverses sur la gestion de leurs processus de restructuration. Nombre d'entre elles sont relatives à des conflits entre employeurs et syndicats, ces derniers critiquant un manque de consultation de salariés ou la mise en place de mesures inadéquates. Ces conflits aboutissent parfois à des grèves ou des actions en justice.

- Les 104 controverses recensées dans notre base de données concernent majoritairement des entreprises européennes (58%) et américaines (26%). Les entreprises des secteurs des mines et de la métallurgie ainsi que les fournisseurs de gaz et d'électricité, très touchées par des pertes d'emplois liées aux transformations numériques et aux processus d'automatisation et de robotisation des tâches, font face au plus grand nombre d'allégations.
- ▶ En ce qui concerne les réponses apportées par les entreprises:
 - 15% des cas observés ont été suivis de mesures volontaires de la part des entreprises visant à mettre fin aux blocages et problèmes soulevés. Seuls 2% des cas de controverses ont fait l'objet de mesures correctrices visant à remédier de façon permanente aux problèmes soulevés (ex: changements structurels, changement de politiques internes) et à prévenir toute résurgence.
 - Dans 42% des cas, les entreprises ont communiqué publiquement leur position sur les faits, et parfois sur les mesures mises en place suite à l'intervention d'un tiers, généralement à la suite d'une décision de justice.
 - Dans 41% des cas, elles n'ont pas réagi publiquement.

Conclusion

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

En décembre 2017, l'OCDE a publié un document sur les politiques visant à promouvoir un entrepreneuriat inclusif suggérant aux décideurs politiques de ne pas sous-estimer le rôle joué par les politiques et les programmes d'aide au travail indépendant afin d'aider les salariés à retrouver un emploi après avoir perdu le leur, notamment à la suite d'une restructuration majeure de leur entreprise¹.

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

Les résultats du sondage d'opinion mondial annuel de la Confédération syndicale internationale (CSI), publiés à l'occasion de la 17e réunion du Conseil général de la CSI en décembre 2017², montrent que la perte d'emplois – avec la montée des inégalités – représente l'une des principales préoccupations des travailleurs dans le monde, en particulier chez les femmes et les jeunes. Le sondage indique qu'au cours des deux dernières années, 38% des personnes interrogées ont, elles-mêmes ou un membre de leur famille, été au chômage, ou qu'elles ont subi une réduction de leur temps de travail. Ainsi que le souligne l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les employés ayant des contrats non standardisés (emplois temporaires, travailleurs indépendants, etc.) sont plus vulnérables car susceptibles de perdre la sécurité de leur revenu³. Le sondage mondial de la CSI indique également que les entreprises sont perçues comme ayant les pleins pouvoirs en matière d'emploi, et les gouvernements comme ne faisant pas assez pour protéger les travailleurs.

C'est dans ce contexte que les Nations Unis ont adopté l'Agenda 2030 pour le développement durable⁴, dont l'objectif est de lutter contre la pauvreté et la faim dans le monde, de réduire les inégalités, de protéger la planète de la dégradation, d'assurer la prospérité et de promouvoir la paix. Cet Agenda contient 17 objectifs, dont l'objectif n°8 intitulé « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ». Ces deux notions de promotion d'une croissance économique durable et d'emplois de qualité sont des enjeux cruciaux dans l'éradication de la pauvreté. L'ONU a ainsi intégré dans ses objectifs de développement pour 2030 la notion de « travail décent », telle que définie par l'OIT, et qui résume les aspirations des travailleurs – sécurité sur le lieu de travail, égalité des chances et de traitement pour tous, revenu équitable, liberté d'expression, liberté syndicale, développement professionnel – , ainsi que les quatre piliers de l'agenda pour le travail décent (création d'emploi, protection sociale, droits au travail et dialogue social)⁵.

Le degré de sécurité d'emploi garanti aux travailleurs diffère selon les législations⁶ en matière

1 The missing entrepreneurs 2017 : policies for inclusive entrepreneurship - oecd/european union – December 2017

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

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

4 <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

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

6 ILO - http://www.ilo.org/dyn/eplcx/termmain.byCountry?p_lang=en

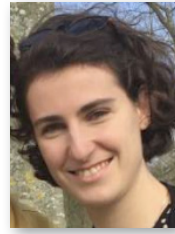
de protection du travail, et dépend également des efforts déployés par les entreprises pour réduire ce risque. Les entreprises dotées de processus managériaux –politiques, mesures de prévention ou de remédiation – pour faire face aux restructurations, sont en capacité d’atténuer les risques pour leurs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

Auteurs :



Elisabetta Colombo

Responsable du groupe thématique Ressources Humaines



Giulia Baconcini

Membre du groupe thématique Ressources Humaines

This study was written under the direction of :



Fouad Benseddik

Directeur des Méthodes et des Relations Institutionnelles



Valérie Demeure

Responsable de la Recherche Thématique

Pour plus d'information :

Contact Presse : Anita Legrand - anita.legrand@vigeo.com / +33 1 55 82 32 44

Information Générale : Amélie Nun - amelie.nun@vigeo.com / + 33 1 55 82 32 77



VigeoVigeo Eiris est une agence internationale indépendante de recherche et services ESG (Environnement, Social et Gouvernance) à destination des investisseurs et des organisations privées et publiques. Elle évalue le niveau d'intégration des facteurs de durabilité à la stratégie et aux opérations des organisations, procède à une revue des risques pour l'aide à la décision des investisseurs comme des entreprises.

Vigeo Eiris est structurée en deux départements spécialisés :

- ▶ **Vigeo Eiris rating** propose des bases de données, des analyses sectorielles, des notations, des benchmarks, des screening de portefeuilles, au service de toutes les approches d'investissement éthique et responsable.
- ▶ **Vigeo Eiris enterprise** réalise, pour des organisations de toutes tailles et de tous secteurs, des prestations d'aide à l'intégration et à la valorisation de facteurs ESG à leurs fonctions managériales et à leurs opérations stratégiques et de financement.

Les méthodologies et services de recherche de Vigeo Eiris sont en ligne avec les normes de qualité les plus avancées et sont certifiées ARISTA®. Vigeo Eiris est vérificateur approuvé par le Board du Climate Bond Initiative (CBI). La recherche de Vigeo Eiris est référencée dans plusieurs publications académiques de caractère international.

L'agence, constituée d'une équipe de 200 collaborateurs est implantée à Paris, Londres, Boston, Bruxelles, Casablanca, Hong-Kong, Milan, Montréal, Rabat, Santiago & Tokyo. Elle s'appuie sur un réseau de partenaires exclusifs présents sur tous les continents « Vigeo Eiris Global Network ».

Pour plus d'information : www.vigeo-eiris.com

All rights reserved. Reproduction and dissemination of material in this report for educational or other noncommercial purposes are authorised without any prior written permission from Vigeo SAS provided the source is fully acknowledged. Reproduction of material in this report for resale or other commercial purposes is strictly prohibited without written permission of Vigeo SAS.